UNIONE EUROPEA
Fondo europeo di sviluppo regionale

Regione Lombardia

fesr

POR FESR 2014-2020 / INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ

RAPPORTO DI VALUTAZIONE

PER L'ANNUALITA' 2021

POR FESR 2014-2020

REGIONE LOMBARDIA

Rev. agosto 2022

Fondazione Giacomo Brodolini Srl SB

mbs

IZI
Metodi, analisi
e valutazioni economiche

Indice

EXECUTIVE SUMMARY 4

INTRODUZIONE 9
Obiettivi e struttura del rapporto 9
Breve descrizione del POR: architettura, tematiche, concentrazione 10

METODOLOGIA ED APPROCCIO VALUTATIVO 12
Quadro valutativo complessivo 12

LO STATO DI AVANZAMENTO DEL POR 13
Introduzione 13
Asse I - Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione 14
QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE 14
OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI 14
ATTUAZIONE ASSE I AL 31.12.2021 15
CHIAVI VALUTATIVE NELLA PROSPETTIVA DELLA PROGRAMMAZIONE 2021-27 20
RISPOSTA AI QUESITI VALUTATIVI 22
CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI 28
Asse II - Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché l'impiego e la qualità delle medesime 30
QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE 30
OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI 30
ATTUAZIONE ASSE II AL 31.12.2021 31
RISPOSTA AI QUESITI VALUTATIVI 31
CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI 32
Asse III - Promuovere la competitività delle piccole e medie imprese 34
QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE 34
OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI 34
ATTUAZIONE ASSE III al 31.12.2021 35
RISPOSTA AI QUESITI VALUTATIVI 35
CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI 64
Asse IV - Sviluppo Sostenibile 66
QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE 66
OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI 66
ATTUAZIONE ASSE IV al 31.12.2021 67
LE ANALISI: GLI APPROFONDIMENTI E LE INDAGINI 70
APPROFONDIMENTI SPECIFICI: CASI STUDIO MOBILITA' CICLISTICA 70
RISPOSTA AI QUESITI VALUTATIVI 75
CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI 79
Asse V - Sviluppo Urbano Sostenibile 81
QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE 81
OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI 81
ATTUAZIONE ASSE V AL 31.12.2021 82
LEZIONI APPRESE NELLA GESTIONE DEGLI INTERVENTI DELL'ASSE V NEL 2014-20 88
RISPOSTA AI QUESITI VALUTATIVI 96
CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI 99
Asse VI – Strategia turistica delle Aree interne 102

QUADRO FINANZARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE 102
OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI 102
ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE AL 31.12.2021 103
Risposta ai quesiti valutativi 104
Conclusioni valutative e raccomandazioni 119

ANALISI DEL PIANO DI COMUNICAZIONE 121
Analisi del Piano delle attività di comunicazione 2021 121
Attività di comunicazione #1. Sviluppo e implementazione sito web 122
Attività di comunicazione #2. Sviluppo e implementazione delle pagine web del sito POR FESR relativa ad esempi di operazioni finanziate. 125
Attività di comunicazione #3. Implementazione dell'elenco delle operazioni 125
Attività di comunicazione #4. Campagna di comunicazione e creazione strumenti su fondi SIE e posizionamento POR FESR 20014-2020 e #5. Iniziative su specifici target di beneficiari/destinatari e/o su specifiche aree tematiche del POR FESR in relazione allo sviluppo della programmazione (in occasione del lancio di nuovi bandi) 125
Attività di comunicazione #6. Evento annuale 2021 127
Attività di comunicazione #7. Realizzazione newsletter #8 Partecipazione a fiere ed eventi #9. Attività di monitoraggio della strategia di comunicazione 128
Conclusioni 131

CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI 133

ALLEGATO 1 – RAPPORTO TEMATICO ASSE I 139

ALLEGATO 2 – RAPPORTO TEMATICO ASSE II 140

ALLEGATO 3 – RAPPORTO TEMATICO ASSE III 141

ALLEGATO 4 – RAPPORTO TEMATICO ASSE VI 142

Executive Summary

L'**Asse I**, dedicato al settore Ricerca, Innovazione e Sviluppo del sistema socioeconomico lombardo assorbe il 56% delle risorse del POR. I dati al 31.12.2021 rispecchiano lo stadio finale della programmazione, alla luce dell'incremento della dotazione dell'Asse I seguito alla V riprogrammazione del POR[1]. Le varie percentuali che danno una stima della performance dell'Asse I, in particolare quelle sulla capacità di impegno, presentano valori nettamente superiori rispetto all'anno passato. Nel dettaglio: i) la capacità di impegno, ovvero il rapporto tra importi impegnati e spesa programmata, risulta essere nel 2021 del 94,93%, a fronte del 64% al 31/12/2020; ii) la capacità di spesa (rapporto tra gli importi erogati e la spesa programmata) è pari al 65,85% della somma totale della spesa programmata, con un raddoppio rispetto all'anno precedente; iii) un ulteriore indicatore di avanzamento è dato dal rapporto tra gli importi erogati e le concessioni pari al 69,36% al 31.12.2021, in aumento rispetto all'anno precedente.

Nel corso del 2021, accanto alle azioni intraprese negli anni precedenti, sono stati attivati due nuovi bandi: il **bando Brevetti 2021**, una riedizione con alcune modifiche, del precedente bando Innodriver misura C, volto all'acquisizione diservizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale, e il **bando Tech Fast Lombardia** che finanzia progettidi innovazione tecnologica e digitale al fine di favorire la sperimentazione e l'adozione di soluzioni innovative nei processi, nei prodotti e nelle formule organizzative e l'industrializzazione dei risultati della ricerca. Entrambe le misure, molto performanti da un punto di vista attuativo, hanno permesso di utilizzare rapidamente le rimanenti economie della programmazione 2014-20. Rispetto agli altri bandi, ciò ha determinato alcune scelte in ordine all'attuazione strategica degli interventi: la tipologia di erogazione prevista è stata quella a fondo perduto, la partecipazione è stata prevista in forma singola e non associata e sono state adottate alcune semplificazioni di carattere procedurale, per consentire una migliore qualità delle domande presentate e un più snello iter procedurale.

Il **Bando brevetti 2021** ha previsto uno stanziamento di 1.200.000 €, nella forma di contributo a fondo perduto concesso in regime "de minimis", con procedura di presentazione delle domande a sportello per MPMI in forma singola oppure per liberi professionisti. I progetti presentati hanno riguardato soprattutto le estensioni di brevetto (120 domande) sia a livello europeo che a livello internazionale, a testimonianza del fatto che si è andati ad intercettare progetti più maturi, mentre86 sono state le nuove domande di brevetto. Una quota rilevante di finanziamento è comunque stata destinata a nuove iniziative brevettuali. Il **Bando Tech Fast Lombardia** ha previsto uno stanziamento di 32.450.000 €, nella forma di contributo a fondoperduto nella misura massima di 250.000€ per progetto ed una spesa minima di 80.000 €. I progetti potevano ricadere nella fattispecie di sviluppo sperimentale tout court oppure riguardare lo sviluppo sperimentale e l'innovazione di processo, tra cui figuravano anche attività di trasformazione digitale.

Dall'analisi congiunta dei dati è emersa la netta prevalenza di progetti con impatto sul settore della manifattura e, in particolare modo, sulla produzione, mentre in subordine, i progetti hanno avuto un impatto sull'area dell'industria della salute, in particolar modo sui sistemi di prevenzione e benessere. Entrambi i bandi hanno previsto la partecipazione in forma singola e non aggregata, il **Bando Brevetti 2021** consentiva la partecipazione di MPMI e liberi professionisti, mentre il bando **Bando Tech Fast Lombardia** si indirizzava alle PMI. L'analisi dei bandi denota la domanda massiccia da parte delle piccole imprese al **Bando Tech Fast**, mentre per il **Bando Brevetti** il dato non è disaggregato per tipo di impesa. Con riferimento agli aspetti innovativi, Il Bando Brevetti 2021 ha considerato la capacità brevettuale del proponente in termini di presentazione di più brevetti/estensioni a livello di domanda di partecipazione e l'effettivo miglioramento del livello competitivo e di avanzamento tecnologico dei proponenti a livello di singolo intervento brevettuale. Rispetto a questi parametri 87 soggetti hanno presentato più brevetti o estensioni di brevetto, 38 un solo nuovo brevetto, e 58 una estensione. La stragrande maggioranza delle imprese, in numero di 160, ha previsto l'utilizzo diretto del brevetto per il quale si è chiesto il finanziamento, mentre 23 di esse hanno previsto l'utilizzo in licenza. Diverse imprese hanno presentato domande multiple a valere sul bando. Il **Bando Tech Fast Lombardia** ha invece considerato il livello incrementale di innovazione in termini di contenuti tecnico/scientifici, di avanzamento delle conoscenze rispettoallo stato dell'arte del mercato nazionale e internazionale ed il livello di innovazione digitale. È stata valutata l'innovazione proposta dal progetto nel suo complesso, nonché l'innovazione in termini di tecnologie e in termini di innovazione digitale. I progetti, ammessi e finanziati, hanno adottato soluzioni innovative incrementali in

[1] Decisione CE C(2020) 6342 del 11/9/2020 e successiva DGR XI/3596 del 28/9/2020

circa l'80% dei casi. Spesso il livello di innovazione ha riguardato la componente digitale dei progetti, mentre l'innovazione di natura tecnologica è stata giudicata di livello più basso.

Rispetto alle misure attivate in precedenza, oltre alla ricognizione sullo stato di attuazione, le attività valutative si sono concentrate su tre filoni di analisi: 1. il contributo alla Strategia di specializzazione intelligente della Regione Lombardia,2. il raggiungimento degli obiettivi in merito alla creazione e al rafforzamento delle reti partenariali e, 3. il contributo agli obiettivi di innovazione dei bandi.

Per quanto riguarda i bandi del settore moda, tutte le attività dei 54 progetti finanziati nell'ambito **Smart Fashion and Design**, avviate nel 2017, si sono concluse, talvolta con un allungamento dei tempi. La valutazione dei referenti d'Asse rispetto al contenuto dei progetti è soddisfacente. I 17 progetti finanziati dal bando **Fashiontech**, avviati ad inizio 2020, si trovano in uno stadio avanzato di attuazione. Il bando ha attivato una quindicina di partenariati, per un totale di circa 60 imprese coinvolte e 10.000.000 € attivati. La maggior parte dei 54 progetti finanziati dal bando **Smart Fashion and Design** contribuisce all'area del manifatturiero edelle industrie creative e culturali. Per quanto riguarda la crescita dei partenariati si denota il ruolo forte delle PMI sia nel primo che nel secondo bando, le quali fungono da capofila in ben due terzi dei partenariati. I partenariati del bando**Fashiontech** hanno un numero maggiore e più variegato di partner, con la netta prevalenza di microimprese capofila. Accorpando le MPMI *vs* grandi imprese la proporzione è di 75% a 25% circa con una percentuale minima di Organismi di ricerca coinvolti. Rispetto all'aspetto innovativo, i due tipi di innovazione maggiormente perseguiti singolarmente nell'ambito di **Smart Fashion and Design** sono l'innovazione di prodotto e l'innovazione di processo, spesso in combinazione tra loro. Alcuni progetti adottano un approccio all'innovazione di filiera, coinvolgendo vari passaggi legati ai prodotti nel settore moda. Inoltre, spesso i progetti adottano soluzioni innovative multiple combinando i tre diversi tipi di innovazione tra loro. A fronte della declinazione tematica del concetto di innovazione in termini di sostenibilità, perseguita nell'ambito del bando **Fashiontech**, si riscontra che l'innovazione è stata declinata soprattutto in termini di sostenibilità ambientale, economia circolare ed eco-friendliness. Poiché tutti i progetti risultano aver conseguito gli obiettivi di innovazione previsti in sede di presentazione delle domande, la valutazione rispetto all'apporto innovativo è positiva.

La **'Misura a sostegno dello sviluppo di collaborazioni per l'identificazione di terapie e sistemi di diagnostica, protezione e analisi per contrastare l'emergenza Coronavirus e altre emergenze virali del futuro'**, il cosiddetto **'**bando Covid', si è conclusa entro due anni dalla data di avvio. La Linea 2 di questo bando, finanziata da Regione Lombardia con il POR FESR 2014-2020, ha finanziato 20 progetti per una spesa totale di 12.867.295,72 € a fronte di un finanziamento regionale paria 6.140.418,62€. I progetti del bando 'Covid' hanno afferito nella loro interezza all'Area di Specializzazione "Industria della Salute" della Strategia di Specializzazione Intelligente, al cui interno circa un terzo dei progetti ha riguardato lo sviluppo della diagnostica, a livello sia hardware sia software, garantendo una rapida valutazione dei pazienti sulla base della ottimizzazione di tecnologie già applicate o di nuove tecnologie veloci e affidabili. I progetti hanno altresì riguardato studi di virologia e lo sviluppo di strumenti software e dei relativi servizi. Anche il taglio dato all'obiettivo di rafforzare i partenariati si è incentrato sull'eco-sistema della salute. Per questo bando erano previste reti con almeno un'impresa con sede operativa in Lombardia e un organismo di ricerca ivi comprese le ASsT. La rete partenariale coinvolta ha, di fatto, visto il massiccio coinvolgimento degli organismi di ricerca pubblici (36 partner) e privati (14 partner). In 10 casi gli organismi di ricerca pubblici sono stati rappresentati da ASsT e ATS. Tra i soggetti imprenditoriali, le piccole imprese (11 partner) e le grandi imprese (10 partner) sono state maggiormente coinvolte nella compagine partenariale, rispetto alle microimprese e piccole imprese. Per quanto concerne l'aspetto innovativo, esso è stato valutato in termini di innovatività e impatto atteso sulla gestione dell'emergenza del COVID-19 e/o di epidemie future:12 dei 20 progetti hanno portato a risultati tangibili in termini di prototipazione e brevettazione come risultato del finanziamento. Tutti i progetti hanno avuto ricadute sostanziali per la gestione della pandemia, che, considerate nel loro complesso, portano ad un avanzamento della conoscenza e delle soluzioni attuabili per la gestione delle pandemie che hanno un impatto sui gestori delle politiche sanitarie, sul personale medico e sui pazienti.

Tali elementi confermano la piena aderenza delle misure attivate rispetto agli obiettivi della strategia S3 in termini di aree di specializzazione ed ecosistemi (manifatturiero, industria della salute e industrie creative e culturali per il settore moda in particolare) e in termini di strategia di cross-fertilization visibile nei settori della moda e della salute. Essi sono inoltre funzionali al rafforzamento della partecipazione delle MPMI nei partenariati, che viene indirizzata dall'amministrazione e avviene secondo geometrie variabili, a seconda del bando. Infine, le misure attuate per sostenere

l'industrializzazione dei risultati della ricerca e l'innovazione tecnologica, appaiono efficaci e probabilmente degne di potenziamento, dato il notevole riscontro da parte delle imprese verso queste ultime.

L'**Asse II**, dedicato interamente alla realizzazione della Banda Ultralarga nei Comuni lombardi, ha stanziato e concesso la totalità della sua dotazione già dal 2017. Un elemento distintivo dell'Asse è l'integrazione con obiettivi di policy nazionali ed europei, tramite il cofinanziamento della Strategia Italiana della Banda Ultra Larga, in accordo con la Agenda Digitale Europea, la cui attuazione è affidata Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), con il quale la Regione Lombardia ha sottoscritto una Convenzione operativa per l'attuazione della strategia sul territorio regionale. Rispetto allo stato di attuazione dopo una decisa accelerazione registrata lo scorso anno, sia della capacità che della velocità di spesa, nella annualità 2021 non si rilevano progressi finanziari. I comuni complessivamente interessati dal Progetto Banda Ultra Larga sono pari a 1.531, di cui 1.260 hanno firmato la convezione e 271 no. Tra essi quelli interessati dall'intervento del FESR sono pari a 55, per un totale di 342.291 abitanti, 141.684 famiglie e 24.490 imprese.

Nel corso del 2021 è stata condotta un'analisi valutativa tesa a verificare gli effetti dell'investimento attivato attraverso il progetto BUL in Lombardia in termini di incremento dell'utilizzo della banda larga nei 55 comuni per i quali il potenziamento della capacità di connessione è stato sostenuto attraverso il fondo FESR. L'analisi pertanto si è articolata esplorando lo stato di avanzamento operativo nella realizzazione della infrastruttura, tanto nella sua componente in fibra che in quella in wireless, e nella successiva correlazione tra lo stato di avanzamento e la partecipazione di aziende del territorio a misura di incentivazione di connettività, rispetto alla quale la disponibilità di una connessione era ipotizzabile come un prerequisito significativo. L'approccio utilizzato ha dunque avuto la finalità di ricostruire una condizione di corrispondenza attendibile tra l'esecuzione dei lavori, con la conseguente maggiore possibilità di accesso ad infrastruttura in banda ultra larga, e una misura specifica finalizzata alla adozione/introduzione in azienda di tecnologie digitali 4.0, intese come soluzioni, applicazioni, prodotti/servizi innovativi 4.0 con l'obiettivo di rispondere ai bisogni di innovazione delle MPMI lombarde tramite la digitalizzazione di processi, prodotti e servizi offerti. L'assunto di base è che l'attivazione di tali tecnologie siano correlate con la possibilità per le aziende di poter disporre di una connessione di rete ad alta velocità.

L'approfondimento valutativo, allegato al rapporto, ha evidenziato una maggiore partecipazione alla misura a favore della digitalizzazione presa in considerazione da parte delle imprese localizzate in comuni dove gli interventi di potenziamento della BUL sono in condizione di operatività. L'attuazione della BUL appare pertanto rispondente agli obiettivi di miglioramento della copertura e, in particolar modo, di miglioramento degli accessi ai servizi di banda ultralarga e di incremento della competitività delle imprese nelle aree coperte dagli interventi.

L'**Asse III** rivolto al rafforzamento della competitività delle piccole e medie imprese lombarde, con una dotazione complessiva di 253.987.354 € a seguito della riduzione del 13,8% definita nella V riprogrammazione del POR, ha visto nel 2021 migliorare le performance dell'avanzamento finanziario, in particolare la capacità decisionale aumenta del 2% rispetto all'annualità precedente (90%), la capacità di impegno cresce del 10% (92%) e la capacità di spesa aumenta del 4% (69%). Si riduce sensibilmente la velocità di spesa attestandosi al 75% (-5%).

Relativamente agli interventi programmati nel 2021 Regione Lombardia ha voluto concretamente sostenere la ripresa delle realtà produttive nei comparti maggiormente colpiti dall'emergenza epidemiologica con il Bando *Investimenti per la ripresa Linea A – Artigiani 2021 e Linea B – Aree Interne* (Bando "Ripresa") e ha supportato le imprese lombarde a rafforzare i processi di internazionalizzazione attraverso i Bandi *Internazionalizzazione plus* e *Concessione di contribuiti per la partecipazione delle PMI alle fiere internazionali in Lombardia*. Con il Bando "Ripresa" le iniziative finanziate hanno contribuito a rafforzare le realtà imprenditoriali artigiane che hanno investito sul proprio sviluppo con una particolare attenzione agli ambiti di intervento nel campo della transizione digitale e green e della sicurezza sul lavoro. Una linea d'intervento (Linea B) è stata appositamente dedicata alle realtà artigiane che operano nei territori delle aree interne della Lombardia. Attraverso gli interventi dedicati all'internazionalizzazione delle imprese (Internazionalizzazione plus e fiere internazionali) si è voluto facilitare e potenziare la presenza delle realtà imprenditoriali lombarde nei diversi mercati esteri di riferimento oltre a contribuire al consolidamento e sviluppo del *trend* regionale dell'export.

Complessivamente Regione Lombardia, nel 2021, ha continuato a supportare operativamente le PMI nella realizzazione di investimenti che hanno tenuto assieme le tre dimensioni attualmente prioritarie riferite alla transizione digitale e green e all'innovazione tecnologica. Queste iniziative hanno inoltre contribuito ad accompagnare le aziende in attività

di rilancio e *recovery* a seguito degli impatti della crisi economica seguita all'emergenza pandemica, da un lato, e a meglio operare in un mercato segnato ancora da una serie di complessità e criticità.

Regione Lombardia ha consolidato una serie di correttivi e di miglioramenti alle procedure amministrative e gestionali rivolti agli interventi approvati, per semplificare i processi di accesso ai bandi, di progettazione, di gestione e rendicontazione e per migliorare le funzionalità dei sistemi informativi adottati con lo scopo di facilitare l'accesso e lo scambio delle informazioni con i beneficiari dei finanziamenti.

In allegato al rapporto sono riportati gli approfondimenti tematici elaborati per i Bandi *Concessione di contributi per la partecipazione delle PMI alle fiere internazionali in Lombardia*; *Linea internazionalizzazione plus*; *Investimenti per la ripresa linea A – Artigiani 2021 e Linea B – Aree interne*.

L'**Asse IV**, seppur con una dotazione finanziaria nell'ambito del POR non elevata, costituisce un elemento portante nella programmazione in quanto pienamente indirizzato all'attuazione di interventi che supportino uno sviluppo sostenibile del territorio e, in seconda istanza, forniscano un contributo alla mitigazione ed attenuazione ai cambiamenti climatici, obiettivi prioritari della strategia Europa 2020.

Sul tema mobilità l'intervento attivato va nella direzione di incentivare una mobilità sostenibile e l'utilizzo di mezzi di trasporto pubblici in modo da decongestionare le aree maggiormente trafficate e ridurre nel contempo l'impatto negativo sull'ambiente. L'azione si inserisce pienamente nell'ambito del Piano Regionale della Mobilità Ciclistica (2014) attraverso la realizzazione o il completamento di tratti della rete ciclabile regionale e la sua connessione con le reti locali e con la rete del trasporto pubblico per favorire l'intermodalità bicicletta - treno e bicicletta -Trasporto Pubblico Locale. Al di là degli interventi finanziati, i cui esiti saranno visibili nel tempo, un risultato positivo può essere già rilevato nelle modalità con cui i beneficiari hanno partecipato alla manifestazione d'interesse, soprattutto attraverso l'unione tra più Comuni. Altro aspetto da evidenziare, valido per tutto l'Asse, è la buona risposta ai bandi pubblicati che hanno sempre esaurito le risorse messe a disposizione. Questo è da attribuire anche ad un'intensa attività svolta dall'Amministrazione sul territorio per sensibilizzare i potenziali beneficiari rispetto agli interventi previsti dal POR. Si evidenzia, infine, l'attenzione posta alla sostenibilità ambientale dei diversi interventi: spesso i tratti di pista ciclabile realizzati ex novo interessano terreni già impermeabilizzati riducendo al minimo il consumo di suolo e molta attenzione è stata posta all'inserimento nel paesaggio delle opere.

Sul tema energia gli interventi sono destinati a soggetti pubblici con l'obiettivo di ridurre i consumi energetici principalmente degli edifici pubblici. In fase di definizione delle iniziative sono state individuate soluzioni innovative e in alcuni casi sperimentali, quali l'utilizzo dello strumento finanziario e dei PPP. In entrambi i casi le difficoltà sono state elevate: lo strumento finanziario ha posto alcuni problemi da un punto di vista di "gestione" di bilancio negli Enti Pubblici, mentre il PPP ha trovato scarsissima attuazione. Sul tema capacità amministrativa, in generale gli enti beneficiari dei diversi bandi dell'Asse IV possiedono una diffusa capacità di gestione dei progetti co finanziati, malgrado spesso le dimensioni di organico e la struttura organizzativa (soprattutto degli enti più piccoli) comportino delle difficoltà nell'adempiere ad alcuni degli obblighi derivanti dal ciclo di vita del progetto quali, ad esempio, la rendicontazione finanziaria ed i controlli, che in alcuni casi vengono visti come elemento di *rallentamento* nell'esecuzione dell'opera pubblica.

L'**Asse V** è principalmente finalizzato a finanziare iniziative di riqualificazione e sviluppo urbano. L'avanzamento finanziario dell'asse risente ancora del forte decremento della dotazione dell'Asse V seguito alla V riprogrammazione del POR, sulla base della quale diversi interventi infrastrutturali (le azioni V.3.c.1.1, V.4.c.1.1, V.4.c.1.2 e V.9.b.1.1), che non erano finora risultati sufficientemente performanti, sono stati riprogrammati al di fuori del POR FESR nel corso del 2020. In termini di capacità di impegno, la dinamica permane estremamente positiva, attestandosi al 94%. La capacità e la velocità di spesa sono leggermente migliorate rispetto all'annualità precedente, attestandosi rispettivamente, al 15% e al 16%, valori ancora bassi, ma che sono il risultato della complessità degli interventi e delle difficoltà riscontrate nella loro attuazione negli anni precedenti.

Nel quartiere di Lorenteggio, nel 2021 sono proseguiti tutti gli interventi infrastrutturali legati ai cantieri per la riqualificazione della rete di illuminazione pubblica e all'eco-efficientamento della scuola materna di via dei Narcisi. Per quanto concerne gli interventi non infrastrutturali, anche nel 2021 si sono protratte le difficoltà identificate nel 2020, cui però l'amministrazione regionale ha cercato di rispondere adottando soluzioni alternative. Ad esempio, per quanto concerne i servizi di accompagnamento al lavoro e formazione, a fronte della difficoltà riscontrata a più riprese

nell'individuazione del bacino di utenti potenziale, è stato definito un ambito più ampio per la raccolta delle candidature, aprendo alla possibilità di individuare i potenziali candidati tra coloro che avessero il domicilio, e non necessariamente la residenza, in contesti abitativi ALER e nel quartiere. Lo sforzo dell'amministrazione regionale per mettere a sistema le attività del laboratorio sociale e le attività di accompagnamento al lavoro appare evidente, come testimoniato anche dall'entità dell'investimento compiuto sul laboratorio (900.000 €). Nel Comune di Bollate sono proseguiti gli interventi infrastrutturali e non. In particolar modo, l'avanzamento ha riguardato il laboratorio sociale - cui sono stati allocati 150.000€ - le misure per favorire la creazione di imprese sociali (integrazione risorse FESR+FSE) e i corsi di formazione. Anche nel Comune di Bollate si sono riscontrate difficoltà in termini di individuazione dei potenziali destinatari degli interventi di formazione e accompagnamento al lavoro. È pertanto risultato necessario ampliare il bacino dei potenziali utenti a tutto il Comune.

Le attività valutative hanno riguardato la valutazione degli impatti sociali delle misure dell'Asse V, proponendo una griglia valutativa per la misurazione dell'impatto sociale delle stesse, e l'analisi dei bisogni delle amministrazioni coinvolte nell'attuazione degli interventi per migliorare la capacità amministrativa delle amministrazioni coinvolte a livello locale (i Comuni) e regionale.

L'avanzamento finanziario dell'**Asse VI** presenta valori in linea con le previsioni. Trattandosi di interventi a regia le risorse sono state impegnate nel momento in cui Regione Lombardia ha firmato le convenzioni con le 4 Aree Interne selezionate. La complessità procedurale dell'Asse, la numerosità di soggetti coinvolti nella sua attivazione, fa sì che il livello di attuazione sia attualmente limitato. Il livello di concessioni, sebbene non elevato, è positivo e presenta un incremento notevole rispetto all'anno precedente, lo stesso può dirsi della capacità di spesa che ha avuto un incremento notevole nel corso del 2021. Il quadro generale delle "Aree Interne" come politica nuova e sperimentale e la presenza di un elaborato sistema di *governance* costruito in itinere, hanno determinato inevitabilmente un rallentamento nell'attivazione delle strategie. La complessità del processo di programmazione si è riverberata sui processi di integrazione tra i vari strumenti di programmazione (fondi SIE e risorse nazionali) attivi nelle singole Aree che, ad oggi, può essere valutata positivamente solo con riferimento ad alcune tipologie di interventi. La SNAI ha avuto l'effetto di introdurre nei territori dove è stata attuata, in misura più o meno incisiva, un nuovo metodo di programmazione e gestione dello sviluppo locale, metodo che necessità ancora di essere interiorizzato dai diversi attori dello sviluppo e rispetto al quale emerge la necessità da parte delle amministrazioni (fondamentalmente Comunità Montane) di un ulteriore supporto: in tal senso è necessario che il quadro di unitarietà di intervento, generato nelle fasi di definizione delle Strategie, permanga anche in fase di attuazione.

Introduzione

Obiettivi e struttura del rapporto

Il presente documento costituisce il Rapporto di Valutazione (RAV) del POR FESR 2014-2020 di Regione Lombardia e illustra i risultati delle attività valutative svolte a cavallo tra il 2021 e il 2022 e riferite alle attività del programma relative al 2021.

Come per il RAV riferito all'annualità 2020, l'avanzato stato di attuazione del POR FESR 2014-20 determina l'adozione di un duplice approccio nella presentazione dei risultati del RAV. Da un lato, l'approccio è cumulativo, poiché riporta e tiene conto delle evidenze emerse nei precedenti rapporti che rimangono valide per il presente RAV; dall'altro, l'approccio è innovativo, poiché sottolinea le evidenze emerse dalle attività di approfondimento e di indagine poste in essere. L'impostazione delle attività del valutatore è stata concordata con l'Autorità di Gestione (AdG) del POR e ha previsto le seguenti operazioni di raccolta delle informazioni e delle evidenze necessarie per lo svolgimento dell'attività di valutazione:

- l'analisi dei dati quantitativi e statistici disponibili (provenienti dal sistema informativo regionale aggiornati al 31/12/2021, e in taluni casi da altre fonti amministrative;
- analisi desk dei documenti di programmazione e attuazione e del materiale rilevante rispetto alle strategie attuative (regionali) in cui si incardina l'azione del POR;
- analisi sul campo condotta principalmente attraverso interviste ai Responsabili di Asse coinvolti nell'attuazione del POR;
- incontri e interviste semi-strutturate con altri attori del POR (principalmente beneficiari) per la preparazione di approfondimenti tematici (Asse V e Asse VI);
- le indagini (CAWI) realizzate sui beneficiari di alcuni interventi (Asse III e VI);
- raccolta e analisi di informazioni specifiche su progetti attivati ai fini della redazione di casi studio (Asse I r Asse IV).

Il rapporto è strutturato in base ai diversi Assi del POR per ciascuno dei quali vengono prese in esame le dinamiche di attuazione, vengono illustrati gli interventi previsti e in particolare le misure che hanno trovato attuazione nel corso del 2021. Per l'Asse I e IV vengono inoltre svolti degli approfondimenti rispetto a specifici bandi e progetti a supporto dell'analisi valutativa.

Il rapporto di valutazione è corredato altresì da quattro diversi **rapporti valutativi tematici**, come segue

1. Sull'Asse I, sono stati realizzati tre diversi approfondimenti tematici per i "Bandi moda" (Smart fashion & design e FashionTech), il c.d. bando COVID, e dei Bandi Brevetti 2021 e Tech Fast Lombardia, bandi che non erano stati ancora oggetto di un approfondimento ad hoc (anche perché gli ultimi tre bandi sono stati pubblicati tra il 2020 e il 2021); l'approfondimento ha toccato alcuni aspetti strategici relativi alla loro coerenza e contributo alla S3, il partenariato e il contributo all'innovazione.
2. Sull'Asse II, l'analisi valutativa intende verificare gli effetti dell'investimento attivato attraverso il progetto BUL in Lombardia in termini di incremento dell'utilizzo della banda larga nei comuni, con specifico riferimento a quei 55 comuni per i quali il potenziamento della capacità di connessione è stato sostenuto attraverso il fondo FESR. L'analisi, pertanto, si è articolata esplorando lo stato di avanzamento operativo nella realizzazione della infrastruttura, tanto nella sua componente in fibra che in quella in wireless, e nella successiva correlazione tra lo stato di avanzamento e la partecipazione di aziende del territorio a misura di incentivazione di connettività, rispetto alla quale la disponibilità di una connessione era ipotizzabile come un prerequisito significativo.
3. Sull'Asse III, sono stati realizzati tre diversi approfondimenti tematici per i Bandi *Concessione di contributi per la partecipazione delle PMI alle fiere internazionali in Lombardia*; *Linea internazionalizzazione plus*; *Investimenti per la ripresa linea A – Artigiani 2021 e Linea B – Aree interne*.
4. Sull'Asse VI l'approfondimento tematico è teso ad analizzare due aspetti di particolare rilevanza per l'attuazione della Strategia Nazionale della Aree Interne, ovvero la *governance* e partenariato e integrazione tra i diversi strumenti.

Breve descrizione del POR: architettura, tematiche, concentrazione

Il POR FESR Lombardia 2014-2020 ha una dotazione finanziaria di euro pari a € 970.474.516 distribuiti su sette Assi e 14 obiettivi specifici e così ripartita:

- 50% Unione Europea pari a 485.237.258 euro;
- 35% Governo Centrale pari a 339.666.081 euro;
- 15% Regione Lombardia pari a 145.571.177 euro.

Per promuovere un modello di crescita sostenibile si mira a:

- ridurre i consumi energetici negli edifici pubblici e negli impianti di illuminazione pubblica;
- incrementare la mobilità sostenibile nelle aree urbane e metropolitane.

Per promuovere un modello di crescita inclusiva si scommette su un processo di riqualificazione per lo sviluppo dell'inclusione sociale volto a:

- rigenerare aree urbane caratterizzate da marginalità o esclusione sociale;
- promuovere strategie di sviluppo, anche valorizzando le risorse locali, in aree montane affette da isolamento geografico, trend demografici negativi e deficit nei servizi essenziali.

Per far fronte agli effetti della crisi pandemica dovuta alla diffusione del virus Covid-19, nel corso del 2020 il POR è stato interessato da una riprogrammazione che ha coinvolto la maggior parte degli Assi, ad eccezione degli Assi II e VI. L'Asse I in particolare ha visto un sostanziale incremento delle risorse ad esso destinate rispetto al totale del POR (aumentate dal 36% al 56%) per promuovere gli investimenti necessari per il rafforzamento della capacità di risposta nei servizi sanitari di rispondere alla crisi derivata dall'emergenza epidemiologica, mentre l'Asse III ha visto solo una sensibile diminuzione delle risorse ad esso destinate. Gli Assi che hanno subito la maggiore riduzione di risorse, prevedendo la fuoriuscita di diverse azioni dal POR, sono gli Assi IV e V, che hanno visto diminuire le risorse ad essi destinate rispettivamente dal 20% al 10% circa (Asse IV) e dal 6,2% all'1% circa (Asse V).[2] La tabella che segue riporta in sintesi le informazioni su illustrate per ciascuno dei sette Assi prioritari.

[2] Documenti di riprogrammazione: Decisione C(2020)6342 dell' 11/09/2020 e successiva DGR XI/3596 del 28/9/2020 di presa d'atto della riprogrammazione del POR FESR

Architettura del POR – dopo V riprogrammazione

ASSE	TEMATICHE	OBIETTIVO	CONCENTRAZIONE (TOT)	CONCENTRAZIONE (%)
I	Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione	Rispondere alla strategia di crescita intelligente per rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione. La valutazione verterà sui valori degli *obiettivi specifici* e degli *indicatori di output* come raggiungimento del target UE 2020 (3%) e a livello nazionale (1,53%) coerentemente con quanto indicato nel *Position Paper* dei Servizi della CE per l'Italia. Ulteriore obiettivo emerso in seguito alla pandemia è di favorire gli investimenti necessari per il rafforzamento della capacità di risposta alla crisi nei servizi sanitari	539.868.378 €	55,63%
II	Migliorare l'accesso alle TIC, nonché l'impiego e la qualità delle medesime	Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, con particolare riferimento alla diffusione della *banda ultralarga*	20.000.000 €	2,06%
III	Promuovere la competitività delle piccole e medie imprese	Cercare di rispondere soprattutto alla crescita intelligente, si indirizza allo sviluppo delle MPMI in termini di nascita (come *start-up* e *spin-off*), di mantenimento e di sviluppo di reti *export*	253.987.353 €	26,17%
IV	Sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio in tutti i settori	Raggiungere una crescita sostenibile da cui discende la scelta, tra le altre, della prima priorità strategica regionale finalizzata alla riduzione dei consumi energetici negli edifici pubblici e negli impianti di illuminazione pubblica	95.558.092 €	9,85%
V	Sviluppo urbano sostenibile	Rispondere soprattutto alla strategia di crescita inclusiva, intervenendo sia dal punto di vista del territorio in termini di crescita sostenibile, sia in termini di crescita intelligente andando a investire sullo sviluppo di prodotti e servizi	9.186.177€	0,95%
VI	Strategia turistica delle aree interne	Avviare un percorso sperimentale di strategie di sviluppo locale	19.000.000 €	1,96%
VII	Assistenza tecnica	Sostenere l'esecuzione del POR nelle sue principali fasi di programmazione, gestione, sorveglianza e controllo	32.874.516 €	3,39%
TOTALE			970.474.516 €	100%

Metodologia ed approccio valutativo

Quadro valutativo complessivo

Il presente rapporto di valutazione si basa sull'analisi della teoria del cambiamento e degli strumenti e meccanismi di attuazione messi in campo da Regione Lombardia per l'implementazione del POR FESR 2014-2020. Per una trattazione completa dei diversi approcci metodologici e delle scelte operate si rinvia alla sezione 'Modelli teorici per la valutazione delle politiche di sviluppo regionale e loro attuazione' del RAV 2021.

Nella costruzione del rapporto di valutazione sono stati coinvolti l'Autorità di Gestione e i Referenti degli Assi. In occasione degli incontri con questi ultimi, il valutatore ha esplorato i "bisogni valutativi" dell'Amministrazione, attraverso i quali definire le informazioni utili a fornire risposta alle domande di valutazione espresse dal committente[3]. Dal punto di vista metodologico, sono stati adottati quindi anche elementi dell'approccio partecipativo. Inoltre, sempre a seguito degli incontri con i Referenti degli Assi sono state attivate indagini sui beneficiari degli interventi (CAWI), per dare riscontro, nonostante molti interventi non siano ancora conclusi, dei benefici percepiti dal finanziamento ricevuto e dalla partecipazione alle iniziative in rete con altri soggetti. L'analisi qualitativa si basa su attività di ricerca documentale, sulle interviste con i Referenti degli Assi e sull'indagine rivolta ai beneficiari di alcuni interventi. Il valutatore ha analizzato altresì la normativa di riferimento, i bandi pubblicati e gli strumenti con cui si è data attuazione ai bandi.

[3] NOTA TECNICA NUVAP – Linee guida per attività valutative ex post e in itinere. Richiedere e utilizzare conoscenza sugli interventi - OTTOBRE 2017

Lo stato di avanzamento del POR

Introduzione

Nel presente capitolo si riporta l'analisi degli interventi programmati e attivati nell'ambito dei singoli Assi del POR. A livello complessivo l'avanzamento risulta positivo, anche tenendo conto delle sostanziali modifiche in termini di distribuzione delle risorse tra gli Assi, conseguenti alle V riprogrammazione del POR. Circa il 90% delle risorse sono state impegnate al 31/12/2021, contro il 69% dell'anno precedente anche grazie alla attuazione di misure che prevedono un agevole e rapido impegno. Le erogazioni presentano un livello elevato (64%), in sostanziale aumento rispetto al dato del 43% registrato nell'anno precedente, con una velocità di spesa che si attesta sul 71% L'accelerazione della spesa era prevista date le caratteristiche degli interventi che nella maggior parte dei casi hanno visto fasi di progettazione e avvio molto lunghe. Molte operazioni prevedono infatti il coinvolgimento di più soggetti (cfr. ad esempio gli avvisi relativi all'Asse I su RS&I che hanno visto il coinvolgimento del settore pubblico e privato, ma soprattutto del mondo imprenditoriale ed in particolare delle PMI), o le iniziative dell'Asse IV e V di natura infrastrutturale che, pertanto, fisiologicamente sono più lente nel produrre spesa.

Sintesi dello stato di avanzamento finanziario al 31.12.2021

	Dotazione	%	Concesso (b)	Impegnato (c)	Erogato (d)	impegno (c/a)	capacità di spesa (d/a)	velocità di spesa (d/c)
Asse I	539,868,378.00 €	***56%***	€ *512,498,958.00*	512,498,944.79 €	355,494,303.49 €	94.93%	65.85%	69.36%
Asse II	20,000,000.00 €	***2%***	€ *20,000,000.00*	20,000,000.00 €	12,247,431.82 €	100.00%	61.24%	61.24%
Asse III	253,987,354.00 €	***26%***	€ *234,826,258.00*	234,826,227.20 €	176,477,366.39 €	92.46%	69.48%	75.15%
Asse IV	95,558,092.00 €	***10%***	€ *86,594,638.00*	64,628,268.05 €	52,724,374.41 €	67.63%	55.18%	81.58%
Asse V	9,186,176.00 €	***1%***	€ *8,613,385.00*	8,613,384.38 €	1,355,183.07 €	93.76%	14.75%	15.73%
Asse VI	19,000,000.00 €	***2%***	€ *14,084,321.00*	7,039,778.17 €	1,527,813.44 €	37.05%	8.04%	21.70%
Asse VII	32,874,516.00 €	***3%***	€ *26,577,065.00*	25,574,987.03 €	20,455,453.92 €	77.80%	62.22%	79.98%
	970,474,516.00 €		**903,194,625.00 €**	**873,181,589.62 €**	**620,281,926.54 €**	**89.97%**	**63.92%**	**71.04%**

Fonte: Fonte: ARIA spa – SIAGE, RAA 2021

Asse I - Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione

QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE

Avanzamento finanziario Asse I

	31.12.2021
(a) Spesa pubblica programmata (1)	539.868.378,00 €
(b) Importi concessi (2)	512.498.958,00 €
(c) Importi impegnati	512.498.944,79 €
(d) Importi erogati (3)	355.494.303,49 €
Capacità di impegno [(c)/(a)]	95%
Capacità di spesa [(d)/(a)]	66%
Velocità di spesa [(d)/(c)]	69%

Fonte: ARIA spa – SIAGE, RAA 2021

1) Dotazione finanziaria Asse
2) Contributo concesso (concesso al beneficiario fondo perduto + accordo di finanziamento strumenti finanziari)
3) Pagamenti ammessi (erogato fondo perduto + pagato destinatari finali degli strumenti finanziari)

I dati al 31.12.2021 rispecchiano lo stadio finale della programmazione della dotazione dell'Asse I seguito alla V riprogrammazione del POR. Le varie percentuali che danno una stima della performance dell'Asse I, in particolare quelle sulla capacità di impegno, presentano valori nettamente superiori rispetto all'anno passato. Nel dettaglio: i) la capacità di impegno, ovvero il rapporto tra importi impegnati e spesa programmata, risulta essere nel 2021 del 94,93%, a fronte del 64% al 31/12/2020; ii) la capacità di spesa (rapporto tra gli importi erogati e la spesa programmata) è pari al 65,85% della somma totale della spesa programmata, con un raddoppio rispetto all'anno precedente; iii) un ulteriore indicatore di avanzamento è dato dal rapporto tra gli importi erogati e le concessioni pari al 69,36% al 31.12.2021, in aumento rispetto all'anno precedente.

OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI

L'**Asse I** del POR FESR Lombardia ha l'obiettivo generale di rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione del proprio sistema produttivo, in coerenza con l'Obiettivo Tematico 1 ed in particolare nell'ambito della priorità di investimento 1.b "Promuovere gli investimenti delle imprese in R&I [...]". È l'Asse con la maggiore dotazione finanziaria, pari al 56% delle risorse totali del POR. Complessivamente la call "Accordi per la Ricerca" (106.730.762,55 euro) e la call "Hub Ricerca e Innovazione" (114.500.000 euro) assorbono più del 40% delle risorse dell'intero Asse. Un ulteriore bando con una dotazione finanziaria iniziale importante (120.000.000 euro) è la Linea R&S per Aggregazioni, che tuttavia è stata disimpegnata per 41.600.000 euro per la limitata performance della misura.

L'Asse trova nella Strategia di Specializzazione Intelligente il quadro programmatorio di riferimento a livello regionale. Al suo interno si posizionano le diverse iniziative, avviate o previste, finalizzate a incentivare le eccellenze, promuovere il trasferimento tecnologico e la collaborazione tra imprese e Organismi di ricerca, punto quest'ultimo strategico per il contesto lombardo e su cui la Regione ha scelto di programmare cospicue risorse. La Legge regionale sull'innovazione ("Lombardia è Ricerca e Innovazione", n.29/2016) assicura inquadramento normativo-programmatorio per le misure dell'Asse I. Essa conferma il metodo di intervento caratterizzato da una forte condivisione e co-progettazione sul territorio; l'orientamento complessivo richiama – sia nella fase di disegno delle attività dell'Asse che in quella di attuazione, con riferimento alle caratteristiche dei bandi emessi – l'obiettivo della diffusione delle tecnologie abilitanti e della *cross fertilization* tra i domini tecnologici prioritari. In tal senso la condivisione del Programma strategico triennale per la Ricerca, l'Innovazione e il Trasferimento tecnologico, varato in accordo con la richiamata LR n.29/2016, restituisce una rilettura delle Aree di specializzazione della Strategia regionale di specializzazione intelligente in chiave di ecosistemi orientati alla soddisfazione dei fabbisogni di imprese e persone garantendo coerenza e visione strategica alle azioni avviate e in attuazione a valere sull'Asse I.

In risposta a fabbisogni chiave e nel quadro della Strategia S3[4], l'Asse I si articola in quattro obiettivi specifici e sette azioni. La riprogrammazione V del POR FESR 2014-20, con riferimento all'Asse I, ha previsto l'inserimento dell'Azione I.1.b.6.1, la conseguente introduzione di nuovi indicatori di output nonché la modifica del Piano Finanziario. Obiettivi e azioni si articolano come riportato di seguito in tabella:

Obiettivi specifici	Azioni
1.b.1 - Incrementare l'attività di innovazione delle imprese, tramite l'aumento della quota di imprese che praticano attività di R&S in collaborazione con soggetti esterni	I.1.b.1.1 - Acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale.
	I.1.b.1.2 - Valorizzazione economica dell'innovazione attraverso la sperimentazione e l'adozione di soluzioni innovative nei processi, nei prodotti e nelle formule organizzative, nonché attraverso il finanziamento dell'industrializzazione dei risultati della ricerca.
	I.1.b.1.3 - Attività collaborative di R&S per lo sviluppo di nuove tecnologie sostenibili, di nuovi prodotti e servizi.
1.b.2 - Rafforzare il sistema innovativo regionale e nazionale, tramite l'aumento l'incidenza della spesa totale sostenuta anche incentivando il networking e creando partnership pubblico-private capaci di raggiungere un livello di massa critica che superi l'eccessiva frammentazione.	I.1.b.2.1 - Azioni di sistema, per il sostegno alla partecipazione degli attori dei territori a piattaforme di concertazione e reti nazionali di specializzazione tecnologica, come i Cluster Tecnologici Nazionali, e a progetti finanziati con altri programmi europei per la ricerca e l'innovazione, come Horizon 2020
	I.1.b.2.2 - Supporto alla realizzazione di progetti complessi di attività di ricerca e sviluppo su poche aree tematiche di rilievo e all'applicazione di soluzioni tecnologiche funzionali alla realizzazione.
1.b.3 Promuovere nuovi mercati per l'innovazione, ottimizzando la spesa pubblica con un efficientamento dei servizi	I.1.b.3.1 - Rafforzamento e la qualificazione della domanda di innovazione della PA attraverso il sostegno agli Appalti Pre-Commerciali riguardanti specificamente il settore dell'innovazione.
1b.6 - Promuovere gli investimenti necessari per il rafforzamento della capacità di risposta alla crisi nei servizi sanitari	I.1.b.6.1 Investimenti necessari per rafforzare la capacità del complesso dei servizi sanitari di rispondere alla crisi provocata dall'emergenza epidemiologica

A fronte di processi di R&S&I sempre più complessi e dei costi crescenti ed al fine di rafforzare la propria leadership tecnologica, il raggiungimento dell'obiettivo specifico **1.b.1** è monitorato in termini di numero di imprese che hanno svolto attività di collaborazione con soggetti esterni. A fronte dei nuovi scenari competitivi ed al fine di fornire risposte appropriate ai fabbisogni di innovazione delle PMI, il raggiungimento dell'obiettivo specifico **1.b.2** è monitorato in termini di incidenza della spesa totale per R&S sul PIL. A fronte delle necessità di sostenere la domanda di innovazione ed al fine di dare impulso alle attività di R&S, il raggiungimento dell'obiettivo specifico **1.b.3** è monitorato in termini di numero di domande italiane di brevetto europeo pubblicate da EPO. Infine, a fronte della necessità di aumentare le capacità di risposta regionale alla crisi sanitaria in atto nel 2020, il raggiungimento dell'obiettivo **1b.6** è monitorato in termini di incidenza delle spese sanitarie per fronteggiare la crisi in atto sul totale delle spese sanitarie regionali.

I **beneficiari** previsti per questi interventi sono le imprese, anche in forma aggregata, gli organismi di ricerca, i Cluster Tecnologici Lombardi, la Finanziaria Regionale (Finlombarda spa), la Regione Lombardia, le Pubbliche Amministrazioni locali e i Centri di Ricerca e Trasferimento Tecnologico (CRTT). È prevista inoltre la partecipazione di ASsT, IRCCS pubblici e privati in alcune linee specifiche di intervento. Specificamente per l'Azione I.1.b.6.1, i beneficiari sono: Regione Lombardia, Amministrazioni pubbliche, anche con funzioni di coordinamento (ad esempio Dipartimento Nazionale della Protezione Civile, Ministero della Salute, Commissario Straordinario per l'attuazione e il coordinamento delle misure occorrenti per il contenimento e contrasto dell'emergenza epidemiologica COVID-19), Comuni, anche in forma associata, Agenzie di Tutela della Salute (ATS), Aziende Socio-sanitarie territoriali (ASsT), Centrali di committenza nazionali/regionali (es. Invitalia, CONSIP, ARIA).

ATTUAZIONE ASSE I AL 31.12.2021

Novità 2021 e contributo alla strategia di attuazione

Di seguito si riporta una breve descrizione degli interventi attivati e del relativo stato di attuazione, a partire da quelli attivati nel 2021. Per i bandi attivati nelle annualità precedenti, si riporta una breve sintesi delle loro caratteristiche, tenendo conto dell'approccio cumulativo del presente rapporto (si veda l'Introduzione).

[4] Strategia regionale di specializzazione intelligente per la ricerca e l'innovazione (*Smart Specialisation Strategy*), come aggiornata dal DRG X / 7450 del 28/11/2017.

L'attuazione del Programma operativo nel 2021 è stata influenzata dalla congiuntura in cui si trova il ciclo di programmazione 2014-20, ovvero dall'approssimarsi della chiusura della programmazione. È stata inoltre influenzata dalle disposizioni comunitarie per favorire le imprese colpite dal Covid-19 e, a cascata, dalle misure attuate dal governo a favore delle imprese in difficoltà (ad es. la moratoria sulla restituzione delle rate per i finanziamenti a tasso agevolato).

Nel 2021 sono stati attivati due nuovi bandi: il **bando brevetti 2021** è una riedizione, con alcune modifiche, del precedente bando Innodriver misura C dedicato alla brevettazione, mentre il **bando Tech Fast Lombardia** è stato ideato ex-novo rispetto ai bandi precedenti al fine di finanziare progetti di innovazione tecnologica e digitale. Entrambe le misure hanno risposto alla necessità di impegnare in tempi rapidi le economie di spesa emerse dall'attuazione di interventi attivati in precedenza.

In continuità con gli interventi previsti nelle annualità precedenti, nel 2021 sono state attivate azioni destinate favorire la brevettazione dei risultati della ricerca scientifica e il trasferimento tecnologico delle MPMI, nonché gli investimenti in ricerca e sviluppo finalizzati all'innovazione delle PMI, come previsto dall'OS **1.b.1** di incrementare l'attività di innovazione delle imprese, tramite l'aumento della quota di imprese che praticano attività di R&S in collaborazione con soggetti esterni. Con l'attivazione del **bando Brevetti 2021** (a valere sull'Azione **I.1.b.1.1**) si è in particolare favorita l'acquisizione di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale, mentre con il **bando Tech Fast Lombardia** (a valere sull'Azione **I.1.B.1.2**) si è inteso supportare la valorizzazione economica dell'innovazione attraverso la sperimentazione e l'adozione di soluzioni innovative nei processi, nei prodotti e nelle formule organizzative e favorendo l'industrializzazione dei risultati della ricerca. Mentre l'obiettivo strategico complessivo dell'Asse è quello di creare un eco-sistema favorevole all'innovazione, attraverso la collaborazione tra le MPMI e soggetti esterni quali grandi imprese e organismi di ricerca, nell'attuazione di questi bandi non è stata posta enfasi sull'elemento collaborativo, bensì sugli obiettivi di innovazione della misura, in un caso misurati in termini di capacità brevettuale del proponente e di miglioramento del posizionamento competitivo dello stesso, nel secondo caso in termini di incremento dell'innovazione in senso più ampio. In entrambi i casi, vista la summenzionata esigenza di impegnare le ultime risorse disponibili prima del termine della programmazione 2014-20, sono state apportate innovazioni di carattere procedurale, volte a semplificare l'iter di valutazione delle proposte e di attuazione delle medesime.

Di seguito riportiamo lo stato di avanzamento dei bandi attivati nelle annualità immediatamente precedenti al presente RAV o dei bandi significativi, che per la loro centralità nell'Asse sono stati oggetto di verifica puntuale dello stato di attuazione in interlocuzione con i referenti d'Asse. Alcuni dei bandi saranno oggetto di un approfondimento valutativo a seguire, per verificarne il contributo rispetto alla strategia di specializzazione della Regione Lombardia, rispetto all'obiettivo di collaborazione tra mondo delle imprese e mondo della ricerca e rispetto agli obiettivi di innovazione sottesi alle misure stesse.

Avanzamento complessivo

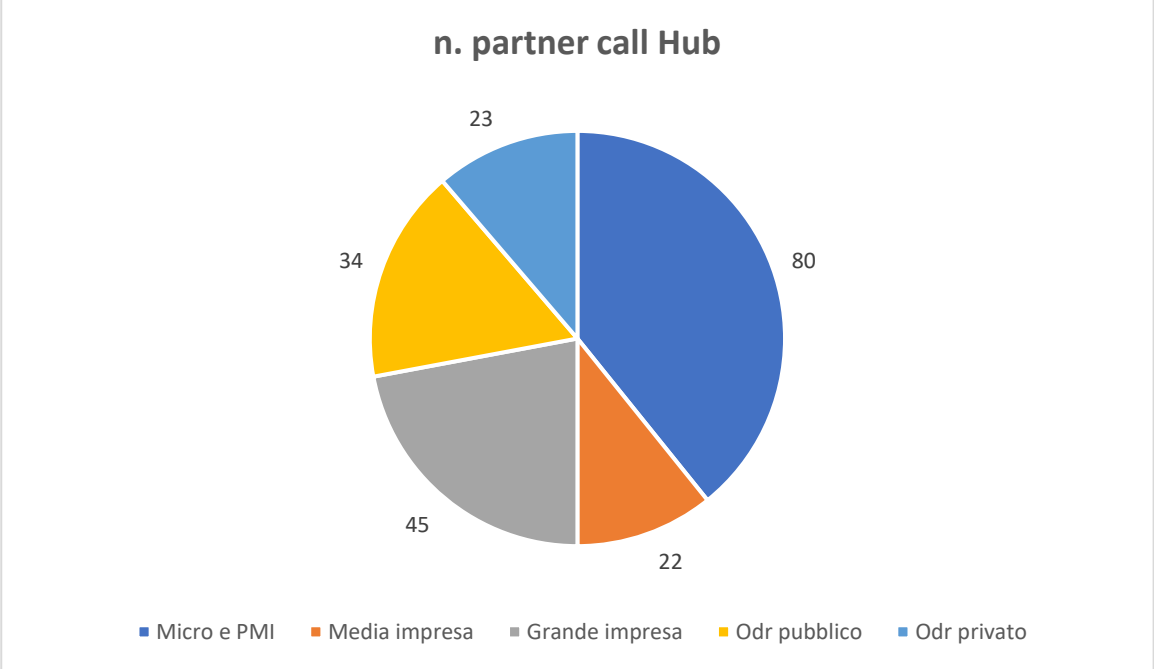
Il bando **"Accordi per la ricerca"** e la call **"Hub Ricerca e Innovazione"**, assorbendo la maggior parte delle risorse dell'Asse e perseguendo gli obiettivi cardine dell'Asse, sono i prodotti di punta della strategia regionale. Elemento caratterizzante di entrambi i bandi è l'obiettivo di stimolare accordi negoziali tra enti pubblici e privati (università, organismi di ricerca, e/o imprese), per favorire lo sviluppo di progetti rilevanti in termini di partenariato e dal punto di vista degli investimenti attivati, con ricadute sulla capacità competitiva e attrattiva del territorio lombardo.

La **Call "Hub Ricerca e Innovazione"** finanzia progetti strategici di ricerca industriale e/o di sviluppo sperimentale (così come definite nel Regolamento UE n.651/2014) di particolare valore aggiunto e rilevanza in termini di potenziamento della capacità competitiva e attrattiva del territorio, potenziando le dotazioni materiali, immateriali ed infrastrutturali della ricerca e innovazione. Si rivolge a imprese e organismi di ricerca pubblici e privati. La Call è un'evoluzione dell'esperienza maturata con il precedente bando "**Accordi per la ricerca**". Essi attivano lo strumento semplificato previsto dall'art. 11 della Legge 241/90 a sostegno di progetti di ricerca, sviluppo e innovazione di particolare rilevanza in termini di partenariato e investimenti attivati e con ricadute sulla competitività del territorio lombardo, con lo scopo di consolidare partnership volte alla realizzazione degli interventi. La scelta degli accordi come strumento di implementazione è dovuta alla complessità degli interventi nel settore della ricerca oltre che alla complessità delle norme e delle regole insite alla programmazione che ha richiesto soluzioni strutturate. Regione Lombardia, nel caso specifico dei progetti di ricerca, ha adottato una strategia basata sulla negoziazione tra sfera pubblica e sfera privata attraverso gli Accordi.

La Call per progetti strategici di ricerca, sviluppo e innovazione volti al potenziamento degli ecosistemi lombardi della ricerca e dell'innovazione quali hub a valenza internazionale (**Call "Accordi per la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione"**) è finalizzata al sostegno all'ecosistema regionale di Ricerca e Sviluppo, in attuazione della LR 29/2016. Le attività sono volte all'incremento della capacità innovativa del territorio, potenziando le dotazioni materiali, immateriali ed infrastrutturali della ricerca e innovazione tramite il sostegno a progetti strategici di R&S&I. In particolare, la misura intende favorire la costituzione di hub sul territorio regionale con esplicita vocazione alla dimensione internazionale, in grado di integrare, anche tramite l'avvio di forme evolute di partenariato, imprese, centri di ricerca e università con il coinvolgimento degli utilizzatori finali (es. living lab).

Il bando **"Accordi per la ricerca"**, essendo stato avviato a inizio programmazione, è in uno stadio di attuazione più avanzato, con 10 progetti per i quali è stato erogato il saldo a 188 beneficiari (su 29 progetti finanziati). Tutti e 29 i progetti hanno raggiunto gli obiettivi previsti. Rispetto alla spesa, in fase di rendicontazione finale, circa il 10% delle spese rendicontate non sono state ritenute valide. Ciò ha prodotto alcuni casi di decurtazione e rideterminazione delle spese. A fronte di 97.000.000 € di importi ammessi, è prevista un'erogazione a saldo di 84.000.000€. Per quanto concerne i progetti della call **Hub**, i cui 33 accordi sono stati contrattualizzati nel 2020, un progetto si è concluso, mentre 15 progetti hanno presentato la rendicontazione intermedia e si trovano in uno stadio avanzato di realizzazione. Si tratta, per entrambi i bandi, di progetti di grandezza e complessità elevate, che incorporano un finanziamento e un co-finanziamento importanti. Molti partenariati, soprattutto quelli in ambito sanitario, hanno subito un rallentamento dovuto alla pandemia. È pertanto risultato necessario prevedere delle proroghe più lunghe di quanto fosse stato inizialmente preventivato. Tutti i progetti della call **"Hub Ricerca e Innovazione"** si dovranno in ogni caso concludere entro il 30 novembre 2022.

Dall'analisi dei dati forniti dai referenti d'Asse emerge che i 33 progetti finanziati a valere sul bando hanno previsto il coinvolgimento di 204 soggetti, di cui 147 imprese e 57 organismi di ricerca. Di seguito la suddivisione per tipologia di soggetto:



Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – Call 'HUB'

A fronte di un ammontare di risorse attivate pari a 114.500.000 €, sono stati attivati investimenti per 250.000.000 €. Tali investimenti hanno riguardato soprattutto le aree di specializzazione intelligente 'salute life science' (11 progetti), 'sostenibilità' (8 progetti), 'manifattura avanzata' e 'smart mobility e architecture' (4 progetti ciascuno), con una distribuzione dei progetti più esigua nelle aree 'connettività' (3 progetti), 'nutrizione' (2 progetti) e 'cultura' (1 progetto). La distribuzione dei progetti per provincia vede la netta predominanza di partner localizzati nella provincia di Milano (presenti in 31 su 33 progetti), seguiti da un coinvolgimento in circa uno su tre progetti di soggetti localizzati nelle province di Pavia, Monza e Brianza e Brescia (coinvolte rispettivamente in 13, 12 e 11 progetti).

Il bando relativo alla **Linea R&S per Aggregazioni,** attivato nel 2016 per 120.000.000 €, prevedeva una forma mista di finanziamento, con una dotazione di 60.000.000€ a fondo perduto e di 60.000.000€ sotto forma di finanziamento a tasso agevolato. La linea ha registrato una richiesta di agevolazioni al di sotto di quella attesa e programmata (53.600.000 €). Tutti i progetti ammessi si sono conclusi e sono stati rendicontati nel 2019. Sono state decretate quattro decadenze in relazione a singoli soggetti per inadempienze successive. Dalla verifica dello stato di attuazione si ricava che tutti i progetti hanno terminato e rendicontato le attività nel 2021. Vi sono state delle criticità sulla restituzione delle quote di finanziamento agevolato, prevista in 6 anni. In considerazione del periodo di crisi legato alla pandemia da Covid-19, alcune imprese hanno fatto richiesta di accesso alla moratoria per i pagamenti 2020 e, in un caso, è stata richiesta la rateizzazione delle rate scadute.

Passando ai bandi del settore della moda, oggetto di un approfondimento tematico nel presente rapporto, dalla verifica dello stato di attuazione si riscontra la conclusione di tutte le attività dei 55 progetti finanziati nell'ambito del bando **Smart Fashion and Design**, avviate nel 2017. Per alcuni progetti vi è stata una dilatazione dei tempi, mentre in un caso il progetto rischia di decadere. Tutti i progetti, in ogni caso, hanno presentato la rendicontazione finale. La valutazione dei referenti d'Asse rispetto al contenuto dei progetti è soddisfacente. I 17 progetti finanziati dal bando **Fashiontech**, avviati ad inizio 2020, si trovano in uno stadio avanzato di attuazione. In un solo caso vi è stata la rendicontazione finale. Il bando ha attivato una quindicina di partenariati, per un totale di circa 60 imprese coinvolte. Entrambi i bandi del settore Moda sono oggetto di un approfondimento valutativo a seguire.

I bandi della linea INNODRIVER sono finalizzati a fornire un sostegno alle MPMI lombarde nell'acquisizione e sviluppo di servizi avanzati di innovazione tecnologica, in linea con la S3. La misura C del suddetto bando prevede contributi per le MPMI per l'ottenimento di nuovi brevetti o estensioni a livello europeo e internazionale relativamente a invenzioni industriali. Per questa misura è stato stanziato 1.500.000 €. Delle 113 domande presentate in risposta al bando **INNODRIVER-S3 - MISURA C** nel 2020, ne erano state approvate 94, per un totale di 132 brevetti, di cui 36 nuovi (17 internazionali e 19 europei) e 96 estensioni a livello internazionale di brevetti italiani. Questo bando era già stato oggetto di semplificazione nel 2019 con la definizione di una somma forfettaria per le spese di deposito di nuovi brevetti europei o internazionali o l'estensione degli stessi a livello europeo o internazionale per invenzioni industriali. Oltre che il calcolo di un contributo fisso forfettario (50% del costo brevetto), un'ulteriore semplificazione ha previsto, per la liquidazione del contributo, la sola presentazione della ricevuta di deposito del brevetto. Inoltre, è stata introdotta la possibilità di presentazione della domanda da parte di professionisti. Da questi sono pervenute 3 candidature, di cui 2 sono state ammesse a finanziamento. Nel 2021 vi è stata la rendicontazione dei progetti e la liquidazione del contributo. L'attuazione dei progetti non è ancora del tutto conclusa.

Nella annualità precedente era stata avviata un'**azione su progetti complessi** di ricerca industriale per 2.000.000 €, **con il coinvolgimento di quattro IRCCS pubblici lombardi** per la creazione di un ufficio unico per il trasferimento tecnologico. I quattro IRCCS coinvolti - il Policlinico Ca' Granda Ospedale Maggiore, l'Istituto Nazionale dei Tumori, l'Istituto Neurologico Besta (tutti e tre di Milano) ed il Policlinico San Matteo di Pavia - hanno presentato un progetto complesso, su un ambito di cooperazione condiviso, che verrà portato avanti dall'UTT congiunto venutosi a creare come conseguenza dell'azione. Si è concluso il primo anno di attività del progetto. In sede di monitoraggio intermedio è stata richiesta una proroga di 4 mesi sul termine finale del progetto, stabilita inizialmente al 28 febbraio 2023, a causa di rallentamenti in fase di attuazione dovuti all'epidemia di Covid.

La **'Misura a sostegno dello sviluppo di collaborazioni per l'identificazione di terapie e sistemi di diagnostica, protezione e analisi per contrastare l'emergenza Coronavirus e altre emergenze virali del futuro'**, il cosiddetto **'**bando Covid', ha connotato in modo significativo l'annualità 2020 ed è oggetto di un approfondimento (si veda Allegato 1). I criteri posti nel bando e la natura dei progetti finanziati hanno consentito la conclusione di tutto l'iter progettuale in tempi rapidissimi, ovvero entro i due anni dalla data di avvio. La Linea 2 di questo bando, gestita direttamente da Regione Lombardia, ha finanziato 20 progetti per un totale di finanziamenti totali approvati di 6.140.418,62 €. Nel novembre 2020 era stato riaperto lo sportello del **FRIM FESR 2020 RICERCA & SVILUPPO**, dopo una temporanea sospensione ad agosto dello stesso anno per completare l'istruttoria delle domande presentate che coprivano l'intero ammontare delle risorse allocate sulla misura. Tale ammontare è stato rideterminato a 9.000.000€ dai 30.000.000 € inizialmente allocati, al fine di riprogrammare le risorse a sostegno della ricerca, a fronte dell'emergenza COVID-19, in previsione di possibili future pandemie ed a supporto della ripresa economica. Il fondo è uno strumento finanziario che intende favorire investimenti in ricerca e sviluppo nell'ambito delle macro-tematiche delle aree di specializzazione individuate dalla "Strategia regionale di specializzazione intelligente per la ricerca e

l'innovazione (S3)". Tali investimenti sono finalizzati all'innovazione da parte delle PMI, anche di nuova costituzione, in grado di garantire ricadute positive sul sistema competitivo e territoriale lombardo. Anche questo bando è stato impattato dall'emergenza legata al Covid-19. Infatti, a fronte di una generale difficoltà delle imprese ad accedere a finanziamenti, la valutazione del merito finanziario ha richiesto una revisione del quadro cauzionale. A chiusura dello sportello, sono state presentate 42 domande, di cui 12 progetti sono state ammessi a finanziamento. 5 progetti hanno rendicontato a saldo ed uno è stato liquidato, mentre per uno i termini di rendicontazione sono scaduti a febbraio 2022 e si sta procedendo con il preavviso di decadenza.

La **Call per la selezione di un progetto strategico di ricerca, sviluppo e innovazione in attuazione della strategia Area Interna Alto Lago Como e Valli Lario**, a valere sull'Azione I.1.b.1.3, è finalizzata all'individuazione di un progetto in grado di promuovere aggregazioni tra imprese e organismi di ricerca nella filiera della meccanica, meccatronica ed energia nell'Area Interna Alto Lago di Como e Valli del Lario. In risposta alla **Call** è stato finanziato un unico progetto da 1.500.000 €, con un partenariato di 8 soggetti, in fase avanzata di attuazione. È stata presentata la rendicontazione intermedia ed è stata concessa una proroga al 30 giugno 2022, per consentire il completamento delle attività.

Tra le misure attivate nelle annualità precedenti per le quali non vi sono aggiornamenti sostanziali, si annoverano: la linea **R&S per MPMI (FRIM FESR 2020),** le misure A e B del **bando INNODRIVER**, il bando per il **Consolidamento dei 9 Cluster Tecnologici Lombardi (CTL)** e l'**Invito pubblico per la rilevazione in ambito sanitario dei fabbisogni di innovazione tecnologica** di seguito richiamati.

La **Linea R&S per MPMI** (**FRIM FESR 2020)** è uno strumento finanziario (linea di finanziamento a tasso agevolato a copertura del 100% delle spese di progetto) che si propone di favorire l'innovazione basata su investimenti in ricerca e sviluppo da parte delle micro, piccole e medie imprese attive nelle Aree di Specializzazione individuate dalla Strategia S3. La misura è finalizzata al sostegno della capacità innovativa del territorio e delle MPMI in particolare, in parte inespressa, promuovendo l'utilizzo delle nuove tecnologie da parte delle imprese. La linea di intervento intende promuovere lo sviluppo di soluzioni innovative nei processi, nei prodotti e nelle strutture organizzative, sostenendo inoltre l'industrializzazione dei risultati della ricerca.

Il **bando INNODRIVER** è finalizzato a fornire un sostegno alle MPMI lombarde nell'acquisizione e sviluppo di servizi avanzati di innovazione tecnologica, in linea con la S3. La MISURA A è finalizzata alla promozione di collaborazioni tra PMI e centri di ricerca per favorire l'innovazione di processo o prodotto nelle aree individuate dalla strategia S3. La MISURA B è indirizzata a progetti nelle aree S3 e sostiene ulteriori sviluppi di interventi di supporto alle proposte che hanno ottenuto il '*Seal of Excellence*' nella fase 1 «strumento per le PMI» nel Programma Horizon 2020. La MISURA C, come precedentemente detto, prevede contributi per le MPMI per l'ottenimento di nuovi brevetti o estensioni a livello europeo e internazionale relativamente a invenzioni industriali.
Il bando per il **consolidamento dei 9 Cluster Tecnologici Lombardi (CTL)** riguarda i Cluster riconosciuti dalla Regione Lombardia[5] ed ha avuto l'obiettivo di "sostenere azioni di sviluppo dei 9 CTL riconosciuti nelle specifiche aree tecnologiche, rafforzando ulteriormente il percorso di consolidamento delle Cluster Organization, affinché possano: diventare "ecosistemi abilitanti", favorevoli allo sviluppo dell'innovazione, della competitività e dell'attrattività del territorio nonché degli attori del sistema della ricerca lombardi; essere maggiormente inclusivi e promuovere e aumentare la visibilità e la rappresentatività delle eccellenze lombarde e facilitarne la collaborazione anche a livello internazionale"[6]. Il contributo previsto è a fondo perduto e concesso ai Cluster che hanno avviato un percorso di consolidamento. Il bando ha previsto espressamente sei dimensioni qualificanti[7] per il consolidamento definendo in tre il numero minimo delle dimensioni da sviluppare nel piano di consolidamento proposto. I piani di consolidamento prevedevano anche lo sviluppo di progettualità inter-cluster ovvero azioni congiunte con altri cluster regionali, nazionali o internazionali volte a facilitare la *cross-fertilization* tra analoghe aggregazioni.

Tra queste, una delle iniziative a valere sull'Azione I.1.b.3.1, la quarta gara su appalti pubblici pre-commerciali dell'**Invito pubblico per la rilevazione in ambito sanitario dei fabbisogni di innovazione tecnologica**, è fuoriuscita dal POR FESR 2014-20. L' **Invito pubblico per la rilevazione in ambito sanitario dei fabbisogni di innovazione tecnologica**

[5] I nove cluster della Regione Lombardia riguardano i settori: Aerospazio, Fabbrica intelligente, Agrifood, Mobilità, Energia, Ecoindustria, Scienze della vita, Tecnologie per ambienti di vita, tecnologie per Smart Communities.
[6] BANDO PER IL CONSOLIDAMENTO DEI 9 CLUSTER TECNOLOGICI LOMBARDI (CTL), allegato avviso approvato con decreto n. 6786 del 12 luglio 2016.
[7] Le sei dimensioni qualificanti previste dal bando sono: grado di sviluppo, sostenibilità finanziaria, ricerca e innovazione, propensione all'internazionalizzazione, governance, comunicazione.

si è dipanato in più fasi: nella prima fase del percorso finalizzato all'implementazione di iniziative volte al rafforzamento ed alla qualificazione della domanda di innovazione della PA, in particolare all'attivazione di Appalti Pre-Commerciali, è stata attuata un'azione di presidio e raccordo dell'avanzamento delle tre gare d'appalto lanciate nel 2018. Essa ha riguardato la progettazione della soluzione innovativa per entrambe le gare. La fase I è ora conclusa e le attività saldate. Nella seconda fase, le attività hanno riguardato lo sviluppo e la prototipazione della soluzione innovativa. È stata avviata altresì la fase di validazione di un ulteriore fabbisogno di innovazione tecnologica, lo 'Sviluppo tecnologico dell'*imaging* nei sistemi di assistenza e supporto chirurgico', in stretto raccordo con ARIA spa e con l'Istituto dei Tumori proponente. In particolare, è stata prevista l'attivazione e gestione della gara di assistenza tecnica per ricerca di anteriorità brevettuale, analisi degli esiti della ricerca, che non ha evidenziato soluzioni rispondenti al fabbisogno, con la conseguente pubblicazione della preinformativa sul sito europeo degli appalti ed annuncio del dialogo tecnico con il mercato finalizzato a validare il presupposto per l'esperimento di una procedura di gara PCP. Questa azione è stata oggetto di riprogrammazione nel 2020. In particolare, la quarta gara sugli appalti pubblici pre-commerciali, pubblicata a maggio 2020, è fuoriuscita dal POR FESR. Tale gara, pubblicata a maggio 2020, verrà portata avanti con risorse della programmazione complementare.

Come si vede dall'analisi dello stato di attuazione delle misure attivate a valere sull'Asse, l'epidemia di Covid ha avuto, anche nel 2021, un impatto sui tempi di realizzazione delle attività progettuali e, talvolta, anche sulla capacità delle stesse imprese di ripagare il finanziamento agevolato ricevuto. L'attuazione delle misure è pertanto stata condizionata dalla necessità di concedere delle proroghe sui tempi di realizzazione dei progetti, più lunghe di quanto fosse stato preventivato prima della pandemia.

CHIAVI VALUTATIVE NELLA PROSPETTIVA DELLA PROGRAMMAZIONE 2021-27

Di seguito proponiamo alcune considerazioni alla luce delle considerazioni emerse in dialogo con i referenti di asse e delle analisi svolte ai fini della valutazione di questo Asse, sia in prospettiva cumulativa rispetto alle valutazioni svolte nei precedenti rapporti, sia con riferimento alle analisi valutative svolte questo anno.

In generale, l'amministrazione regionale adotta un approccio flessibile rispetto alla programmazione delle politiche e delle relative risorse che viene valutato positivamente sia dai beneficiari delle misure, sia dal valutatore. Analizzando le diverse misure previste in attuazione dell'Asse e anche le riprogrammazioni del POR effettuate negli scorsi anni, appare evidente che l'amministrazione sia recettiva rispetto alle valutazioni in corso d'opera sul successo delle misure proposte e sia pronta ad adattare l'offerta di strumenti alla domanda da parte dei beneficiari. Chiaramente, ciò avviene anche alla luce di orientamenti che esulano dalla domanda del territorio, bensì scaturiscono da eventi esogeni, come ad esempio la pandemia, e dalle soluzioni di policy proposte a livello europeo. Appare in ogni caso evidente un'impostazione dell'amministrazione regionale aperta rispetto alla domanda del territorio sia in termini di misure che in termini di procedure.

Vi sono alcuni elementi specifici degni di menzione, legati all'impostazione strategica dell'amministrazione regionale. Il primo aspetto è relativo all'incontro tra domanda e offerta di politiche pubbliche. Durante la programmazione 2014-2020 la necessità di adattare le politiche in base alla congiuntura economica e anche storico-sociale è stata evidente. L'offerta di finanziamenti a tasso agevolato ha, ad esempio, subito gli effetti del perdurare dell'offerta di tassi di interessi nel mercato bancario. Tale situazione ha portato al necessario ridimensionamento delle misure di ingegneria finanziaria proposte nella programmazione 2014-20, che, in passato, avevano riscontrato una notevole risposta da parte del territorio, ma che nell'attuale congiuntura non erano più appetibili, a fronte di tassi di interesse bassi. L'amministrazione regionale ha portato avanti un approccio flessibile, di ridimensionamento delle misure in assenza di una risposta adeguata da parte delle imprese, dirottando le risorse previste verso altre misure maggiormente appetibili per le imprese.

Dalle interviste effettuate con i referenti di asse e dall'analisi dei bandi emerge come l'amministrazione regionale abbia saputo reindirizzare l'offerta rispetto alla domanda, anche in base alla congiuntura economica e alla fase del ciclo di programmazione. Con riferimento a questo ultimo aspetto, le misure offerte dall'amministrazione regionale vanno valutate anche a seconda della fase della programmazione. In una prima fase e nella fase centrale della programmazione, sono stati attivati progetti strategici sia da un punto di vista tematico che da un punto di vista economico. I bandi Accordi e la Linea R&S per Aggregazioni, ad esempio, lanciati nel 2016, e la call Hub avviata nel 2019, sono stati strategici rispetto agli obiettivi dell'asse di creazione di reti strategiche a impatto elevato sul territorio, e ad esse è stata destinata una percentuale cospicua della dotazione dell'asse (275M€ circa complessivi) per progetti

in partenariato di dimensione rilevante (5 M€ di investimento minimo). Questi bandi sono stati affiancati da bandi con dotazione inferiore, ma sempre con un approccio di rete e su tematiche specifiche (ad esempio i bandi del settore moda). Nella parte finale della programmazione, al netto della riprogrammazione delle risorse dovuta alla pandemia di Covid e al bando scaturito da questa che ha comunque richiesto la partecipazione in partenariato, sono state proposte misure più snelle, con dotazioni e finanziamenti di taglio inferiore, forme semplificate di presentazione della domanda, modalità di erogazione a fondo perduto e modalità di presentazione delle domande a sportello. L'obiettivo, chiaramente in questa seconda fase, è la spesa delle risorse residue e il pieno impiego delle risorse disponibili. Necessariamente, pertanto, la fase della programmazione influenza il mix tra finanziamenti a tasso agevolato o contributi a fondo perduto, procedure di valutazione a graduatoria o a sportello, e procedure di presentazione delle domande e di rendicontazione più o meno semplificate.

La flessibilità di approccio dell'amministrazione regionale si è manifestata anche con riferimento alla concessione di proroghe sui tempi di realizzazione per la massimizzazione dei risultati del progetto e il completamento delle attività. Tali proroghe non sono state concesse d'ufficio, bensì tenendo conto delle situazioni individuali di ciascuna impresa, anche alla luce dell'impatto della pandemia di Covid. Alcuni bandi hanno dato valore ad esperienze di monitoraggio più puntuali, laddove il numero di beneficiari lo consentiva. Altro aspetto importante in termini di approccio, è rappresentato dal progressivo allentamento dei requisiti in termini di rendicontazione minima delle spese per i progetti di ricerca e innovazione. In genere i bandi prevedono una soglia minima tra il 50% e il 60% delle spese inizialmente previste. Alcuni bandi invece, non hanno richiesto di raggiungere questa soglia, bensì è stato richiesto il raggiungimento di indicatori di risultato (bando 'Covid'), spostando l'attenzione dalla misurazione della spesa alla realizzazione dei risultati. Trattandosi di progetti di ricerca dove spesso i percorsi non sono lineari, si tratta di un cambiamento volto a favorire percorsi di ricerca, anche diversi, che possono tuttavia portare a risultati comparabili a quelli iniziali.

Alla luce della programmazione 2021-27, possono essere tratte alcune considerazioni in prospettiva.

Certamente, la valorizzazione delle reti partenariali, rimane un obiettivo strategico per il trasferimento tecnologico e in ottica di impatto di lungo periodo. La logica alla base dei grandi progetti in rete attivati nella prima fase e nella fase intermedia della programmazione è fondata e rimane rilevante anche in ottica futura, per verificare l'effettivo consolidamento delle reti in un'ottica sistemica. Sicuramente sarà necessario riflettere sulle opportunità e sul giusto mix tra fondo perduto e ingegneria finanziaria, data la difficoltà che hanno registrato le misure di finanziamento agevolato nell'attuale programmazione. Al netto di variabili esogene, quali bassi tassi di mercato e l'intervenire della pandemia, è sicuramente necessario indirizzare l'offerta di contributi a fondo perduto verso quei progetti ad alto ritorno ed alto rischio che difficilmente verrebbero avviati in assenza di un cospicuo finanziamento pubblico e favorire i finanziamenti a tasso agevolato per quelle imprese sicuramente sostenibili finanziariamente, ma che preferiscono evitare castelletti bancari. L'indicazione che traspare dalle interlocuzioni con le strutture tecniche è che continuerà dunque ad adottarsi un approccio mixato di misure, non solo a fondo perduto e a tasso agevolato ma anche attraverso altre forme come investimenti in partecipazione, modulando le azioni tenendo in equilibrio tra le condizioni del mercato finanziario e le esigenze concrete del tessuto imprenditoriale.

Il dato concreto di attuazione e la verifica della domanda espressa consente di registrare un ampio riscontro su alcuni interventi, quali ad esempio le misure di brevettazione, circostanza che induce a stimare la necessità di potenziare queste misure nel prossimo futuro. In ogni caso, su tutti questi aspetti, si denota l'importanza della valutazione delle misure in itinere per reindirizzare l'offerta in tempi rapidi e dove la domanda è maggiore, sempre tenendo fermi gli orientamenti strategici del programma operativo e dell'asse.

Una analisi dei contenuti della proposta di "PR FESR 2021-2027" (approvata con Deliberazione di Giunta n. 6214 del 4.04.2022) in materia di ricerca sviluppo tecnologico ed innovazione, consente di cogliere su tali temi, con comparazione con quanto previsto per l'OP 1 "Un'Europa più competitiva ed intelligente", le continuità tra le due programmazioni. Con riferimento all'Obiettivo Specifico "1.1.) sviluppare e rafforzare le capacità di ricerca e di innovazione e l'introduzione di tecnologie avanzate" si rileva che l'intenzione del programmatore è *"sostenere il cambiamento, favorire lo sviluppo delle infrastrutture di ricerca e incrementare la qualità e la diffusione dell'innovazione tecnologica nelle imprese anche in un'ottica "green", favorire scambi di conoscenze tra queste ultime e gli organismi di ricerca, anche a livello internazionale, e investire nei settori strategici, come la sanità, il manifatturiero e il digitale. Le imprese di tutti i settori, a partire dalle micro e piccole, devono essere aiutate ad*

affrontare percorsi di innovazione attraverso il trasferimento tecnologico che consenta loro di rafforzarsi e rinnovare i propri modelli di business. Si intende ricorrere a strumenti finanziari per sostenere gli investimenti in ricerca e sviluppo da parte delle imprese laddove la dimensione dell'investimento possa garantire una sostenibilità economica. Nei casi di progettualità con investimenti ridotti (p.e. accompagnamento all'innovazione) o investimenti con grado di innovazione elevato, ampi partenariati e alta rischiosità si farà ricorso a sovvenzioni."

In questo disegno si evidenziano alcuni elementi di conferma rispetto alle attività e alle tendenze rilevate nel corso del 2014-2020, quali: la conferma di alcuni settori considerati strategici (tra i quali la sanità amplificato anche dall'esperienza covid e sul quale vi è stata un concentrazione di interventi), l'interesse sulla sostenibilità delle operazioni, il sostegno alla rete pubblico-privata della ricerca, aperta anche la collaborazione internazionale, il ricorso ad forme di sostegno miste, attraverso sovvenzioni e strumenti finanziari, anche in collegamento con la tipologia di beneficiario e di rischiosità delle operazioni. Su questo ultimo punto, che conferma una tendenza già rilevata nell'analisi delle misure finanziate sul 2014-2020, il riparto è il seguente: su 191,8 M€ dell'Obiettivo specifico "1.1.) Sviluppare e rafforzare le capacità di ricerca e di innovazione e l'introduzione di tecnologie avanzate" all'interno della priorità 1 "Un'Europa più competitiva ed intelligente" sono 159,8 M€ le risorse proposte in forme di sovvenzione e 32 M€ quelle proposte in forma di strumenti finanziari.

Verificando i contenuti del citato obiettivo Specifico si rileva la presenza di temi già oggetto di misure rilevate nel presente rapporto:

- la promozione degli investimenti in ricerca collaborativa e sviluppo da parte delle PMI;
- il trasferimento tecnologico tra imprese, in particolare PMI, e centri di ricerca;
- il sostegno a progetti complessi di ricerca, sviluppo e innovazione che si caratterizzano per il coinvolgimento di ampie reti di partenariato;
- Il sostegno alla capacità innovativa del sistema economico territoriale attraverso lo sviluppo e la tutela della proprietà intellettuale;
- il rafforzamento del ruolo degli ecosistemi dell'innovazione.

Appare pertanto abbastanza chiara che diverse esperienze concotte nel ciclo 2014-2020 potranno potenzialmente essere capitalizzate in fase di attivazione del nuovo programma regionale FESR 2021-2027: a titolo di esempio i previsti progetti complessi di ricerca richiamano l'esperienza delle misure "Accordi per la ricerca" o "HUB ricerca e innovazione", la volontà di tutelare la proprietà intellettuale l'esperienza condotta con le misure "Brevetti 2021" o "Innodriver C", il sostegno a forme di collaborazione tra impresa ed università/centri di ricerca l'esperienza delle misure a sostegno del comparto moda. In questo quadro gli elementi di conoscenza maturati e le azioni di semplificazione adottate potranno costituire valida premessa per una più agevole attivazione delle procedure connesse alla esecuzione del nuovo Programma, a conclusione del processo di validazione della proposta con Decisione da parte della Commissione Europea.

RISPOSTA AI QUESITI VALUTATIVI

Il piano di valutazione comprende due ambiti valutativi che riguardano i tre obiettivi specifici dell'asse I e si sostanziano in 11 questioni chiave, come indicato nella tabella seguente. Rispetto ad alcune domande valutative si riporta un riscontro parziale o non si riporta alcun riscontro in quanto la natura degli interventi riferiti a tali domande fa sì che gli effetti prodotti in seguito alla loro attuazione potranno essere rilevati e valutabili solo in una fase successiva.

Si rileva la natura cumulativa delle risposte ai quesiti valutativi, come sottolineato nell'Introduzione al presente rapporto. In primis, ciò deriva dal fatto che le valutazioni compiute nelle annualità precedenti, in particolare per quanto concerne l'impianto strategico degli interventi programmati, rimangono valide e sono confermate in questo stadio avanzato di attuazione del POR. In secondo luogo, alcuni quesiti valutativi sono fortemente legati all'attuazione di alcune misure, le quali sono state attivate nelle annualità precedenti e per le quali non sussistono elementi valutativi nuovi.

Laddove la valutazione è supportata da elementi valutativi nuovi, ricavati dalla ricognizione dello stato di attuazione dell'Asse I e dagli approfondimenti valutativi, di questi elementi innovativi si dà conto.

Nella tabella che segue si riportano i quesiti valutativi che sono stati valorizzati nel presente rapporto.

PI	OBIETTIVO SPECIFICO	AMBITO DI VALUTAZIONE	QUESTIONI CHIAVE / CONTENUTI	VALORIZZAZIONE DEL QUESITO
1b	OS 1b.1 Incremento dell'attività di innovazione delle imprese	Av 1.1 presidio degli indicatori di osservazione esplicitati nella S3	1. Efficacia della strategia rispetto alla diffusione delle tecnologie abilitanti, all'impiego delle ICT nei processi e nei prodotti, dell'ibridazione delle catene del valore, dei nuovi modelli di business orientati alla open innovation, della capacità di attrarre capitali privati.	SÌ
			2. Efficacia della strategia di cross fertilization tra i domini tecnologici prioritari, valorizzando aree di mainstreaming e realizzando economie di scala in ragione dell'impiego di soluzioni e piattaforme tecnologiche comuni	SÌ
			3. Efficacia della strategia di emersione dei soggetti e dei prodotti dell'innovazione implicita, attraverso un approccio bottom up di ascolto di istanze e proposte miniaturizzate nelle condotte e nell'ingegno individuali degli attori della comunità scientifica, l'apertura alle istanze dell'innovazione sociale, l'apertura alle proposte di attori emergenti direttamente dai territori, anche nella prospettiva di fermare la fuga dei talenti scientifici all'estero.	SÌ
	OS 1b.2 Rafforzamento del sistema innovativo regionale e nazionale	Av 1.2 dispositivi di facilitazione della cooperazione tra università ed imprese	1. Efficacia delle misure intraprese per favorire l'incontro ed il dialogo tra università ed imprese e facilitare, da parte dei centri di ricerca, la conversione verso esiti di ricerca applicata	SÌ
			2. Efficacia degli interventi mirati ad individuare ed inserire in reti e partenariati le MPMI favorendo la propensione innovativa e garantendo anche la copertura di ruoli adeguati al potenziale da loro espresso	SÌ
			3. Efficacia del ruolo svolto dai parchi scientifici e tecnologici e dai distretti nella costruzione di reti e partenariati	SÌ
			4. Efficacia delle iniziative basate sull'uso complementare del FESR e del FSE	SI
	OS 1b.3 Promozione di nuovi mercati per l'innovazione	Av 1.1 presidio degli indicatori di osservazione esplicitati nella S3	1. Efficacia del sostegno ad azioni di Precommercial Public Procurement e di Procurement dell'innovazione	SÌ
			2. Efficacia delle soluzioni innovative adottate nei processi, nei prodotti e nelle formule organizzative	NO
			3. Efficacia degli interventi per l'industrializzazione dei risultati della ricerca	SÌ
			4. Efficacia degli interventi di sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese	SI

Le caratteristiche dei bandi descritte in precedenza rispondono in misura positiva alle domande valutative declinate nel piano di valutazione: il vincolo della coerenza con la strategia S3, per quanto riguarda i contenuti delle attività cofinanziate, e la promozione di partenariati consentono di evidenziare il carattere bidirezionale delle prospettive innovative della ricerca scientifica, dalle imprese ai centri di ricerca e viceversa. Inoltre, l'approccio bottom up e, di nuovo, la promozione di accordi e partenariati, consentono di individuare idee e ipotesi di ricerca altrimenti scarsamente visibili e di creare da queste un valore aggiunto per l'intero sistema, grazie alla marcata vocazione delle azioni del POR FESR nel produrre esternalità per l'intero territorio regionale.

AV 1.1 Presidio degli indicatori di osservazione esplicitati nella S3

QV1.1.I Efficacia della strategia rispetto alla diffusione delle tecnologie abilitanti, all'impiego delle ICT nei processi e nei prodotti, dell'ibridazione delle catene del valore, dei nuovi modelli di business orientati alla open innovation, della capacità di attrarre capitali privati.

Sull'obiettivo specifico **1b.1** sono stati attivati la gran parte dei bandi e degli avvisi previsti dall'Asse I, in coerenza con la Strategia regionale S3. L'aderenza delle misure attivate rispetto agli obiettivi della strategia è garantita dai requisiti di partecipazione ai bandi, che riflettono le specifiche della S3 in termini di aree di specializzazione ed ecosistemi. Dall'analisi condotta per questo rapporto di valutazione, si riscontra la predominanza di interventi a favore del settore manifatturiero, ma anche l'area della salute ha una copertura importante, assieme a quella delle industrie creative e culturali per il settore moda. Il bando Covid ha chiaramente contribuito soltanto all'area di specializzazione legata alla salute, ma al suo interno, la variegata partecipazione di soggetti operanti in ambito sanitario, ha permesso la messa in rete di saperi complementari con il comune obiettivo di favorire applicazioni innovative a contrasto dell'epidemia di Covid e a favore di una ottimale gestione dell'emergenza e di potenziali emergenze future. Il bando "Accordi per la ricerca" e la Call "Hub Ricerca e Innovazione" promuovono tecnologie abilitanti trasversali, finalizzate a creare le condizioni favorevoli all'innovazione sul territorio regionale, un aumento delle reti e delle infrastrutture di sistema, aumentando la diffusione dei fattori abilitanti. Le risultanze della ricognizione sui bandi dimostrano un contributo diretto dei progetti allo sviluppo di innovazione e alla creazione di reti di soggetti che permettono collaborazioni stabili nella ricerca di soluzioni innovative. La strategia appare pienamente coerente rispetto agli elementi fondamentali della S3 ed orientata al raggiungimento degli obiettivi esplicitati in chiave di specializzazione intelligente. In questo contesto il bando Tech Fast ha fornito un apporto significativo alla strategia dell'asse, con un taglio verticale sulle 'nuove tecnologie', che non era stato esplicitato direttamente in altri bandi finora. Il positivo riscontro dato al bando e la focalizzazione tematica, sicuramente non spiegabile soltanto dall'attrattività del finanziamento a fondo perduto, lo rende un bando i cui impatti potranno essere oggetto di attenzione nelle prossime valutazioni.

QV1.1.II Efficacia della strategia di *cross fertilization* tra i domini tecnologici prioritari, valorizzando aree di *mainstreaming* e realizzando economie di scala in ragione dell'impiego di soluzioni e piattaforme tecnologiche comuni.

I meccanismi di collaborazione tra i soggetti attivati dai bandi, in attuazione esplicita della strategia dell'Asse I, promuovono dinamiche di *cross-fertilization* tra i diversi domini di innovazione considerati prioritari sul territorio regionale secondo la strategia S3. La collaborazione fattiva tra soggetti con caratteristiche e fulcri di specializzazione differenti permette, attraverso l'approccio della *open innovation*, di raggiungere gli obiettivi di progetto in maniera completa. Le azioni sono attuate secondo una strategia volta alla riduzione del divario tra le diverse aree di specializzazione, permettendo la realizzazione di progetti di ricerca e innovazione multi-disciplinari. La cooperazione tra i diversi soggetti ha permesso la contaminazione di idee e risultati, nonché il loro sfruttamento anche al di fuori dell'area di specializzazione in cui opera il singolo soggetto. I bandi della linea Smart Fashion and Design e Fashiontech hanno ad esempio dimostrato di saper coinvolgere aree di specializzazione trasversali e di favorire la compenetrazione tra domini tecnologici, prevedendo innovazioni tecnologiche multiple e di filiera. Le azioni presentano una marcata ottica di sistema, ed aumentano il rendimento delle azioni finanziate, che hanno in tal modo ricadute positive sull'intero territorio lombardo. Anche alcuni progetti del bando 'Covid' hanno beneficiato della messa in rete di soggetti diversi, con competenze complementari, restituendo al territorio delle applicazioni concrete dei risultati delle ricerche condotte.

QV1.1.III Efficacia della strategia di emersione dei soggetti e dei prodotti dell'innovazione implicita, attraverso un approccio bottom up di ascolto di istanze e proposte miniaturizzate nelle condotte e nell'ingegno individuali degli attori della comunità scientifica, l'apertura alle istanze dell'innovazione sociale, l'apertura alle proposte di attori emergenti direttamente dai territori, anche nella prospettiva di fermare la fuga dei talenti scientifici all'estero.

La Call "Hub Ricerca e Innovazione" indirizza pienamente le questioni poste dal terzo quesito attraverso il sostegno a progetti di ricerca industriale che creano hub sul territorio lombardo, tramite l'avvio di partenariati tra imprese, centri di ricerca e Università. Il coinvolgimento di centri di ricerca e Università risponde anche all'obiettivo di fermare la fuga di talenti verso l'estero, in un settore, quello della ricerca, caratterizzato dalla marcata precarietà delle prospettive lavorative. Più in generale, gli interventi nell'ambito dell'OS 1b.1 prevedono l'avvio di meccanismi di emersione delle domande di innovazione dal territorio, in special modo da soggetti che soffrono di ostacoli strutturali nell'accesso all'innovazione, come le micro e piccole imprese. L'analisi della composizione della compagine partenariale nei bandi oggetto di approfondimento dimostra l'attivazione di geometrie variabili di partner. I bandi del settore moda hanno visto il coinvolgimento massiccio di PMI e microimprese, spesso con il ruolo di capofila. L'analisi della composizione dei partenariati dimostra, tra un bando e l'altro, che l'amministrazione regionale, in base all'orientamento più congruo per la misura, può favorire forme variegate di rete partenariale. Spesso le compagini partenariali sono trainate da

imprese anche piccole e micro o da grandi imprese che collaborano con piccole imprese e start-up, con università e centri di ricerca. Spesso il coinvolgimento delle start-up è funzionale ai bisogni di innovazione più spinti. In tal modo, grazie alla promozione di partenariati, imposta dai criteri vincolanti contenuti nei bandi, le imprese escluse dalle direttrici dei processi innovativi hanno la possibilità di esprimere i propri bisogni di innovazione, che sono i bisogni del territorio, in stretto raccordo con la comunità scientifica e con le imprese più avanzate sul fronte tecnologico. Tale elemento rappresenta un valore aggiunto notevole dovuto ai finanziamenti dell'Asse I, dal momento che l'intera strategia di concessione degli incentivi si è dimostrata in grado di attivare progetti di investimento di segmenti di imprese altrimenti escluse dai percorsi di innovazione. Le PMI, inoltre, nell'indagine condotta lo scorso anno, hanno dichiarato in larga misura che il progetto finanziato è fondamentale o rilevante per lo sviluppo del piano industriale dell'azienda e, anche in questo caso in misura superiore alla media delle imprese, dichiarando l'esistenza di una relazione diretta tra il progetto incentivato e il miglioramento del posizionamento competitivo. Dall'indagine dello scorso anno è emerso con particolare rilevanza il ruolo delle imprese che non fanno parte di un gruppo industriale, per le quali la domanda di forme di associazionismo tra imprese appare assai più elevata. Tali imprese non beneficiando di mercati in qualche misura protetti né di posizioni strutturate nelle filiere produttive. La partecipazione di tali imprese nei partenariati dei bandi Accordi e Hub sembra aver consentito l'emersione di una domanda di innovazione altrimenti inespressa. Per le imprese che non fanno parte di gruppi industriali i progetti finanziati risultano, più che per altre, fondamentali per il piano industriale e hanno contribuito in misura rilevante allo sviluppo del posizionamento competitivo aziendale. Simili evidenze suggeriscono che i due bandi attivati dall'Asse I hanno in qualche offerto aiuti selettivi alle imprese, evitando in larga misura di sostenere investimenti esclusi dal mercato, ma operando al contrario incentivando segmenti di imprese che manifestano, nell'avviare progetti di innovazione, difficoltà non derivanti da logiche di mercato, ma da caratteristiche strutturali dell'assetto e del profilo aziendale. Risulta inoltre interessante l'esperienza del bando 'Covid' di attivazione di partenariati ad hoc tra ASsT, ATS, Università e imprese che ha portato dei risultati tangibili nella conoscenza della pandemia e nella capacità di risposta a future emergenze.

La promozione di hub sul territorio regionale, la creazione di piattaforme tecnologiche comuni, la valorizzazione, sul territorio lombardo, dei risultati tecnico-scientifici ottenuti grazie alle agevolazioni concesse, realizzata tramite l'integrazione di imprese, centri di ricerca e Università, consentono una diffusione della conoscenza prodotta di cui si avvantaggia l'intero sistema.

nell'ambito dell'Asse I.

AV 1.2 dispositivi di facilitazione della cooperazione tra università ed imprese

QV1.2.I Efficacia delle misure intraprese per favorire l'incontro ed il dialogo tra università ed imprese e facilitare, da parte dei centri di ricerca, la conversione verso esiti di ricerca applicata

La Call "Accordi per la Ricerca, lo Sviluppo e l'Innovazione" risponde appieno alla domanda valutativa, esplicitando la finalità di trasferimento dei risultati di progetti di ricerca sulla produzione e sul mercato, con l'obiettivo di aumentare i livelli di competitività del territorio. I risultati dell'indagine sulle imprese beneficiarie svolta lo scorso anno hanno rivelato che queste ritengono fondamentale il ruolo degli organismi di ricerca nei partenariati costituiti in risposta sia al bando "Accordi per la Ricerca, lo Sviluppo e l'Innovazione" che alla "Call Hub Ricerca e Innovazione". L'importanza degli organismi di ricerca risulta confermato anche dalle imprese che più frequentemente collaborano con enti di ricerca, anche se in misura lievemente minore, com'era da attendersi. Si conferma quindi la particolare rilevanza per le imprese dell'apertura di un canale diretto tra i risultati della ricerca, la produzione e l'immissione sui mercati, consentito dalla presenza organica nei partenariati di enti di ricerca. Il tema dei tempi della ricerca, declinato nella prospettiva della conversione tra ricerca e suo risultato, emerge chiaramente nel contesto dell'innovazione tecnologica, laddove brevettare e commercializzare i risultati rapidamente è fondamentale. La call "Hub Ricerca e Innovazione", attivata nel 2019, va ulteriormente in questa direzione, ma una valutazione di efficacia è prematura in questo caso. L'intento di favorire le reti partenariali stabili è poi evidente sia nei bandi del settore moda, dove, da un bando all'altro vi è stato un coinvolgimento limitato degli organismi di ricerca pubblici, alla luce del venire meno del vincolo di coinvolgimento di questi, ma dove la compagine partenariale è stata comunque molto variegata; sia nel bando Covid, dove la capacità di risposta dei territori in tempi brevissimi è stata notevole. Sintomo quest'ultimo di una rete di rapporti già relativamente pronta ad essere attivata all'occorrenza, con ricadute importanti sul settore sanitario lombardo.

QV1.2.II Efficacia degli interventi mirati ad individuare ed inserire in reti e partenariati le MPMI favorendo la propensione innovativa e garantendo anche la copertura di ruoli adeguati al potenziale da loro espresso

Gran parte dell'impianto strategico del POR FESR è basato sulla promozione del coinvolgimento delle MPMI nelle attività di innovazione, grazie alla creazione di reti e partenariati con le università, i centri di ricerca e le grandi imprese. L'analisi della rete partenariale della call "Hub Ricerca e Innovazione" dimostra un'elevata partecipazione da parte delle MPMI alle reti partenariali, principalmente in qualità di partner ma talvolta anche in qualità di capofila. Talvolta i bandi si sono rivolti solo a PMI tralasciando le imprese micro. Nella transizione tra i bandi della call "Accordi per la Ricerca" e quelli della call "Hub Ricerca e Innovazione", appare evidente il rafforzamento della partecipazione delle PMI a progetti di ricerca e innovazione, che avviene in base alle esigenze di ricerca e innovazione che emergono di volta in volta. Altro elemento qualificante del POR è il sostegno mirato all'avvio di percorsi in grado di incentivare i meccanismi di trasferimento tecnologico sul tessuto produttivo della regione, garantendo la generazione di esternalità positive delle attività di ricerca.

La letteratura sull'associazionismo d'impresa segnala la presenza strutturale di un certo livello di diffidenza nelle piccole imprese, che spesso non consente loro di avviare progetti che prevedono forme aggregative, frenando il volano dell'innovazione; tale elemento è dovuto alla necessaria perdita di dosi di autonomia nella formulazione e nell'attuazione del disegno delle strategie di investimento, con il timore di non veder adeguatamente remunerato il progetto di investimento a scapito di altri soggetti. Per tale ragione uno dei fattori che agevola la propensione delle piccole imprese ad associarsi è rappresentato dalla presenza di un soggetto terzo che svolga la funzione di garante. La strategia dell'Asse I, basata sulla costituzione di partenariati, appare pertanto adeguata nell'aumentare il valore aggiunto dell'esperienza maturata dalle PMI, in riferimento, oltre alle aziende direttamente coinvolte nei progetti cofinanziati, anche al contributo ad una trasformazione della cultura imprenditoriale della piccola e media impresa, in grado di avviare spillover positivi sul territorio lombardo.

QV1.2.III Efficacia del ruolo svolto dai parchi scientifici e tecnologici e dai distretti nella costruzione di reti e partenariati

Il bando sul consolidamento dei nove Cluster Tecnologici Lombardi attivato nel 2018 ha indirizzato il rafforzamento dei cluster definiti dalla strategia S3. L'efficacia del ruolo svolto dai cluster, nella creazione e nella strutturazione dei partenariati, potrà essere oggetto di valutazione successiva nel momento in cui sarà possibile verificare la natura stabile delle reti partenariali venutasi a creare grazie al progetto finanziato.

Un ulteriore strumento per la creazione di reti e partenariati è la piattaforma OPEN INNOVATION come strumento di *match-making* e creazione di partenariati, e che ha come fine ultimo il rafforzamento della capacità delle imprese di collaborare anche a livello sovraregionale. Tale piattaforma, rifinanziata nel 2019, è valutata separatamente nella sezione 'Analisi del piano di comunicazione'.

QV1.2.IV Efficacia delle iniziative basate sull'uso complementare del FESR e del FSE

Per quanto concerne questo quesito valutativo, emerge la necessità di attuare un maggiore coordinamento tra le risorse FESR ed FSE, nella consapevolezza che il mantenimento della competitività delle imprese è legato a doppio filo alla possibilità di reperire le competenze adeguate sul mercato del lavoro. In particolare, la call "Accordi per la Ricerca" appare avere impatti occupazionali legati all'indotto, mentre la call "Hub Ricerca e Innovazione" avrà un impatto sulla modifica delle competenze in futuro. Si intravvede un cambio in prospettiva futura, che porterà ad una riduzione del personale, accompagnato alla definizione di competenze nuove, attualmente non ancora esistenti sul mercato del lavoro. In base alla verifica dell'efficacia delle iniziative sull'utilizzo complementare delle risorse FESR ed FSE, emerge in maniera chiara la necessità di incrementare il coordinamento e l'integrazione tra i due fondi, poiché finora le misure attuate non hanno risposto efficacemente all'esigenza di utilizzo complementare delle risorse

OS 1b.3 Promozione di nuovi mercati per l'innovazione

Av 1.1 presidio degli indicatori di osservazione esplicitati nella S3

QV1.3.I Efficacia del sostegno ad azioni di Precommercial Public Procurement e di Procurement dell'innovazione

Attraverso l'invito pubblico per la rilevazione in ambito sanitario dei fabbisogni di innovazione tecnologica (Appalti Pre-Commerciali), la Regione verifica l'esistenza di un fabbisogno e finanzia i servizi di ricerca per lo sviluppo e prototipizzazione della soluzione innovativa. La logica di tale misura in materia di salute si basa sui reali fabbisogni di

chi eroga servizi pubblici ai territori e alla popolazione in una prospettiva di sussidiarietà e rappresenta una notevole evoluzione nel senso della trasversalità degli interventi finanziati attraverso i fondi europei con un decisivo valore aggiunto della programmazione. Un elemento di valorizzazione del PCP riguarda l'avvio di un processo virtuoso secondo il quale l'acquirente pubblico (ad esempio gli istituti di ricovero a carattere scientifico IRCCS), è in grado di sperimentare soluzioni alternative e di valutarne vantaggi, svantaggi e costi prima ancora di impegnarsi nell'acquisto di una fornitura di massa. Al contempo, tale processo consente alle imprese di sviluppare prodotti migliori in virtù di una maggiore comprensione della domanda e, quindi, di ridurre i tempi di ingresso sul mercato.

L'intero intervento, particolarmente complesso e perciò suddiviso in fasi, si configura come una misura innovativa all'interno dei POR in termini di procedure e approcci. Al momento è stata creata l'infrastruttura complessiva della misura (si è proceduto con le gare e sono state individuate le due stazioni appaltanti), la quale verrà d'ora in poi finanziata al di fuori del POR FESR 2014-20 in un orizzonte temporale più lungo. Una valutazione in termini di efficacia di tali misure potrà avvenire solo quando esse saranno pienamente operative ed utilizzate dai destinatari dell'intervento.

QV1.3.III Efficacia degli interventi per l'industrializzazione dei risultati della ricerca

La promozione di partenariati tra imprese e centri di ricerca, previsti dalla Call "Accordi per la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione" e dalla Call "Hub Ricerca e Innovazione", è esplicitamente finalizzata al sostegno dell'industrializzazione delle attività di ricerca, sostenendo lo sviluppo di progetti integrati complessi e la valorizzazione sui mercati dei risultati ottenuti dall'attività di ricerca. La finalità esprime una strategia volta a sostenere progetti che abbiano potenzialmente un ritorno in termini di mercato, oltre a garantire una ricaduta sulla competitività delle imprese lombarde. Importante, è stata poi l'apertura, nel 2021, del Bando Brevetti, il cui successo in termini di presentazione delle domande di finanziamento, è prova di una vivace realtà di ricerca e innovazione, nonché di un bisogno più o meno esplicito di tutelare i risultati della ricerca, anche a fronte di costi di brevettazione elevati. Nella fase di analisi degli effetti occorrerà verificare gli impatti futuri dei progetti di ricerca applicata, stimando la capacità effettiva delle risorse impegnate di generare esternalità positive sui territori. Interessante è poi l'esperienza del bando 'Covid', che, pur non essendo di per sé finalizzato al trasferimento tecnologico, ha finanziato progetti talvolta molto maturi, che hanno avuto risultati tangibili in termini di prototipazione e deposito brevettuale. Interessante è l'esperienza di misurazione dell'impatto della misura attraverso questo criterio, che denota uno stadio avanzato della ricerca. Gli elementi più spinti di innovazione tecnologica sono stati poi indirizzati nel recente bando Fast Tech. Le effettive ricadute anche in termini di industrializzazione dei risultati delle ricerche andranno valutate in chiusura di progetto.

QV1.3.IV Efficacia degli interventi di sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese

La misura INNODRIVER finanzia l'acquisto di beni e servizi attraverso la collaborazione tra imprese e organismi di ricerca (A), lo sviluppo di ulteriori aspetti dei progetti già selezionati nell'ambito dell'iniziativa H2020 'strumento per le PMI' (B) e l'acquisto di brevetti (C). A queste si è aggiunta la misura, attivata nel 2021, relativa al Bando Brevetti. L'elevata richiesta di questo tipo di finanziamenti da parte delle imprese, sia con riferimento a nuovi brevetti, che con riferimento a soluzioni più mature che prevedono l'estensione, su scala europea ed internazionale, dei brevetti già in essere, testimonia la capacità da parte della Regione di intercettare i fabbisogni delle imprese. Per quanto riguarda la valutazione di efficacia è necessario rimandare la valutazione ad un secondo momento, in cui tali misure dispiegheranno i loro effetti e sarà possibile verificare l'impatto avuto dagli interventi in termini rafforzamento della capacità innovativa del territorio e delle infrastrutture della R&I. La strategia sottesa agli interventi in oggetto risulta attualmente adeguata rispetto agli obiettivi.

Indicatori di risultato: dinamica della spesa in R, S e I

L'analisi del contesto di medio periodo rivela che il sistema produttivo lombardo migliora solo sensibilmente le proprie posizioni in ordine agli investimenti in ricerca e sviluppo. Il trend di spesa registra nel periodo 2014-2019 dinamiche di crescita graduale. L'analisi dei principali indicatori di risultato mostra che l'incidenza della spesa totale per R&S sul PIL (1b.2), dopo essersi ridotta nel periodo 2014-2017, assestandosi attorno all'1,27%, è risalita nel biennio 2018-2019, arrivando al 1,33 %, pari al valore di riferimento iniziale del 2011 (1,33%) ma ancora al di sotto del valore obiettivo per il 2023 (1,7%). Del totale della spesa per R&S, la spesa pubblica per R&S incide sul PIL (1b.2a) per lo 0,27%, leggermente al di sotto rispetto al valore di riferimento (0,30%) ed ampiamente al di sotto rispetto al valore obiettivo per il 2023 (0,38%). Del totale della spesa per R&S, l'incidenza della spesa per R&S del settore privato sul PIL (1b.2b) è in sensibile

aumento: essa si attesta all'1,07% del PIL nel 2019 in leggero aumento rispetto allo 1,04% nel 2018, ancora lontana rispetto al valore obiettivo per il 2023 (1,32%).

CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI

Le risultanze della ricognizione dei bandi, delle interlocuzioni con i referenti di asse e della analisi dei dati forniti, permettono di formulare le seguenti conclusioni in relazione ai quesiti valutativi.

- La strategia di incremento dell'attività di innovazione delle imprese dell'Asse I risulta pienamente coerente rispetto alla Strategia regionale S3. La coerenza viene garantita attraverso i requisiti di partecipazione ai bandi, i quali promuovono tecnologie abilitanti trasversali, finalizzate a creare le condizioni favorevoli all'innovazione sul territorio regionale, un aumento delle reti e delle infrastrutture di sistema, aumentando la diffusione dei fattori abilitanti. La coerenza viene poi valutata e mappata in sede di valutazione delle proposte. In prospettiva sarà possibile ricostruire il peso di ciascun bando rispetto a ciascuna area di specializzazione dell'eco-sistema lombardo. Al momento si denota una predominanza delle ricadute sul settore della manifattura, dell'industria della salute e delle imprese creative e culturali.
- La collaborazione fattiva tra soggetti che operano in domini tecnologici differenti, attraverso l'approccio della *open innovation*, permette di ridurre il divario tra le diverse aree di specializzazione attivando dinamiche di *cross-fertilization* tra i diversi domini di innovazione considerati prioritari sul territorio regionale e consente di realizzare progetti di ricerca e innovazione multi-disciplinari, come testimoniano i bandi di filiera del settore 'moda' che combinano diversi tipi di innovazione tra loro e diversi soggetti con competenze di ricerca complementari. Tale esperienza è stata favorita anche nell'ambito del bando 'Covid', caratterizzato da un taglio verticale sull'eco-sistema della sanità, e che riporta esempi di contaminazione e cooperazione tra diversi soggetti, aventi ricadute sul sistema sanitario lombardo.
- La cooperazione tra i diversi soggetti permette la contaminazione di idee e risultati ed il loro sfruttamento anche al di fuori dell'area di specializzazione in cui opera il singolo soggetto inoltre può consentire di sfruttare le economie di scala derivanti dalla partecipazione al progetto per la creazione di piattaforme tecnologiche comuni. Questo aspetto è stato talvolta indirizzato attraverso le soluzioni tecnologiche adottate nell'ambito del bando 'Covid'.
- Le azioni presentano una marcata ottica di sistema ed aumentano il rendimento delle azioni finanziate, che hanno in tal modo ricadute positive sull'intero territorio lombardo.
- La strategia regionale indirizza pienamente l'obiettivo di far emergere domanda di innovazione dal territorio, in particolar modo da soggetti che soffrono di ostacoli strutturali nell'accesso all'innovazione come le MPMI. La promozione di partenariati, imposta dai criteri vincolanti contenuti nei bandi, consente alle imprese escluse dalle direttrici dei processi innovativi, di esprimere i propri bisogni di innovazione, in stretto raccordo con la comunità scientifica e con le imprese più avanzate sul fronte tecnologico (start-up). Questo indirizzo strategico appare rilevante anche in ottica di futura programmazione, dove sarà importante verificare l'effettiva solidità delle reti partenariali, anche non prevedendone l'obbligatorietà della composizione. In questo senso, l'esperienza del Bando 'Covid', seppur limitata ad un unico settore, può fare da apripista per esperienze di rafforzamento di eco-sistemi dell'innovazione settoriali, con ricadute più ampie su settori attigui.
- In particolare, la strategia della call "Hub Ricerca e Innovazione" di sostegno a progetti di ricerca industriale che creano hub sul territorio lombardo, tramite l'avvio di partenariati tra imprese, centri di ricerca e Università, con la creazione di piattaforme tecnologiche comuni, la valorizzazione dei risultati tecnico-scientifici ottenuti grazie alle agevolazioni consente la diffusione della conoscenza prodotta di cui si avvantaggia l'intero sistema e contribuisce a fermare la fuga di talenti verso l'estero.
- È necessario incrementare il coordinamento tra le risorse FESR ed FSE, nella consapevolezza che il mantenimento della competitività delle imprese è possibile se nel mercato del lavoro si possono reperire le competenze lavorative richieste, le quali evolvono in maniera rapida e spesso non sono ancora disponibili nel mercato del lavoro quando emerge un bisogno.
- La Call "Accordi per la Ricerca" esplicita le finalità di trasferimento dei risultati di progetti di ricerca sulla produzione e sul mercato, con l'obiettivo di aumentare i livelli di competitività del territorio, mentre il bando Brevetti 2021, un'evoluzione del precedente bando Innodriver – Misura C, fornisce un sostegno concreto per

il trasferimento tecnologico. Il successo di questa misura è sintomatico del bisogno del mercato, che dovrà essere indirizzato anche nella programmazione 2021-27.

- Il finanziamento regionale appare altresì funzionale al superamento dei vincoli strutturali nell'avvio del processo di trasformazione di imprese con produzioni a tecnologia matura verso industrie emergenti.
- L'analisi della rete partenariale della call "Hub Ricerca e Innovazione" dimostra un'elevata partecipazione da parte delle MPMI, principalmente in qualità di partner, ma talvolta anche come capofila, confermata anche dall'analisi delle compagini partenariali dei bandi del settore 'moda' e anche dal bando 'Covid' che pure vedeva un coinvolgimento minore dal lato imprese.
- La strategia di incentivazione delle reti partenariali appare funzionale a garantire la complementarità del potenziale di ciascun soggetto. La partecipazione nei partenariati sembrerebbe avvenire secondo geometrie variabili, a seconda delle esigenze di ricerca ed innovazione che emergono di volta in volta. Sarà necessario indirizzare ulteriormente il coinvolgimento delle start-up e spin-off ai progetti di ricerca, poiché il loro coinvolgimento, finora emerso in via tangenziale, deve essere ulteriormente supportato in una logica di supporto alla crescita dell'eco-sistema.
- I Cluster Tecnologici Lombardi hanno il potenziale per svolgere un ruolo determinante per la nascita di partenariati con focus specifici, ma l'efficacia della loro iniziativa andrà verificata in un secondo momento.
- L'intervento di sostegno ad azioni di Precommercial Public Procurement e di Procurement dell'innovazione è una misura innovativa all'interno dei POR, che si basa sui reali fabbisogni di chi eroga servizi pubblici, con la possibilità di sperimentare soluzioni alternative. La strategia di intervento appare efficace, tuttavia al momento è stata creata soltanto l'infrastruttura complessiva della misura, perciò l'efficacia andrà valutata successivamente.
- Le call "Accordi per la ricerca", la Call "Hub Ricerca e Innovazione" e Innodriver C e Brevetti 2021 sono esplicitamente finalizzate al sostegno dell'industrializzazione e brevettazione delle attività di ricerca, sostenendo lo sviluppo di progetti integrati complessi e la valorizzazione sui mercati dei risultati ottenuti dall'attività di ricerca, in coerenza con gli obiettivi dell'Asse. L'elevata domanda per questo tipo di finanziamenti è indicativa di un bisogno del mercato che dovrà essere ulteriormente supportato in futuro.

Con riferimento a considerazioni di policy più ampie appare rilevante mantenere l'impostazione strategica di rafforzamento dell'eco-sistema dell'innovazione lombardo attraverso la cooperazione tra soggetti di natura diversa in progetti di ricerca congiunti. Le dotazioni finanziarie significative delle misure finora attivate in questo senso consentiranno di avere un effettivo impatto sull'ecosistema dell'innovazione lombardo. Tale impostazione va naturalmente contemperata rispetto alla necessità di attivare misure più snelle, rivolte alle singole imprese, per l'acquisto di servizi ad hoc. La flessibilità di approccio dell'amministrazione regionale viene valutata positivamente, soprattutto perché ha portato ad un adattamento dell'offerta di misure commisurata alla domanda e anche nella micro-gestione dei progetti la flessibilità nel monitoraggio dei progetti, nell'eventuale concessione di proroghe e nelle interlocuzioni con i referenti, ha avuto un riscontro positivo da parte dei beneficiari. Risulta infine positiva l'impostazione di offrire un ventaglio molto ampio di misure, entro le quali ciascun soggetto del mondo della ricerca e innovazione, può trovare una rispondenza rispetto alle proprie esigenze di ricerca. Per quanto concerne il bilanciamento tra contributi a fondo perduto e finanziamenti a tasso agevolato sarà necessaria una riflessione puntuale sul bilanciamento delle due componenti rispetto alle effettive esigenze dei soggetti target, poiché nell'attuale programmazione le misure di ingegneria finanziaria pure o miste hanno avuto un riscontro solo parziale, sicuramente dovuto alla congiuntura economica e alle difficoltà emerse, per alcune imprese, in seguito alla pandemia, ma che in ogni caso deve essere oggetto di attenzione per la futura programmazione. Appare inoltre di interesse rilevare come la scelta di soluzioni procedurali quanto più prossime ai fabbisogni del mondo produttivo possa contemperarsi anche con processi di sostegno all'innovazione declinata secondo il criterio della sostenibilità ambientale, attraverso criteri di premialità, come ad esempio attuato attraverso le misure destinate al settore moda. Si registra infine, in più misure adottate, la scelta ricorrente di conseguire opere di semplificazione dei processi di selezione e gestione orientate a contenere i tempi di selezione ed attuazione degli interventi, tendenza che se da un lato si giustifica rispetto al momento contingente di prossima chiusa del programma dall'altro può essere interpretata come premessa per l'adozione di pratiche positive di snellimento e semplificazione spendibili per la programmazione 2021-2027.

Asse II - Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché l'impiego e la qualità delle medesime

QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE

Avanzamento finanziario Asse II

	31.12.2021
(a) Spesa pubblica programmata (1)	20.000.000 €
(b) Importi concessi	20.000.000 €
(c) Importi impegnati	20.000.000 €
(d) Importi erogati	12.247.432 €
Capacità di impegno [(c)/(a)]	100%
Capacità di spesa [(d)/(a)]	61%
Velocità di spesa [(d)/(c)]	61%

1) Dotazione finanziaria Asse

Fonte: ARIA spa – SIAGE, RAA 2021

L'Asse II ha una dotazione di 20 Mln di euro, pari al 2% del POR FESR, che risulta interamente stanziata e concessa già dal 2017. Gli importi erogati al 31.12.2021 non registrano alcun avanzamento rispetto alla precedente annualità. Pertanto, gli indicatori finanziari riferiti alla capacità di spesa, intesa come rapporto tra gli importi erogati e la spesa programmata, e alla velocità di spesa, definita attraverso il rapporto tra le somme erogate e quelle impegnate, non subiscono variazioni.

OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI

L'Asse II del POR FESR Lombardia persegue l'obiettivo generale di migliorare l'accesso, l'impiego e la qualità delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in coerenza con l'OT2 ed in particolare nell'ambito della priorità di investimento 2.a "estendere diffusione banda larga e lancio delle reti ad alta velocità [..]".

La strategia di intervento dell'Asse si inserisce, a partire da Europa 2020 e dall'iniziativa faro "Agenda Digitale Europea", nel quadro delle misure nazionali e regionali per la banda (ultra)larga. Il focus delle misure supportate da questo asse è specificatamente la diffusione capillare ed omogeneizzazione dell'offerta di infrastrutture digitali fra i territori, con particolare riguardo alle aree industriali, come fattore abilitante di crescita competitiva.

Gli interventi promossi dall'Asse si pongono in stretta correlazione con la strategia nazionale relativa al grande progetto nazionale Banda Larga, definita dalla Riprogrammazione del POR FESR[8].

L'Asse II si declina in un solo obiettivo specifico. A fronte della necessità di stimolare la competitività delle imprese ed attrarre investimenti e di favorire insediamenti di nuove realtà industriali e commerciali, l'obiettivo specifico è la **riduzione dei divari digitali nei territori e diffusione di connettività in Banda Ultralarga (II.2.a.1) estendendo la copertura a banda Ultralarga a 100Mbps**. Il raggiungimento di tale obiettivo è monitorato in termini di "Copertura con banda ultra larga a 100 Mbps" intesa come "Popolazione coperta con banda ultralarga a 100 Mbps in percentuale sulla popolazione residente" (target 2023: 25,66% del totale; 13,32% la baseline al 2013).

Nell'ambito di questo obiettivo specifico è prevista una unica azione "Contributo all'attuazione del "Progetto Strategico Agenda Digitale per la Banda Ultra Larga" e di altri interventi programmati per assicurare nei territori una capacità di connessione ad almeno 30 Mbps, accelerandone l'attuazione nelle aree produttive, nelle aree rurali e interne, rispettando il principio di neutralità tecnologica nelle aree consentite dalla normativa comunitaria" (rif. II.2.a.1.1).

I **beneficiari** previsti per questi interventi sono il Ministero dello Sviluppo Economico, la Regione Lombardia, gli operatori delle telecomunicazioni e le imprese.

[8] DECISIONE CE C(2017) 4222 DEL 20 GIUGNO 2017 e successiva DGR n. 6983 del 31/7/17 "Presa d'atto della I° Riprogrammazione del Programma Operativo Regionale (POR) a valere sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2014-2020 di Regione Lombardia come da decisione CE C(2017) 4222 del 20 giugno 2017".

ATTUAZIONE ASSE II AL 31.12.2021

Avanzamento procedurale

Nel marzo 2016 è stato approvato lo schema di "Accordo di Programma per lo sviluppo della banda ultralarga" tra Regione Lombardia e Ministero dello Sviluppo Economico. L'obiettivo dell'Accordo, sottoscritto il 7 aprile 2016, è l'estensione di una copertura a Banda Ultralarga fino a 100Mpbs per le imprese e con un servizio a partire da 30 Mbps per la popolazione.

L'Accordo prevede 451,7 milioni di euro per lo Sviluppo della Banda Ultralarga, mettendo a sistema risorse provenienti da diverse fonti (POR FESR, PSR, FEASR, FSC, Regione Lombardia)[9]. Le aree coperte, cosiddette aree bianche, sono state individuate mediante una consultazione pubblica avviata da Infratel Italia, soggetto attuatore dell'intervento, con un'attenzione prioritaria per il collegamento in fibra ottica delle sedi della pubblica amministrazione e delle imprese.

In base al modello di intervento cosiddetto diretto - che prevede l'individuazione tramite procedura di selezione su base competitiva - di uno o più soggetti cui assegnare l'appalto, il 7 marzo 2017 è stata approvata la proposta di aggiudicazione disposta dalla Commissione di gara a favore di OPEN FIBER SPA.

A fine 2018 risultavano avviate le attività sui Comuni lombardi, con 830 Comuni su 1.525. Limitatamente ai Comuni per i quali è previsto il cofinanziamento dell'Asse II risultavano sottoscritte le Convenzioni e avviati i progetti in 34 Comuni sul totale dei 38 previsti, con importi erogati pari a poco meno di 6 milioni di euro. Ciò aveva permesso di raggiungere il target 2018 dell'indicatore finanziario di performance mentre in merito alla realizzazione fisica delle infrastrutture, non era ancora possibile la rilevazione dell'avanzamento nei valori degli indicatori di realizzazione, dal momento che il programma si trovava ancora nella fase di avvio dei cantieri.

Al 31/12/2021 il numero di cantieri aperti risulta essere pari a 1.022 (753 Fibra e 269 Wireless). Alla stessa data il numero di comuni con collaudi positivi è pari a 361 (Fibra) e 262 (Wireless)[10]. I comuni complessivamente interessati dal Progetto Banda Ultra Larga sono pari a 1.531, di cui 1.260 hanno firmato la convezione e 271 no. Tra essi quelli interessati dall'intervento del FESR sono pari a 55.

Per quanto riguarda gli indicatori relativi all'Asse II, la riprogrammazione del 2018[11] ha approvato l'aggiornamento del set di indicatori del Quadro di performance, prevedendo l'inserimento dell'indicatore procedurale (numero di operazioni avviate) al 31.12.2018, la sostituzione dell'indicatore di output "Unità (imprese) addizionali con accesso alla banda larga ad almeno 100 MBPS" con l'indicatore di output 2a.2."Unità immobiliari aggiuntive coperte dalla Banda Ultra Larga ad almeno 30 mbps" e la riduzione del target finanziario al 31.12.2018 da 5 Mln € a 1 Mln €.

Per quanto riguarda il raggiungimento dei risultati attesi, l'analisi dell'indicatore di risultato 'Copertura con banda ultra-larga a 100 Mbps' (2a.1), risultava già sostanzialmente conseguito nel 2015 (ultimo aggiornamento disponibile), registrando il valore del 25% di copertura a fronte di un valore target per il 2023 del 25,66%, allontanandosi ampiamente dal valore di partenza del 13,82% nel 2013.

In merito a tale indicatore occorre cautela nell'interpretazione poiché l'indicatore si riferisce all'intero territorio regionale mentre l'intervento riguarda solamente alcuni dei Comuni lombardi. Inoltre, va segnalato che il cofinanziamento dell'Asse rappresenta il 4,4% degli investimenti pubblici stanziati per il potenziamento della banda ultralarga, elemento che limita una lettura causale tra attuazione dell'Asse e avanzamento dell'indicatore.

RISPOSTA AI QUESITI VALUTATIVI

Il piano di valutazione individua 3 quesiti valutativi in relazione all'Asse II del POR riconducibili alla priorità di investimento dell'Asse, così come indicato nella tabella che segue.

[9] RAA 2017 "DGR X/500 del 30/03/2016 è stato approvato lo schema di Accordo di Programma per lo sviluppo della Banda ultra larga con il MISE, sottoscritto in data 7/04/2016 che mette a sistema tutte le risorse destinate, dalle diverse fonti - POR FESR ASSE II, PSR FEASR, RL e FSC - al suo sviluppo in Lombardia, per un totale complessivo di oltre € 451 Mln." Dei quali 381,7mln€ stanziati dal Governo attraverso il MISE; 20mln€ POR FESR 48,5mln € POR FEASR; 1,5mln€ Regione Lombardia

[10] Stato di avanzamento del piano strategico per la banda ultralarga al 31 dicembre 2021 – Infratel Italia

[11] III^ Riprogrammazione del POR FESR 2014-2020 approvata con Decisione CE C (2019) 274 del 23/1/2019

Rispetto a tali quesiti si ritiene di riportare quanto già elaborato dal valutatore nei RAV precedenti che rimangono tuttora validi (questioni chiave n. 1 e 2 della seguente tabella), ma anche di rilevare che la capacità dei servizi della BUL nella determinazione di risultati economici e di incremento delle competitività delle imprese possa considerarsi valorizzata, alla luce di quanto riportato nel focus tematico, ove, oltre a verificare il livello di esecuzione degli interventi nei 55 comuni interessati dall'investimento FESR, si esplora la relazione tra la disponibilità di impianti in BUL e la partecipazione ad una procedura di incentivazione di servizi digitali per le imprese lombarde. L'analisi valutativa ha infatti evidenziato una correlazione tra la disponibilità di servizi in banda ultra larga e la maggior numerosità partecipativa delle imprese ad una misura di incentivazione di servizi digitali, evidenziando così un potenziale incremento di competitività. Per quanto riguarda il terzo quesito, esso non è al momento valorizzato per via della mancata disponibilità di sufficienti dati e informazioni.

PdI	OBIETTIVI SPECIFICI	AMBITO DI VALUTAZIONE	QUESTIONI CHIAVE / CONTENUTI	VALORIZZAZIONE DEL QUESITO
2a	**OS 2a.1**	**AV 2.1 Accesso alle tecnologie dell'informazione e competitività delle imprese**	1. Efficacia delle procedure e dei modelli adottati per una realizzazione degli interventi infrastrutturali nel rispetto dei tempi programmati. Il rispetto dei tempi è in questo caso condizione per il verificarsi dei risultati perseguiti dall'Asse;	SÌ, VEDI RAV 2018[12]
			2 Efficacia dei modelli adottati per il dispiegarsi dei fattori abilitanti lo sviluppo e la diffusione di servizi di BUL;	SÌ, VEDI RAV 2018[13]
			3. Capacità dei servizi di Banda ultralarga di determinare risultati/ impatti economici in termini di attrazione di investimenti e di incremento della competitività delle imprese nelle aree coperte.	NO

CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI

Rispetto allo stato di attuazione dell'Asse II dopo una decisa accelerazione registrata lo scorso anno, sia della capacità che della velocità di spesa, nella annualità 2021 non si rilevano progressi finanziari.

Come è noto l'asse II del POR FESR assicura il cofinanziamento della Strategia Italiana della Banda Ultra Larga, in accordo con la Agenda Digitale Europea, la cui attuazione è affidata Ministero dello Sviluppo Economico (MISE), con il quale la Regione Lombardia ha sottoscritto una Convenzione operativa (maggio 2016) per l'attuazione della strategia sul territorio regionale. Pertanto, nonostante l'assenza di avanzamento finanziario, la verifica dello stato dei lavori, anche mediante i dati di monitoraggio rilevati attraverso la relazione di Infratel al 31.12.2021 e il sito del MISE https://bandaultralarga.italia.it/, rivela una progressione positiva nei lavori per l'attuazione della BUL.

[12] Gli obiettivi dell'asse rientrano nelle previsioni dell'Agenda Digitale Europea e del pilastro della Strategia "Europa 2020"; i corrispondenti obiettivi nazionali sono declinati nella Strategia Italiana della Banda Ultra Larga. La strategia, approvata dal Consiglio dei Ministri nel marzo 2015, prevede per il 2020 l'obiettivo di una copertura fino al 100% della popolazione a 30Mbps (Megabit per secondo) e per l'85% della popolazione a 100Mbps. Il modello adottato relativo al cofinanziamento di una strategia, che comprende l'utilizzo di risorse provenienti da più fonti, consente di ottimizzare il rendimento delle risorse POR FESR.

[13] I criteri di identificazione delle aree oggetto di intervento e, in particolare, la soluzione adottata, secondo quanto disposto dalla normativa comunitaria relativa alla inclusione delle cosiddette Aree Bianche, determina un potenziale aumento dell'efficienza della spesa, che tende a non sostituirsi all'intervento privato laddove vi siano le condizioni perché il mercato investa in dotazioni infrastrutturali sulla banda larga. Tale elemento tende ad aumentare i margini di complementarietà dell'intervento pubblico con il mercato, accrescendo, in ultima analisi, la diffusione di servizi di BUL.

Ne consegue come considerazione che, sebbene la fase di avvio dell'implementazione dell'Asse abbia registrato alcune difficoltà derivate proprio dalla complessità del processo di attuazione e di una *governance* multilivello basata sul più complesso piano Strategico Nazionale per la Banda Ultralarga, attualmente una quota significativa di territori interessati dalla BUL per il tramite del contributo FESR sta concretamente implementando impianti in connessione veloce (fibra o wireless), come riportato nel focus tematico approntato sul presente Asse.

Tale avanzamento dei lavori appare in grado di determinare effetti concreti anche sul sistema produttivo, infatti, dall'approfondimento valutativo svolto, emerge una maggiore partecipazione ad una misura a favore della digitalizzazione presa in considerazione da parte delle imprese localizzate in comuni dove gli interventi di potenziamento della BUL sono in condizione di operatività. L'attuazione della BUL, che potrà essere oggetto di ulteriore valutazione futura, anche estendendo la valutazione ad altre misure a favore della digitalizzazione delle imprese, è pertanto rispondente agli obiettivi di miglioramento della copertura e, in particolar modo, di miglioramento degli accessi ai servizi di banda ultralarga e di incremento della competitività delle imprese nelle aree coperte dagli interventi.

Asse III - Promuovere la competitività delle piccole e medie imprese

QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE

Avanzamento finanziario Asse III

	31.12.2021
(a) Spesa pubblica programmata (1)	253.987.354,00 €
(b) Importi concessi (2)	234.826.258,00 €
(c) Importi impegnati	234.826.227,20 €
(d) Importi erogati (3)	176.477.366,39 €
Capacità di impegno [(c)/(a)]	92%
Capacità di spesa [(d)/(a)]	69%
Velocità di spesa [(d)/(c)]	75%

1) Dotazione finanziaria Asse
2) Contributo concesso (concesso al beneficiario fondo perduto + accordo di finanziamento strumenti finanziari)
3) Pagamenti ammessi (erogato fondo perduto + pagato destinatari finali degli strumenti finanziari)
Fonte: ARIA spa – SIAGE, RAA 2021

L'**Asse III** prevedeva uno stanziamento di risorse pubbliche pari a 294.645.000 €, che rappresentava il 30,36% delle risorse totali del POR. A seguito della riprogrammazione del POR FESR del settembre 2020 sono intercorse modifiche che hanno riguardato anche le risorse dell'Asse III con una diminuzione del 13,8% delle risorse pari a 40,6 milioni di euro che hanno portato l'attuale di dotazione finanziaria a 253.987.354,00 €. Relativamente alle *performance* legate al 2021 la capacità di impegno cresce del 10% (92%) e la capacità di spesa aumenta del 4% (69%). La velocità di spesa si riduce sensibilmente arrivando al 75% (-5% rispetto al 2020).

OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI

L'**Asse III** ha l'obiettivo di migliorare la competitività delle imprese, dalla nascita e per tutto il percorso di crescita e consolidamento al fine di contribuire al rilancio, rafforzamento e sviluppo del sistema imprenditoriale lombardo. Gli interventi e le misure previste dall'Asse sono a sostegno delle attività delle piccole e medie imprese, con particolare attenzione al miglioramento dell'accesso al credito e a favore della valorizzazione delle destinazioni turistiche e degli attrattori regionali. Le priorità strategiche individuate per l'Asse III mirano a soddisfare le reali esigenze del sistema produttivo lombardo e rispondono agli obiettivi dell'Iniziativa Faro europea "*Una politica industriale per l'era della globalizzazione*". L'Asse intende quindi: ● favorire l'accesso a canali di finanziamento finalizzati alla promozione dell'imprenditorialità lombarda e nello specifico alla nascita e sviluppo di nuove imprese, al rilancio delle imprese esistenti riducendo il tasso di mortalità e allo sviluppo di nuovi modelli di attività delle imprese, con particolare riferimento alla filiera culturale/turistica/commerciale; ● favorire percorsi di internazionalizzazione delle imprese in uscita (export) e l'incremento dell'attrattività in entrata del sistema di investimenti esteri; ● sostenere percorsi di crescita del sistema economico-produttivo migliorando l'accesso al credito e lo sviluppo di adeguati strumenti finanziari per accompagnare e supportare in modo strutturato i nuovi percorsi di crescita delle MPMI.

In risposta ai fabbisogni individuati delle imprese e del tessuto imprenditoriale regionale l'Asse III si articola in obiettivi specifici e azioni, come riportato nella tabella che segue.

Obiettivi specifici	Azioni
3a.1 Nascita e consolidamento delle micro, piccole e medie imprese aumentando il tasso di sopravvivenza a tre e cinque anni	III.3.a.1.1. Interventi di supporto alla nascita di nuove imprese sia attraverso incentivi diretti, sia attraverso l'offerta di servizi, sia attraverso interventi di micro-finanza
3b.1. Incremento del livello di internazionalizzazione dei sistemi produttivi favorendone l'incremento qualitativo	III.3.b.1.1. Progetti di promozione dell'export, destinati a imprese e loro forme aggregate su base territoriale o settoriale
	III.3.b.1.2. Creazione di occasioni di incontro tra imprenditori italiani ed esteri finalizzati ad attrarre investimenti e a promuovere accordi commerciali e altre iniziative attive di informazione e promozione rivolte a potenziali investitori esteri
3b.2. Consolidamento, modernizzazione e diversificazione dei sistemi produttivi territoriali valorizzando un nuovo posizionamento strategico della Lombardia sul turismo, sulla cultura e	III.3.b.2.1. Supporto allo sviluppo di prodotti e servizi complementari alla valorizzazione di identificati attrattori culturali e naturali del territorio, anche attraverso l'integrazione tra imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo, e delle filiere dei prodotti tradizionali e tipici

Obiettivi specifici	Azioni
sull'attrattività diffusa orientato ad aumentare il numero di clienti/visitatori	III.3.b.2.2. Sostegno ai processi di aggregazione e integrazione tra imprese (reti di imprese) nella costituzione di un prodotto integrato nelle destinazioni turistiche
	III.3.b.2.3. Sostegno alla competitività delle imprese nelle destinazioni turistiche, attraverso interventi di qualificazione dell'offerta e innovazione di prodotto/servizio, strategica ed organizzativa
3c.1 Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo incrementando il tasso di innovazione del sistema produttivo	III.3.c.1.1. Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili, e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale
3d.1. Miglioramento dell'accesso al credito, del finanziamento delle imprese e della gestione del rischio in agricoltura favorendo la disponibilità per il sistema imprenditoriale	II.3.d.1.1. Potenziamento del sistema delle garanzie pubbliche per l'espansione del credito in sinergia tra sistema nazionale e sistemi regionali di garanzia, favorendo forme di razionalizzazione che valorizzino anche il ruolo dei confidi più efficienti ed efficaci
	III.3.d.1.2. Promozione e accompagnamento per l'utilizzo della finanza obbligazionaria innovativa per le PMI
	III.3.d.1.3. Contributo allo sviluppo del mercato dei fondi di capitale di rischio per lo start up d'impresa nelle fasi *pre-seed, seed e early stage*

I **beneficiari** previsti all'interno dell'Asse III sono imprese, anche in forma aggregata, Reti contratto e Reti soggetto, Cluster e altre forme strutturate di aggregazione di imprese, Camere di Commercio, Enti Locali, Enti e operatori fieristici, Associazioni e Fondazioni (iscritte al REA - Repertorio Economico Amministrativo), Enti gestori di Aree Protette, Confidi, Istituti di credito, operatori di capitale di rischio e piattaforme di *crowdfunding*, Finanziaria Regionale, Regione Lombardia.

ATTUAZIONE ASSE III al 31.12.2021

Avanzamento complessivo

Nel corso del 2021 sono stati attivati due bandi. Per l'Azione **III.3.C.1.1.** è stato pubblicato con Decreto N. 12325 del 17/09/2021 **Investimenti per la ripresa: Linea A – Artigiani 2021 e Linea B – Aree Interne**. La misura è stata finalizzata a sostenere la ripresa delle attività dei settori maggiormente colpiti dall'emergenza epidemiologica da Covid-19, che ha investito tutto il tessuto economico e sociale ed in particolare quello delle Aree Interne lombarde. L'obiettivo principale è stato quello di sostenere le PMI che hanno voluto investire sul proprio sviluppo e rilancio nell'ambito di interventi con finalità relativa alla transizione digitale, alla transizione green e alla sicurezza sul lavoro.

La misura ha avuto una dotazione finanziaria complessiva di 19.311.163,52 €: 15.511.163,52 per Linea A – Artigiani 2021) e 3.800.000 € per la Linea B – Aree Interne. La misura ha coinvolto le PMI del settore artigiano e, solo in riferimento alle Aree Interne, anche alle attività dei servizi di alloggio e di ristorazione. L'intervento finanziario si è configurato come contributo a fondo perduto pari al 50% delle spese ammissibili.

Sull'Azione **III.3.B.1.1,** ad aprile 2021 è stato pubblicato il bando **Linea Internazionalizzazione Plus**. Il bando, con una dotazione finanziaria complessiva di 7.500.000 €, ha voluto promuovere e facilitare l'internazionalizzazione del tessuto imprenditoriale lombardo, supportando la realizzazione di progetti di internazionalizzazione complessi da parte delle PMI per dotarsi di un portafoglio articolato di servizi e attività per la partecipazione ad iniziative finalizzate ad avviare il proprio business nei mercati esteri. L'intervento prevede la concessione dell'agevolazione fino al 100% delle spese ammissibili di cui l'80% sotto forma di finanziamento agevolato ed il restante 20% sotto forma di contributo a fondo perduto.

Relativamente all'avanzamento finanziario, al 31/12/2021, sono stati concessi 234,8 milioni di euro e sono stati impegnati 234,8 milioni di euro attraverso i diversi interventi programmati e realizzati. Regione Lombardia ha liquidato 176,4 milioni di euro ai soggetti beneficiari che hanno partecipato ai diversi bandi/avvisi. Le spese certificate risultano essere 172,9 milioni. Complessivamente sono 20 i bandi attivati per un totale di 3.028 operazioni finanziate che hanno coinvolto 3.009 beneficiari per finanziamenti a fondo perduto e 18.231 beneficiari di strumenti finanziari

RISPOSTA AI QUESITI VALUTATIVI

Il piano di valutazione individua 16 quesiti valutativi in relazione all'Asse III del POR riconducibili alle quattro priorità di investimento previste nell'ambito dell'Asse, così come indicato nella tabella che segue.

Rispetto ad alcune domande valutative non si riporta alcun riscontro in quanto la natura degli interventi riferiti a tali domande fa sì che gli effetti prodotti in seguito alla loro attuazione potranno essere rilevati e valutabili solo nei prossimi anni.

PdI	OBIETTIVI SPECIFICI	AMBITO DI VALUTAZIONE	QUESTIONI CHIAVE / CONTENUTI	VALORIZZAZIONE DEL QUESITO
3a	OS 3a.1	**AV 3.1** coerenza ed integrazione degli interventi di sostegno al rilancio della competitività delle PMI	Efficacia delle strategie poste in essere per favorire lo start up e contrastare la mortalità delle nuove imprese e prolungare a 5 anni il loro ciclo vitale	SI
			(in correlazione con ambiti valutativi dell'Asse I) Efficacia delle strategie poste in essere per l'emersione di nuove idee imprenditoriali ed a favore degli spin off universitari nonché delle attività di cross fertilization	SI
			Efficacia delle esperienze di impiego integrato FESR-FSE per l'innalzamento qualitativo della propensione e della capacità imprenditoriale	SI
3b	OS 3b.1	**AV 3.1** coerenza ed integrazione degli interventi di sostegno al rilancio della competitività delle PMI	Efficacia delle strategie poste in essere per sostenere l'internazionalizzazione in entrata ed in uscita, anche ponendo a valore le partnership maturate	SI
			Efficacia delle politiche di sostegno all'aggregazione delle PMI per rafforzare le loro capacità di export	NO
			Esplorazione delle principali ragioni ostative agli investimenti esteri e dell'efficacia delle contromisure adottate	SI
	OS 3b.2	**AV 3.2** Valorizzazione del patrimonio culturale paesaggistico della Lombardia in funzione del potenziamento dell'offerta turistica	Efficacia delle misure poste in essere per incrementare le abilità progettuali in materia di sviluppo locale integrato, anche qualificando il capitale umano	SI
			Efficacia delle esperienze di impiego integrato per l'innalzamento qualitativo della propensione e della capacità imprenditoriale	NO
			Efficacia degli interventi mirati alla messa in rete di soggetti pubblici e privati per la costruzione di pacchetti turistici integrati	SI
			Efficacia del sostegno allo start up di iniziative imprenditoriali di creazione di nuovi servizi turistici, complementari alla diversificazione delle richieste e dei target utenti	SI
3c	OS 3c.1	**AV 3.1** coerenza ed integrazione degli interventi di sostegno al rilancio della competitività delle PMI	Efficacia dei sostegni alle imprese per l'acquisizione di beni e servizi e per l'accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale	SI
			Efficacia del raccordo tra ricerca ed innovazione e brevettazione industriale e politiche di investimento delle PMI, nonché delle azioni di sostegno al trasferimento tecnologico, anche in termini di aggiornamento professionale del capitale umano	SI
3d	OS 3d.1	**AV 3.1** coerenza ed integrazione degli interventi di sostegno al rilancio della competitività delle PMI	Efficacia delle azioni di potenziamento del sistema delle garanzie pubbliche per l'espansione del credito	SI
			Efficacia della penetrazione delle azioni di promozione e accompagnamento per l'utilizzo della finanza obbligazionaria innovativa per le PMI	NO
			Efficacia delle azioni poste in essere per lo sviluppo del mercato dei fondi di capitale di rischio per lo start up d'impresa	NO
			Efficacia delle azioni poste in essere per la diffusione capillare alle imprese delle informazioni relative alle agevolazioni creditizie ed agli interventi di assistenza tecnica per favorire il concreto accesso alle agevolazioni	NO

AV 3.1 COERENZA ED INTEGRAZIONE DEGLI INTERVENTI DI SOSTEGNO AL RILANCIO DELLA COMPETITIVITÀ DELLE PMI

QV3.1.I - Efficacia delle strategie poste in essere per favorire lo start up e contrastare la mortalità delle nuove imprese e prolungare a 5 anni il loro ciclo vitale

QV3.1.II - (in correlazione con ambiti valutativi dell'Asse I) Efficacia delle strategie poste in essere per l'emersione di nuove idee imprenditoriali ed a favore degli spin off universitari nonché delle attività di cross fertilization

La **Linea Intraprendo** è il principale intervento regionale per dotazione finanziaria finalizzata alla riduzione del tasso di mortalità delle attività imprenditoriali e per accrescerne le opportunità di affermazione e posizionamento nei rispettivi mercati di riferimento. Il contesto economico e imprenditoriale è ancora fortemente condizionato dagli effetti causati dalla situazione pandemica che ha visto nel 2020 una forte riduzione del numero di imprese iscritte (-17,6%) rispetto al 2019 mentre lo scenario 2021, dopo il congelamento registrato, ha visto una ripartenza delle iscrizioni (57.177 movimenti, pari al +19% su base annua) che si sono riportate sui valori pre-crisi.

Si riprendono di seguito alcune considerazioni, approfondite nel RAV 2020, che sono significative in termini di caratterizzazione e valutazione dell'intervento: ● una quota importante dei beneficiari dei finanziamento sono stati i giovani imprenditori con meno di 35 anni; ● gli interventi collegati alla S3 hanno riguardato principalmente le aree di specializzazione relative al manifatturiero avanzato, industrie creative e culturali e la mobilità sostenibile; ● l'iniziativa ha rappresentato una reale leva a supporto delle imprese nello sviluppo di prodotti e servizi innovativi grazie l'acquisto di macchinari, attrezzature e impianti tecnologicamente avanzati (nell'ottica di una maggiore digitalizzazione, industria 4.0); ● i progetti realizzati hanno contribuito a sviluppare e rafforzare partnership territoriali così da facilitare scambi di know-how e collaborazioni con diversi soggetti del territorio (*cross fertilisation*).

Lo stato di avanzamento complessivo dei progetti al 31.12.2021 della Linea Intraprendo (I° e II° sportello) indica che sono stati chiusi 86 progetti (33 nel primo sportello e 51 nel secondo); 558 progetti non stati ammessi e 33 progetti non sono stati realizzati in quanto i beneficiari hanno rinunciato al finanziamento.

Stato dei progetti per sportello I e II (31.12.2021)

Stato	I° Sportello	II° Sportello
Ammesso e Finanziato	-	10
Chiuso	33	51
Decaduto	116	123
Non Ammesso	222	336
Rinunciato	14	19
Totale	**385**	**539**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Focalizzando l'analisi sui progetti *chiusi*, dei 33 complessivi relativi alla **Linea Intraprendo - I° sportello,** 23 soggetti beneficiari (70%) sono MPMI attive da meno di 24 mesi, 9 sono aspiranti imprenditori e solo un beneficiario è un libero professionista in attività da meno di 24 mesi.

Tipologia dei soggetti beneficiari (31.12.2021)

Tipologia soggetto	N.
Aspirante imprenditore	9
Libero professionista in forma singola (in attività da meno di 24 mesi)	1
MPMI (già attiva da meno di 24 mesi)	23
Totale	**33**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

La dimensione delle imprese beneficiarie evidenzia che la larga maggioranza appartiene alla categoria delle microimprese (88%); le piccole imprese sono il 9% e solo una è una media impresa (3%).

Dimensione beneficiarie (31.12.2021)

Dimensione impresa	N. impresa
Micro	29
Piccola	3
Media	1
Totale	**33**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

La maggioranza delle imprese ha sede nella Provincia di Milano (11 imprese pari al 33%), seguita dalla Provincia di Brescia (7 imprese pari al 21%) e da quella di Bergamo (4 imprese pari al 12%). Da sottolineare che in sei province si sviluppato un solo progetto con un solo beneficiario.

Provincia sede beneficiarie (31.12.2021)

Provincia	N. imprese
Bergamo	4
Brescia	7
Como	1
Cremona	1
Lecco	1
Lodi	1
Mantova	1
Milano	11
Monza e della Brianza	2
Pavia	3
Varese	1
Totale	**33**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

In riferimento alla tipologia di progetto realizzato per l'avvio di attività imprenditoriali 10 progetti sono caratterizzati da elevata innovatività e contenuto tecnologico (considerando anche quelli presentati da giovani fino a 35 anni); 6 sono stati presentati da giovani (fino a 35 anni).

Tipologia di progetto finanziato (31.12.2021)

Tipologia Progetto	N. progetti
Progetti a elevata innovatività e contenuto tecnologico (S3)	8
Progetti a elevata innovatività e contenuto tecnologico (S3) e presentati da giovani (fino a 35 anni)	2
Progetti presentati da giovani (fino a 35 anni)	6
Altri progetti	17
Totale	**33**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Sui 33 progetti chiusi nel I° sportello, gli interventi che hanno dichiarato un chiaro riferimento ad un'Area di Specializzazione S3 sono 10 (il 30% del totale) e fanno riferimento in particolare ad interventi per l'eco-industria (3); mentre gli altri 7 progetti fanno tutti riferimento a una diversa specializzazione nelle macroaree: *industria della salute; industrie creative e culturali; manifatturiero avanzato*.

Progetti per tipologia di specializzazione S3 (31.12.2021)

Macro area	Area specializzazione	N. progetti
Eco-industria (ambiente ed energia)	AE3 Sistemi di accumulo di energia	1
	AE7 Tecnologie per la gestione, il monitoraggio e il trattamento dell'acqua, dell'aria e dei rifiuti	2
Industria della salute	IS2 Prevenzione	1
	IS6 Nuovi approcci terapeutici	1
Industrie creative e culturali	ICC4 Moda e Design	1
	ICC5 Esperienze coinvolgenti e partecipative dei contenuti creativi, culturali e dei media	1
Manifatturiero avanzato	MA1 Produzione con processi innovativi	1
	MA3 Sistemi di produzione ad alta efficienza	1
	MA4 Manufacturing per prodotti personalizzati	1
	Totale	**10**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

La Provincia di Milano e quella di Bergamo sono i territori con il maggior numero di progetti (3) che fanno esplicito riferimento alle aree di specializzazione S3 e coinvolgono le macroaree: ● industria della salute; ● industrie creative e culturali; ● manifatturiero avanzato ed eco-industrie.

Progetti S3 per provincia (31.12.2021)

Provincia	Area specializzazione	N. progetti
Bergamo	Manifatturiero avanzato	2
Brescia	Eco-industria (ambiente ed energia)	1

	Industria della salute		1
	Manifatturiero avanzato		1
Lodi	Eco-industria (ambiente ed energia)		1
	Eco-industria (ambiente ed energia)		1
Milano	Industria della salute		1
	Industrie creative e culturali		2
		Totale	**10**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Il quadro economico riferito alla tipologia dei progetti del I° sportello indica che sono stati presentati dalle imprese oltre 3 milioni di euro per investimenti in relazione a oltre 1,7 milioni di euro di agevolazioni richieste. Il finanziamento erogato da Regione Lombardia al 31/12/2021 è di 1,5 milioni di euro di cui quasi 200.000 € a fondo perduto. I progetti che fanno riferimento alla Strategia S3 hanno ricevuto finanziamenti per circa 500.000 € di cui a fondo perduto oltre 50.000 €.

Quadro economico di sintesi per tipologia di progetto (31.12.2021)

Tipologia progetti	Investimento presentato	Agevolazione richiesta	Finanziamento	Fondo perduto
Progetti a elevata innovatività e contenuto tecnologico (S3)	666.908,60 €	375.119,70 €	337.607,73 €	37.511,97 €
Progetti a elevata innovatività e contenuto tecnologico (S3) e presentati da giovani (fino a 35 anni)	213.802,00 €	130.000,00 €	117.000,00 €	13.000,00 €
Progetti presentati da giovani (fino a 35 anni)	434.372,34 €	280.818,65 €	252.736,79 €	28.081,87 €
Altri progetti	1.808.827,98 €	975.980,10 €	878.382,09 €	97.598,01 €
Totale	**3.123.910,92 €**	**1.761.918,45 €**	**1.585.726,61 €**	**176.191,85 €**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

In riferimento alla **Linea Intraprendo – II° sportello** al 31/12/2022 sono stati *ammessi e finanziati* e *chiusi* 61 progetti. I soggetti beneficiari che hanno gestito i progetti sono 50 MPMI (attive da meno di 24 mesi) e 11 aspiranti imprenditori.

Tipologia dei soggetti beneficiari (31.12.2021)

Tipologia soggetto	N.
Aspirante imprenditore	11
MPMI (già attiva da meno di 24 mesi)	50
Totale	**61**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

La dimensione delle imprese beneficiarie evidenzia che la quasi totalità, 59 imprese, appartiene alla categoria delle microimprese (97%) le piccole imprese sono 2 (3%).

Dimensione beneficiarie (31.12.2021)

Dimensione impresa	N.
Micro	59
Piccola	2
Totale	**61**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Prevalentemente le imprese beneficiarie hanno sede in Provincia di Milano (27 imprese pari al 44%), seguita da quella di Bergamo (12 imprese pari al 20%) e di Brescia (8 imprese pari al 13%). Questa tendenza conferma il dato ricorrente sulla creazione d'impresa in Lombardia: le prime cinque aree lombarde che ospitano il numero più alto di imprese nascenti sono sui territori provinciali di Bergamo, Brescia, Milano, Monza-Brianza e Varese.

Provincia sede beneficiarie (31.12.2021)

Provincia	N. imprese
Bergamo	12
Brescia	8
Como	1
Cremona	2
Lodi	1

Mantova	2
Milano	27
Monza e della Brianza	4
Pavia	1
Sondrio	3
Totale	**61**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

L'analisi dei dati riferiti alla tipologia degli interventi indica una quota significativa di progetti a elevata innovatività e contenuto tecnologico (28%). I progetti presentati e realizzati da giovani fino a 35 anni sono invece il 13%. Nel complesso gli interventi sviluppati da giovani raggiungono il 16% includendo anche quelli a elevata innovatività e contenuto tecnologico (S3).

Tipologia dei progetti (31.12.2021)

Tipologia Progetto	N. progetti
Progetti a elevata innovatività e contenuto tecnologico (S3)	17
Progetti a elevata innovatività e contenuto tecnologico (S3) e presentati da giovani (fino a 35 anni)	2
Progetti presentati da giovani (fino a 35 anni)	8
Altri progetti	34
Totale	**61**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Complessivamente sui 61 progetti quelli che hanno dichiarato un chiaro riferimento ad un'Area di Specializzazione S3 sono 19 (il 31% del totale) e fanno riferimento in particolare a interventi per il manifatturiero avanzato (37%), per la mobilità sostenibile (21%), per le industrie creative e culturali (16%) mentre gli altri 5 progetti (26%) fanno tutti riferimento a una diversa specializzazione nelle macroaree: agroalimentare, eco-industria, industria della salute.

Progetti per tipologia di specializzazione S3 (31.12.2021)

Macro area	Area specializzazione	N. progetti
Agroalimentare	AG1 Sistemi produttivi per la sostenibilità delle biorisorse	1
	AG2 Ingredienti sostenibili per un'industria alimentare competitiva	1
	AG3 Alimenti sicuri per un consumo sostenibile	1
Eco-industria (ambiente ed energia)	AE7 Tecnologie per la gestione, il monitoraggio e il trattamento dell'acqua, dell'aria e dei rifiuti	1
Industria della salute	IS1 Benessere	1
Industrie creative e culturali	ICC5 Esperienze coinvolgenti e partecipative dei contenuti creativi, culturali e dei media	3
Manifatturiero avanzato	MA1 Produzione con processi innovativi	2
	MA2 Sistemi di produzione evolutivi e adattativi	1
	MA3 Sistemi di produzione ad alta efficienza	1
	MA4 Manufacturing per prodotti personalizzati	3
Mobilità sostenibile	MS1 Nuove tecnologie per i veicoli leggeri del futuro	1
	MS2 Efficienza energetica e riduzione delle emissioni nei trasporti	2
	MS4 Sicurezza nella mobilità di persone e merci	1
	Totale	**19**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Nel secondo sportello della Linea Intraprendo, la maggioranza di progetti che sono riferiti alle diverse aree della strategia S3 si realizzano in Provincia di Milano (Industria della salute; Industrie creative e culturali; Manifatturiero avanzato; Mobilità sostenibile), segue la provincia di Bergamo con 4 progetti (Agroalimentare; Eco-industria; Industrie creative e culturali; Mobilità sostenibile) e Brescia con 3 (Manifatturiero avanzato; Mobilità sostenibile). Le altre Province che hanno progetti riferiti alla Strategia S3 sono Cremona (1 nell'area agroalimentare) e Monza Brianza (1 nell'area agroalimentare).

Progetti S3 per provincia (31.12.2021)

Provincia	Area specializzazione	N. progetti
Bergamo	Agroalimentare	1
	Eco-industria (ambiente ed energia)	1
	Industrie creative e culturali	1
	Mobilità sostenibile	1

Brescia	Manifatturiero avanzato	2
	Mobilità sostenibile	1
Cremona	Agroalimentare	1
	Industria della salute	1
Milano	Industrie creative e culturali	2
	Manifatturiero avanzato	5
	Mobilità sostenibile	2
Monza e della Brianza	Agroalimentare	1
	Totale	**19**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Il prospetto economico riferito alla tipologia dei progetti indica che sono stati presentati dalle imprese oltre 6 milioni di euro per investimenti in relazione a quasi 3,5 milioni di euro di agevolazioni richieste. Il finanziamento erogato da Regione Lombardia è al 31/12/2021 di 3 milioni di euro di cui quasi 350.000 € a fondo perduto. I progetti che fanno riferimento alla Strategia S3 hanno ricevuto finanziamenti per oltre 1 milione di euro di cui a fondo perduto oltre 100.000 €.

Prospetto economico di sintesi per tipologia di progetto (31.12.2021)

Tipologia progetti	Investimento Presentato	Agevolazione Richiesta	Finanziamento	Fondo Perduto
Progetti a elevata innovatività e contenuto tecnologico (S3)	1.701.648,86 €	1.038.325,77 €	934.493,19 €	103.832,58 €
Progetti a elevata innovatività e contenuto tecnologico (S3) e presentati da giovani (fino a 35 anni)	350.176,21 €	95.599,00 €	86.039,10 €	9.559,90 €
Progetti presentati da giovani (fino a 35 anni)	622.580,91 €	398.627,14 €	358.764,43 €	39.862,71 €
Altri progetti	3.518.624,13 €	1.886.702,94 €	1.698.032,64 €	188.670,30 €
Totale	**6.193.030,11 €**	**3.419.254,85 €**	**3.077.329,36 €**	**341.925,49 €**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Regione Lombardia nel 2019 ha pubblicato il bando **Linea Archè**, approvato con il DGR n. 11109 del 26/07/2019, che ha visto una serie di affinamenti sull'impianto dell'iniziativa in relazione agli aspetti amministrativi e rendicontuali partendo dell'esperienza sviluppata attraverso la Linea Intraprendo. Nel corso dell'emergenza pandemica Regione Lombardia ha approvato con DGR n.3494 del 05/08/2020 **Archè 2020 – Misura di sostegno alle start up lombarde** con risorse del Fondo per lo Sviluppo e Coesione (FSC) nell'ambito della riprogrammazione del POR FESR 2014-2020.

L'analisi della risposta da parte delle imprese alla misura Archè è utile per l'elaborazione e la gestione amministrativa di dispositivi per la nuova programmazione 2021-2027 relativamente alle azioni per favorire la creazione e consolidamento delle imprese lombarde che dovranno vertere sulla strutturazione di dispositivi finanziari che prevedano quote di contribuiti a fondo perduto; sull'aspetto tecnologico e innovativo delle imprese e sulla semplificazione amministrativa in particolare nelle fasi di presentazione, gestione e rendicontazione degli interventi.

Relativamente ai 150 progetti *ammessi e finanziati* e *chiusi* relativamente alla **Linea Archè - Misura A Piani di Avvio** la dimensione prevalente dei soggetti beneficiari è quella della microimpresa (87%). La piccola impresa pesa sul totale dei beneficiari per il 12% e con il 2% la media impresa segnala una bassa risposta a questo bando.

Dimensione impresa (31.12.2021)

Dimensione impresa	N. imprese
Micro	130
Piccola	16
Media	4
Totale	**150**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

La maggior parte delle beneficiarie non sono startup innovative, 104, e corrispondono al 69% delle imprese. Le start up che operano nel campo dell'innovazione con attività di ricerca e sviluppo, con personale altamente specializzato e qualificato, sono il 31%.

Start up innovativa (31.12.2021)

Startup innovativa	N. Impresa
Sì	46
No	104
Totale	**150**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

La sede delle imprese beneficiarie è in maniera prevalente nella Provincia di Brescia, 45 imprese pari al 30% del totale; quelle che hanno sede nella Provincia di Milano sono 40 imprese (il 27%). Nella Provincia di Bergamo hanno sede 19 imprese pari al 13%.

Provincia sede operativa (31.12.2021)

Provincia	N. Impresa
Bergamo	19
Brescia	45
Como	5
Cremona	8
Lecco	8
Lodi	2
Mantova	6
Milano	40
Monza e della Brianza	2
Pavia	4
Sondrio	8
Varese	3
Totale	**150**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

In termini di durata la maggioranza dei progetti si sviluppa tra i 12 e i 18 mesi (55%), a testimonianza di interventi strutturati che comunque devono essere realizzati in un periodo temporale sostanzialmente contenuto, e solo 2 (2%) hanno una durata superiore ai 2 anni. Mentre i progetti che possiamo definire di breve durata (0-6 mesi) sono 17 pari all'11%.

Durata dei progetti (31.12.2021)

Durata progetto	N. Impresa
0-6 mesi	17
6-12 mesi	45
12-18 mesi	82
18-24 mesi	4
più di 24 mesi	2
Totale	**150**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Da sottolineare che l'agevolazione regionale sia funzionale, in termini previsionali, alla creazione di oltre 100 posti di lavoro. Un'impresa ha indicato l'assunzione di ben 20 operatori. Solo il 17% delle imprese non ha creato nuovi posti di lavoro.

N. nuovi posti di lavoro creati (31.12.2021)

N nuovi posti lavoro	N. Imprese
Nessuno	25
Uno	41
Due	42
Tre	17
Quattro	11
Cinque	5
Sei	3
Otto	2
Dieci	3
Venti	1
Totale	**150**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Il prospetto economico indica che sono stati presentati dalle imprese oltre 16 milioni di euro di costi in relazione a quasi 6 milioni di euro di agevolazioni richieste. Gli investimenti ammessi da Regione Lombardia sono al 31/12/2021 di quasi 16 milioni di euro e le agevolazioni ammesse sono state di 5,8 milioni di euro. Il valore medio dei costi presentati per provincia è di 1,3 milioni e di 108 mila euro per singolo progetto. Il valore complessivo delle agevolazioni ammesse è di 5,8 milioni di euro e il valore medio per provincia è di 484 mila e per progetto di 39 mila euro.

Prospetto economico di sintesi Archè A (31.12.2021)

Provincia	Costo presentato	Agevolazione richiesta	Investimento ammesso	Agevolazione ammessa
Bergamo	1.928.832,52 €	722.450,53 €	1.907.232,52 €	713.810,53 €
Brescia	5.076.933,68 €	1.797.680,91 €	4.960.346,96 €	1.762.645,92 €
Como	507.302,83 €	186.969,20 €	507.302,83 €	186.969,20 €
Cremona	706.331,93 €	271.926,86 €	706.331,93 €	271.926,86 €
Lecco	756.143,23 €	265.457,29 €	754.835,77 €	264.934,11 €
Lodi	262.750,00 €	100.000,00 €	262.750,00 €	100.000,00 €
Mantova	679.488,10 €	241.761,20 €	570.403,54 €	224.731,31 €
Milano	4.565.328,79 €	1.658.564,91 €	4.279.817,71 €	1.601.571,64 €
Monza e della Brianza	259.165,20 €	100.000,00 €	259.165,20 €	100.000,00 €
Pavia	358.853,04 €	142.621,22 €	344.964,04 €	137.985,62 €
Sondrio	766.910,73 €	302.990,59 €	766.910,73 €	302.990,59 €
Varese	383.031,25 €	138.618,52 €	383.031,25 €	138.618,52 €
Totale	**16.251.071,30 €**	**5.929.041,23 €**	**15.703.092,48 €**	**5.806.184,30 €**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

In riferimento ai 106 progetti *ammessi e finanziati* e *chiusi* nella **Linea Archè - Misura B Piani di consolidamento** la dimensione prevalente dei soggetti beneficiari è quella della microimpresa (77%). La piccola impresa pesa sul totale dei soggetti beneficiari per il 17% e con il 6% la media impresa segnala una risposta minore a questo bando, com'è avvenuto nella misura "A" dedicata all'avvio delle imprese.

Dimensione impresa (31.12.2021)

Dimensione impresa	N. imprese
Micro	81
Piccola	18
Media	7
Totale	**106**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

In maniera maggioritaria le imprese non sono startup innovative, 70 e corrispondono al 66% delle beneficiarie. Le startup che operano nel campo dell'innovazione (36) attraverso attività di ricerca e sviluppo, con personale con qualificazione superiore, sono il 34%. Le percentuali tra progetti innovativi inseriti in Piani di Avvio e quelli in Piani di consolidamento sono equiparabili.

Start up innovativa (31.12.2021)

Startup innovativa	N. Impresa
Sì	36
No	70
Totale	**106**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

In relazione alle provincie sede delle imprese, la maggioranza è concentrata in quella di Milano, sono 34 imprese pari al 32% del totale, seguita da quella di Brescia, 28 imprese pari al 26% e da quella di Bergamo 15 imprese il 14%.

Provincia sede operativa (31.12.2021)

Provincia	N. Impresa
Bergamo	15
Brescia	28
Como	4
Lecco	3
Lodi	1
Mantova	2
Milano	34

Provincia	N. Impresa
Monza e della Brianza	7
Pavia	2
Sondrio	4
Varese	6
Totale	**106**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Relativamente alla durata degli interventi la prevalenza dei progetti si sviluppa tra i 12 e i 18 mesi (53%) e solo 2 (2%) hanno una durata superiore ai 2 anni. I progetti con durata massima di-6 mesi sono 14 pari all'13%. In sintesi, non ci sono grossi scostamenti di durata tra i progetti delle due misure del bando Archè.

Durata dei progetti (31.12.2021)

Durata progetto	N. Impresa
0-6 mesi	14
6-12 mesi	33
12-18 mesi	57
18-24mesi	2
Totale	**106**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

I progetti finanziati e realizzati dalle imprese beneficiarie dell'agevolazione, in termini previsionali, contribuiscono alla creazione di oltre 200 posti di lavoro. Il 17% delle imprese non ha creato nuovi posti di lavoro. Le due misure in totale hanno creato 337 posti di lavoro.

N. nuovi posti di lavoro creati (31.12.2021)

N nuovi posti lavoro	N. Imprese
Nessuno	19
Uno	33
Due	29
Tre	7
Quattro	7
Cinque	4
Sei	3
Sette	1
Dieci	1
Quindici	1
Diciotto	1
Totale	**106**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Il prospetto economico della Misura B indica che sono stati presentati dalle imprese quasi 14 milioni di euro di costi in relazione a oltre 6 milioni di euro di agevolazioni richieste. Gli investimenti ammessi da Regione Lombardia sono al 31/12/2021 di 13,6 milioni di euro. Il valore medio dei costi presentati per provincia è di 1,1 milioni e di 131 mila euro per singolo progetto. Il valore complessivo delle agevolazioni ammesse è di 6,3 milioni di euro e il valore medio per provincia è di 527 mila e per progetto di circa 60 mila euro.

Prospetto economico di sintesi Archè B (31.12.2021)

Provincia	Costo presentato	Agevolazione richiesta	Investimento ammesso	Agevolazione ammessa
Bergamo	1.833.345,22 €	869.489,12 €	1.780.430,22 €	848.031,62 €
Brescia	3.912.086,44 €	1.701.781,64 €	3.899.116,44 €	1.698.941,64 €
Como	474.674,00 €	224.487,00 €	474.674,00 €	224.487,00 €
Lecco	402.848,57 €	197.103,18 €	400.801,57 €	196.079,68 €
Lodi	250.000,00 €	75.000,00 €	250.000,00 €	75.000,00 €
Mantova	289.907,55 €	97.253,78 €	289.907,55 €	97.253,78 €
Milano	4.242.566,88 €	2.071.971,31 €	4.132.015,88 €	2.018.145,81 €
Monza e della Brianza	975.196,64 €	475.000,00 €	946.114,64 €	462.659,00 €
Pavia	219.758,00 €	109.879,00 €	219.758,00 €	109.879,00 €
Sondrio	473.176,00 €	231.203,00 €	473.176,00 €	231.203,00 €
Varese	769.050,73 €	368.720,36 €	764.544,77 €	366.467,39 €

Provincia	Costo presentato	Agevolazione richiesta	Investimento ammesso	Agevolazione ammessa
Totale	**13.842.610,03 €**	**6.421.888,39 €**	**13.630.539,07 €**	**6.328.147,92 €**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Il bando **Sostegno allo start up di impresa nell'area interna Alto Lago di Como e Valli del Lario** è finalizzato a sostenere la creazione di impresa ed è rivolto a MPMI, Liberi professionisti e aspiranti Liberi Professionisti (singoli o associati) con una procedura valutativa a sportello. Lo sportello si è chiuso per esaurimento delle risorse nell'ottobre del 2019[14]. Al 31/12/2021 dei 9 beneficiari ammessi all'investimento, uno ha rinunciato al contributo e tre hanno avuto il contributo erogato. La tabella che segue indica gli investimenti ammessi per un totale di 1,3 milioni con un valore medio di 150 mila euro per beneficiario. Sono stati concessi finanziamenti per 312 mila euro (al netto delle decadenze) con un valore medio per beneficiario di circa 35 mila euro.

Prospetto economico di sintesi (31.12.2021)

Beneficiario	Investimento ammesso	Intervento finanziario concesso
1	115.000,00 €	46.000,00 € [*]
2	180.600,00 €	56.640,00 €
3	150.000,00 €	58.000,00 € [**]
4	47.080,00 €	18.832,00 € [*]
5	286.900,00 €	60.000,00 €
6	380.000,00 €	60.000,00 € [*]
7	76.320,00 €	26.328,00 €
8	80.000,00 €	30.000,00 €
9	36.311,52 €	14.524,61 € [***]
Totale	**1.352.211,52 €**	**312.324,61 € [****]**

Note: [*] Contributo erogato; [**] Decaduto; [***] Concluso e rendicontato; [****] Al netto delle decadenze
Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Il bando **Sostegno allo start up di impresa nell'area interna Appennino Lombardo – Alto Oltrepò Pavese**, con l'obiettivo di supportare la creazione di nuove imprese, è rivolto a imprenditori, aspiranti imprenditori, liberi professionisti, o aspiranti liberi professionisti (in forma singola o in forma associata). La procedura di partecipazione a sportello è stata chiuso per esaurimento delle risorse con il D.d.s. n. 5422 del 6 maggio 2020 , a seguito della riapertura del 5 maggio con D,d,s, n.4907 del 24 aprile 2020. Dei 12 beneficiari ammessi al contributo, uno ha già rendicontato e uno ha già ricevuto il contributo finanziario. La tabella indica gli investimenti ammessi per un totale di 1,7 milioni e un valore medio di 150 mila euro per beneficiario e concessi per un totale di 312 mila euro e un valore medio di circa 35 mila euro per beneficiario.

Prospetto economico di sintesi (31.12.2021)

Beneficiario	Investimento ammesso	Intervento finanziario concesso
1	27.860,00 €	13.930,00 €
2	150.000,00 €	75.000,00 €
3	110.155,20 €	55.077,60 €
4	213.000,00 €	80.000,00 €
5	232.517,47 €	80.000,00 €
6	183.750,00 €	80.000,00 €
7	132.068,00 €	66.034,00 €
8	90.700,00 €	45.350,00 €
9	160.000,00 €	80.000,00 € [*]
10	110.759,31 €	55.379,65 €
11	147.150,00 €	73.575,00 € [**]
12	170.000,00 €	80.000,00 €
Totale	**1.727.959,98 €**	**784.346,25 €**

Note: [*] Rendicontato; [**] Contributo erogato
Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

[14] D.d.s. 4 ottobre 2019 Chiusura dello sportello per la presentazione delle domande

Il bando **Start up di impresa in Valchiavenna,** finalizzato alla promozione di nuove imprese attraverso incentivi diretti, aveva individuato la procedura di partecipazione a sportello che è stata chiusa nel 2018 per esaurimento delle risorse. Al 31/12/2021 il bando presenta i seguenti dati di sintesi: 2,5 milioni di euro di investimenti ammessi; un milione di euro di interventi concessi e un importo erogato di oltre 300 mila euro. Tre sono i progetti decaduti per mancata rendicontazione e un beneficiario ha rinunciato per un totale di 428 mila euro pari al 42% degli interventi concessi. L'intervento ha visto oltre 500 mila euro di economie circa il 50% dell'intervento finanziario concesso.

Prospetto economico di sintesi (31.12.2021)

Beneficiario	Investimento ammesso	Intervento finanziario concesso	Importo erogato	Economie
1	107.500,00 €	43.000,00 €	21.500,00 €	-
2	225.500,00 €	90.200,00 €	83.269,85 €	6.930,15 €
3	548.800,00 €	200.000,00 € [*]	-	200.000,00 €
4	487.709,30 €	95.083,70 € [*]	-	195.083,70 €
5	135.000,00 €	54.000,00 €	26.273,56 €	726,44 €
6	366.200,00 €	146.480,00 €	58.178,34 €	15.061,47 €
7	297.000,00 €	118.800,00 €	118.800,00 €	-
8	75.100,00 €	30.040,00 €	30.040,00 €	-
9	170.289,00 €	68.115,60 € [**]	-	68.115,60 €
10	164.308,25 €	65.723,30 € [*]	-	65.723,30 €
Totale	**2.577.406,55** €	**1.011.442,60** €	**338.061,75** €	**551.640,66** €

Note: [*] Decadenza per mancata rendicontazione; [**] Rinuncia
Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

QV3.1.III - Efficacia delle esperienze di impiego integrato FESR-FSE per l'innalzamento qualitativo della propensione e della capacità imprenditoriale

In riferimento alla integrazione tra le risorse dei fondi FESR e FSE e in continuità con le indicazioni contenute nel RAV 2020, si evidenzia anche per l'annualità 2021 la stessa complessità nelle modalità operative per garantire le sinergie tra i due fondi. Un coordinamento virtuoso dei due fondi avrebbe come risultato la realizzazione di una maggiore massa critica di opportunità e di conseguenza miglioramenti nella capacità imprenditoriale presente nel territorio lombardo. Dalle analisi e dagli approfondimenti realizzati sulle agevolazioni: Internazionalizzazione plus; Partecipazione delle PMI a fiere internazionali in Lombardia; Investimenti per la ripresa, si evidenzia che le misure hanno inciso sia sulla competitività delle imprese che in ambito occupazionale, tramite inserimenti in azienda di nuovi operatori. Le imprese attraverso le misure analizzate hanno realizzato nuove soluzioni, prodotti e servizi innovativi e hanno attivato il miglioramento dei processi produttivi. Tuttavia, si sottolinea che l'aggiornamento tecnologico, l'introduzione delle tecnologie digitali e l'attenzione ai consumi energetici, necessitano della qualificazione professionale del personale interno alle aziende e di nuove figure tecniche specializzate da inserire nell'organico (inserimento di capitale umano adeguatamente formato). L'integrazione dei fondi permette l'attivazione parallela di percorsi di sviluppo aziendale e di acquisizione di alte competenze evitando il disallineamento (mismatch) tra competenze richieste dal sistema imprenditoriale e quelle possedute dalle persone.

Un coordinamento strutturato tra i due Fondi, quindi, favorisce un raccordo tra le politiche di sviluppo economico e quelle dedicate alle risorse umane fornendo risposte integrate al territorio e facilitando la crescita territoriale in termini di competitività delle imprese e di qualificazione delle persone.

AV 3.1 COERENZA ED INTEGRAZIONE DEGLI INTERVENTI DI SOSTEGNO AL RILANCIO DELLA COMPETITIVITÀ DELLE PMI

QV3.1.I - Efficacia delle strategie poste in essere per sostenere l'internazionalizzazione in entrata ed in uscita, anche ponendo a valore le partnership maturate

Nel mese di aprile 2021 la Regione Lombardia ha pubblicato il bando **Linea internazionalizzazione plus** (Decreto 4860 del 09/04/2021). Gli ambiti di intervento del bando hanno riguardato, oltre alla possibilità di partecipare ad eventi fieristici *on site*, anche a quelli realizzati in modalità virtuale; la possibilità di istituire temporaneamente spazi espositivi all'estero, la possibilità di realizzare azioni di comunicazione per la promozione di prodotti nei mercati esteri; lo

sviluppo di piattaforme B2B/B2C e l'acquisizione di attività consulenziali orientate al rafforzamento del progetto di internazionalizzazione. Tutte le azioni previste hanno la finalità di consolidare la posizione delle aziende lombarde nei mercati esteri che è uno dei principali driver di crescita economica regionale. Le caratteristiche principali dell'agevolazione concessa sono state: ● assegnazione fino al 100% delle spese ammissibili; ● 80% sotto forma di finanziamento agevolato; ● 20% sotto forma di contributo a fondo perduto.

La Regione con il bando ha voluto rispondere agli effetti della pandemia che già nel 2020 aveva prodotto una perdita di export regionale di oltre 13 miliardi[15] equivalente al -10,6% (in linea con i dati mondiali) rispetto al 2019 ed ha voluto sostenere l'impegno delle imprese lombarde a non perdere quote di mercato estero rispetto ai *competitor* internazionali. Il 2021 è stato l'anno in cui le imprese ritengono di aver recuperato, in buona parte, il fatturato realizzato nei mercati esteri nel periodo precedente alla pandemia (il dato regionale segna un aumento del 6%). Il 2021 ha visto anche un rafforzarsi dei rapporti commerciali con le imprese europee per poter affrontare meglio i rischi correlati ad un mercato ancora complesso e con alcune criticità.

Al 31/12/2021 su un totale di 32 progetti presentati quelli *ammessi* sono stati 26 per un costo totale presentato pari a circa 7,62 milioni di euro. L'ammontare riferito alle agevolazioni è di 7,6 milioni di cui 1,52 milioni di contributo e circa 6 milioni di finanziamento. In riferimento alle agevolazioni ammesse sono state in totale circa 7,46 milioni di cui circa 1,5 di contributo e 6 di finanziamento.

Prospetto delle richieste di finanziamento (31.12.2021)

Stato	N.	Dettaglio finanziamento	Totale
Ammesse	26	Costo presentato	7.620.710,77 €
		Agevolazione richiesta	7.608.842,75 €
		di cui contributo	1.521.768,55 €
		di cui finanziamento	6.087.074,20 €
		Investimento ammesso	7.473.821,17 €
		Agevolazione Concessa	7.461.953,95 €
		di cui Contributo	1.492.390,79 €
		di cui Finanziamento	5.969.563,16 €
Non ammesse	6	-	-

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Il costo medio dei progetti presentati è stato di 293.104,26 € mentre il costo medio dei progetti concesso è stato pari a 286.998,23 €. La durata media dei progetti ammessi è di 16 mesi: il bando prevedeva l'ammissibilità delle spese dal giorno successivo alla data di invio informatico al protocollo da parte del soggetto richiedente della domanda (21/04/2021) e sino al termine ultimo di realizzazione del Progetto, massimo 15 mesi dalla data del decreto di concessione dell'Agevolazione.

Le imprese che hanno fatto richiesta hanno parte del proprio fatturato realizzato sui mercati esteri. I mercati prevalenti sono appartenenti a diverse aree geografiche: ● Europa (65%), con particolare riferimento a Germania, Francia, Spagna e Olanda; ● Stati Uniti e Canada (35%); ● Russia (27%); ● Medio Oriente e Sud Est Asiatico (27%); ● Africa (23%) in particolare in relazione ai paesi del Nord Africa e Sudafrica; ● Cina (15%).

Le imprese richiedenti hanno presentato progetti caratterizzati da una pluralità di azioni comprendenti: ● azioni di comunicazione ed advertising per la promozione di prodotti o brand su mercati esteri non aventi carattere di vendita (92,3%); ● consulenze in relazione al progetto e al programma di internazionalizzazione (88,5%) in particolare consulenza strategica e commerciale, studi di fattibilità, ricerca partner esteri, analisi di mercato e piani di marketing per l'internazionalizzazione; ● partecipazione a fiere internazionali in Italia e all'estero e ad eventi a queste collegati (88,5%); ● Sviluppo e/o adeguamento di siti web, accesso a piattaforme crossborder (B2B/B2C) per consolidare la propria posizione sui mercati esteri anche finalizzati alla vendita on line di prodotti o servizi (73,1%); ● certificazioni estere per prodotti da promuovere nei paesi target (42,3%); ● istituzione temporanea all'estero di show-room/spazi espositivi/vetrine ed esposizioni virtuali per la promozione dei prodotti/brand sui mercati esteri (34,6%).

[15] Assolombarda "Gli effetti della pandemia negli scambi globali delle imprese lombarde", 2021.

Si sottolinea inoltre che il 19% delle imprese richiedenti era in possesso di certificazioni ambientali (ad es. ISO 14001, ISO 50001).

Di seguito si evidenzia il dettaglio relativo alle domande *presentate* e *ammesse* in relazione al territorio provinciale sede dell'impresa: Milano, Brescia e Bergamo risultano essere le realtà che hanno maggiormente partecipato al bando, questo a conferma anche della vivacità del tessuto imprenditoriale e delle sue caratteristiche.

Domande presentate, ammesse e agevolazioni concesse per Provincia (31.12.2021)

Provincia	Domande presentate	Domande ammesse	Agevolazioni concesse*
Bergamo	5	5	1,73
Brescia	9	6	1,55
Cremona	1	1	0,06
Lecco	3	2	0,3
Lodi	1	1	0,47
Mantova	1	1	0,5
Milano	9	8	2,22
Monza e della Brianza	2	1	0,49
Pavia	1	1	0,15
Totale	**32**	**26**	**7,47**

Nota: [*] valore espresso in milioni di euro
Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Regione Lombardia ha rifinanziato, con Decreto n. XI/4990 del 05/07/2021, Il Bando per la **Concessione di contributi per la partecipazione delle PMI alle fiere internazionali in Lombardia** per 2.800.000 €. Complessivamente le agevolazioni concesse nella forma del contributo a fondo perduto in percentuale rispetto alle spese ammissibili sono finanziate per 7.000.000 €. I progetti ammessi hanno previsto la partecipazione a una o più fiere di livello internazionale, inserite nel calendario fieristico approvato annualmente da Regione Lombardia, che si svolgano entro il 31 dicembre 2022.

Per favorire la partecipazione alle fiere da parte delle imprese lombarde in questa fase di pandemia che ha visto numerose fiere trasformarsi da "in presenza" a "remoto" e con diverse variazioni del calendario fieristico, Regione ha previsto che nel caso di spostamento delle date da parte dell'organizzatore il termine per la conclusione delle attività e la presentazione della rendicontazione finale si intende automaticamente spostato a 90 giorni dalla nuova data conclusione della fiera e comunque entro il 31 marzo 2023.

Il bando attraverso le modifiche e i miglioramenti apportati in corso d'opera dall'Amministrazione è uno degli strumenti utili per supportare l'importante posizionamento della Regione Lombardia che con una quota del 39% sulle superfici italiane vendute per fiere internazionali (ultimo dato rilevabile del 2019) è la maggiore regione fieristica italiana. Il calendario delle manifestazioni fieristiche di livello internazionale[16] per l'anno 2021 ha previsto 53 manifestazioni, 13 in meno di quelle organizzate nel 2019, quello per l'anno 2022 ha indicato 80 manifestazioni con un incremento di 12 manifestazioni sempre rispetto al periodo precedente alla pandemia.

Le informazioni che seguono sono riferite ai progetti *ammessi e finanziati* e *chiusi* al 31/12/2021. Le Province sede delle imprese beneficiare che hanno maggiormente risposto all'iniziativa, in linea con le caratteristiche del tessuto imprenditoriale, sono Milano (33%), Bergamo (14%) e Brescia (11%) che nel complesso coprono il 58% del totale.

Sede impresa beneficiaria (31.12.2021)

Provincia	N. impresa
Bergamo	75
Brescia	58
Como	45
Cremona	10
Lecco	42
Lodi	2
Mantova	10
Milano	173
Monza e della Brianza	50

[16] Regione Lombardia. Decreto n.15839 del 22/11/2021

Pavia	18
Sondrio	5
Varese	37
Totale	**525**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Le beneficiarie sono prevalentemente di piccola dimensione (58%) e micro imprese (28%). Questo testimonia l'elevata necessità di questa tipologia di beneficiari ad accedere a canali di finanziamento che permetta loro di partecipare ad eventi che possono essere una "vetrina" così fa rafforzare le capacità commerciali. In aggiunta questo sottolinea la capacità di Regione Lombardia di intercettare e coinvolgere queste realtà imprenditoriali.

Dimensione impresa beneficiaria (31.12.2021)

Dimensione	N. impresa
Micro impresa	146
Piccola impresa	280
Media impresa	99
Totale	**525**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Solo il 20% delle beneficiarie ha una componente femminile maggioritaria in termini di partecipazione societaria e/o finanziaria al capitale sociale.

Presenza componente femminile maggioritaria (31.12.2021)

Componente Femminile	N. impresa
Sì	103
No	422
Totale	**525**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

La maggioranza delle imprese beneficiarie dei finanziamenti non sono start-up, questo sottolinea la necessità delle imprese con un maggiore consolidamento a partecipare a circuiti internazionali per ampliare e rafforzare il proprio il mercato di riferimento.

Tipologia impresa beneficiaria (31.12.2021)

Start up	N. impresa
Sì	28
No	497
Totale	**525**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Circa l'80% delle imprese parteciperà solo ad un evento fieristico, in modo molto mirato e così da poter successivamente valutare gli effetti della partecipazione sulle attività imprenditoriali.

Manifestazioni pianificate (31.12.2021)

N. manifestazioni	N. impresa
Una manifestazione	403
Più di una manifestazione	122
Totale	**525**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

L'importanza del finanziamento previsto è sottolineata anche dall'alta partecipazione di espositori abituali, già inseriti in circuiti di internazionalizzazione, che però hanno ritenuto positivo ricevere un supporto economico per dare continuità alle azioni commerciali anche in riferimento ai mercati esteri.

Tipologia espositore (31.12.2021)

Tipologia	N. impresa
Nuovo espositore	76
Espositore abituale	333
Totale	**409**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Il totale dei costi presentati è stato di circa 16,7 milioni di euro per un valore medio per territorio provinciale di circa 1,4 milioni. Le agevolazioni richieste e ammesse sono state rispettivamente nel complesso di 5 milioni di euro mentre il valore degli investimenti ammessi è stato di 16,7 milioni in linea con i costi dei progetti presentati.

Prospetto economico per Provincia (31.12.2021)

Provincia	Costo Presentato	Agevolazione richiesta	Investimento ammesso	Agevolazione ammessa
Bergamo	2.014.715,87 €	699.162,37 €	2.003.394,72 €	693.659,95 €
Brescia	1.829.088,23 €	559.895,00 €	1.829.088,23 €	559.895,00 €
Como	1.737.671,77 €	432.829,52 €	1.734.153,61 €	430.965,53 €
Cremona	165.457,60 €	87.188,21 €	166.070,20 €	87.433,25 €
Lecco	1.240.372,86 €	402.748,58 €	1.244.249,46 €	406.773,96 €
Lodi	32.444,54 €	16.054,07 €	32.444,54 €	16.054,07 €
Mantova	266.712,36 €	94.381,57 €	266.712,36 €	94.381,57 €
Milano	6.065.078,63 €	1.686.385,96 €	6.058.388,14 €	1.696.886,51 €
Monza e della Brianza	1.732.529,60 €	482.027,09 €	1.737.584,80 €	482.122,11 €
Pavia	447.515,00 €	136.929,44 €	447.515,00 €	136.929,44 €
Sondrio	152.724,24 €	47.736,91 €	152.724,24 €	47.736,91 €
Varese	1.069.684,80 €	356.860,79 €	1.078.795,46 €	360.946,19 €
Totale	**16.753.995,50 €**	**5.002.199,51 €**	**16.751.120,76 €**	**5.013.784,49 €**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

QV3.1.III - Esplorazione delle principali ragioni ostative agli investimenti esteri e dell'efficacia delle contromisure adottate

L'attrazione degli investimenti esteri rappresenta uno degli elementi principali per il rilancio dell'economia industriale e commerciale nazionale dopo la crisi pandemica Covid–19. L'Italia nel 2021 è all'ottavo posto[17] tra le 25 economie attrattive mondiali (nona nel 2020). Regione Lombardia oltre ad essere la Regione più attrattiva a livello nazionale, è uno dei principali motori dell'economia europea. Con più di 800.000 aziende ospitate[18], è un business hub internazionale situato strategicamente nel cuore dei mercati europei, medio orientali e africani (EMEA) un'area che rappresenta il 15% del PIL mondiale. Sono circa 200 i progetti di investimento estero implementati nell'ultimo triennio e, nel 2021 sono almeno 30 i progetti di investimento estero annunciati in Lombardia. In questo quadro gli interventi e le opportunità del POR FESR 2014-2020 contribuiscono a rendere il contesto imprenditoriale lombardo una metà privilegiata per gli investitori esteri.

In linea con quanto evidenziato dal *Comitato Interministeriale per l'Attrazione degli Investimenti Esteri* (CAIE) Regione Lombardia attraverso le azioni realizzate sul POR FESR 2014-2020, e che troveranno ulteriori ambiti di sviluppo e rafforzamento nella programmazione 2021-2027, è voluta intervenire su alcuni elementi strategici facilitanti l'acquisizione di capitali esteri, in particolare: ● la valorizzazione dell'offerta settoriale nei comparti ad alto potenziale, quali ad esempio quelli tecnologici, sanitari e del turismo; ● lo sviluppo di tecnologie complementari e di sinergie con le PMI; ● la valorizzazione delle opportunità attraverso il coinvolgimento delle strutture e delle reti pubblico-private del territorio; ● lo sviluppo di figure professionali qualificate e altamente specializzate; ● il rafforzamento della governance tra l'amministrazione centrale e le strutture locali. Ad oggi questi elementi hanno contribuito a rendere maggiormente dinamico il mercato lombardo nonostante le criticità economiche che la pandemia ha evidenziato.

AV 3.2 VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE PAESAGGISTICO DELLA LOMBARDIA IN FUNZIONE DEL POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA TURISTICA

QV 3.2.I - Efficacia delle misure poste in essere per incrementare le abilità progettuali in materia di sviluppo locale integrato, anche qualificando il capitale umano

[17] Rapporto "Foreign Direct Investment Confidence Index 2021", Agenzia Kearney.

[18] www.investinlombardy.com/it

I progetti finanziati nell'ambito degli Avvisi **Sostegno alla competitività delle imprese turistiche della Valchiavenna** e **Sostegno alla competitività delle imprese turistiche nelle aree interne Alto Lago di Como – Valli del Lario** e **Alto Oltrepò Pavese** sono finalizzati a sostenere la competitività delle imprese del comparto che operano nelle zone interne e a contribuire al posizionamento turistico di Regione Lombardia in riferimento alle seguenti tematiche: natura e green; sport e turismo attivo; termale; enogastronomico; *food experience*. I risultati dei progetti sono stati interventi di qualificazione dell'offerta turistica e culturale e innovazione di prodotti/servizi.

Nel 2021 gli interventi in Valchiavenna sono tutti terminati con tre decadenze; mentre nelle aree interne dell'*Oltrepò Pavese e dell'Alto Lario* sono ancora in corso di realizzazione 10 progetti in quanto sono state concesse proroghe. Le proroghe dell'area interna *Alto Lago di Como e Valli del Lario* individuano nel mese di giugno 2022 il termine delle attività. Le proroghe hanno tenuto conto sia delle complesse condizioni metereologiche del territorio (periodo 2017-2019) che dell'emergenza pandemica (periodo 2020 e 2021) che hanno rallentato la realizzazione dei progetti.

Si evidenzia che l'intervento FESR nell'Area dell'Appennino lombardo Alto Oltrepò Pavese è stato selezionato ed inserito nel XXIII Rapporto sul Turismo italiano[19]. Nella pubblicazione è stata sottolineata la tipologia e caratteristiche di accoglienza promossa (comunità ospitante) che è capace di far vivere all'ospite-viaggiatore un'esperienza integrata attraverso la sperimentazione del territorio non solo come luogo di passaggio ma anche come momento di incontro con la sua comunità e che supporta lo sviluppo di realtà imprenditoriali (es. gestione prenotazioni, manutenzioni, ecc.) capaci di offrire sul mercato iniziative commercializzabili.

Nel bando **Sostegno alla competitività delle imprese turistiche dell'Area Interna Alto Lago di Como e Valli del Lario** sono 18 i progetti ammessi (per un importo complessivo di 1,2 milioni di euro); 6 iniziative hanno avuto proroghe e devono terminare entro giugno 2022 e rendicontare entro agosto 2022, infine 4 progetti sono decaduti. Dei 14 progetti che sono stati realizzati 3 sono in fase di rendicontazione. Al 31/12/2021 non sono stati liquidati i contributi previsti (per un ammontare di circa 1,08 milioni di euro).

Prospetto di sintesi del bando(31.12.2021)

Principali elementi	N. Pratiche	Importo
Domande ammesse	18	1.200.000,00 €
Decadenze mancata accettazione	2	15.585,50 €
Contributi concessi e impegnati	16	1.200.000,00 €
Decadenza per rinuncia post impegno contabile	2	122.781,50 €
Rendicontazioni pervenute (I tranche)	2	92.307,68 €
Rendicontazioni pervenute (saldo)	1	30.000,00 €
Proroghe concesse	6	-
Contributi liquidati	-	-
Contributi da liquidare	14	1.077.218,50 €

Note: [*] Ripartititi in favore di beneficiari diversi parzialmente finanziati [**] I termini per la richiesta di proroga sono scaduti. le proroghe concesse posticipano i termini per la realizzazione del progetto tra marzo e giugno 2022. I soggetti con proroga autorizzata hanno ulteriori 60 giorni per rendicontare. I soggetti che non hanno chiesto proroga devono rendicontare entro i 60 giorni successivi al 15/12/2021
Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Di seguito di riporta il prospetto di sintesi, al 31/12/2021, per l'avviso **Sostegno alla competitività delle imprese turistiche dell'Area Interna - Alto Oltrepò Pavese**. Dei 9 progetti ammessi e finanziati (con un importo complessivo di circa 403 mila euro), 4 sono in corso di realizzazione in quanto hanno richiesto proroghe; 2 sono decaduti per rinunce; 3 progetti sono stati liquidati (circa 70 mila euro) e 4 sono ancora da liquidare (per un totale di circa 265 mila euro).

Prospetto di sintesi del bando (31.12.2021)

Principali elementi	N. Pratiche	Importo
Domande ammesse	9	403.470,10 €
Rinunce posto concessione	1	9.000,00 €
Contributi concessi e impegnati	8	394.470,10
Rendicontazioni pervenute	3	79.372,34 €
Rideterminazione contributo	2	9.270,96 €
Proroghe concesse	4	-

[19] A cura Iriss-Cnr, "XXIII rapporto sul turismo italiano", § 5.3 "Il turismo come opportunità di Sviluppo per le aree interne del paese", ottobre 2019.

Contributi liquidati	3	70.101,38 €
Decadenza per rinuncia	1	50.240,00 €
Contributi ancora da liquidare	4	264.857,76 €

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

La situazione fotografata al 31/12/2021 per il bando **Turismo e attrattività Valchiavenna** riporta, come evidenziato nella tabella sotto, un totale di 36 progetti presentati di cui 33 hanno ottenuto i contributi (complessivamente per 2,5 milioni di euro) e 3 sono decaduti nella fase di rendicontazione. 12 progetti hanno ricevuto proroghe, tutti i 30 progetti che hanno realizzato le attività sono stati liquidati a saldo per un importo di 2,08 milioni di euro.

Prospetto di sintesi del bando (31.12.2021)

Principali elementi	N. Pratiche	Importo
Domande presentate	36	-
Contributi concessi e impegnati	33	2.500.000,00 €
Contributi liquidati I tranche	4	225.861,57 €
Contributi liquidati a saldo	30	2.079.356,84 €
Rideterminazione contributo		66.655,19 €
Decadenze per mancata rendicontazione	2	112.706,40 €
Decadenza per rendicontazione negativa	1	15.420,00 €
Contributi da liquidare	-	-
Proroghe concesse	12	-
Variazioni societarie/denominazione	2	-

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

QV 3.2.III - Efficacia degli interventi mirati alla messa in rete di soggetti pubblici e privati per la costruzione di pacchetti turistici integrati

Già dal 2015 con la pubblicazione dell'**Avviso pubblico per lo sviluppo di prodotti e servizi integrati per la valorizzazione degli attrattori turistico –culturali e naturali della Lombardia (Attrattori 1)** e successivamente nel 2017 con l'**Avviso pubblico per la valorizzazione turistico-culturale della Lombardia (Attrattori 2)** la Regione Lombardia ha riconosciuto al settore delle imprese culturali e creative il ruolo di driver fondamentali per lo sviluppo economico, in grado di qualificare e innovare l'offerta per una migliore fruizione turistica e culturale degli attrattori, e di richiamare ulteriori turisti dall'Italia e dall'estero. Come già si è avuto modo di evidenziale i principali esiti dei due Avvisi hanno riguardato, in modo particolare, la possibilità di: ● ampliare e rafforzare le reti territoriali tra soggetti diversi del mondo della cultura e del comparto del turismo e commercio, che hanno facilitato una modalità innovativa di fruizione del bene comune e l'opportunità di far conoscere territori ancora sconosciuti favorendo così l'acquisizione di nuovi turisti; ● rafforzare le partnership pubblico–privato tra associazioni locali, istituzioni culturali, amministrazioni pubbliche, etc.; ● sostenere lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, fortemente orientati alla tecnologia, rafforzando così la presenza delle imprese sul mercato.

In continuità con i diversi interventi attivati dalla Regione il consolidamento della competitività delle imprese del comparto e l'attrattività del sistema lombardo sono ancora oggi tra le principali sfide da affrontare con il nuovo fondo FESR 2021-2027. La proposta per la nuova programmazione è quella di implementare una nuova serie di dispositivi finalizzata ad attrarre investimenti e flussi turistici. Le chiavi dello sviluppo, ad oggi, sono individuate nella digitalizzazione e in interventi innovativi a favore dei luoghi della cultura e in parte anticipati dai progetti assegnati nei due bandi attrattori.

Al 31 dicembre 2021 il contributo effettivo a valere su **Attrattori 1** è stato di circa 1,5 milioni con 8 progetti approvati che hanno sviluppato,-ad esempio, servizi inerenti all'offerta turistica e culturale dei siti Unesco della Provincia di Varese, valorizzato i territori di Bergamo come Città di Donizetti e consolidato e modernizzato la Valle e il parco del territorio ticinese.

Contributo assegnato ed effettivo per progetto - Attrattori 1 (31.12.2021)

#	Titolo del Progetto Integrato	Contributo assegnato	Contributo effettivo
1	Varese for Unesco	293.320,13 €	196.396,37 €
2	La grande @attrazione	215.874,24 €	171.674,80 €
3	Valle dei Segni. Trame di innovazione territoriale	173.862,93 €	171.483,86 €
4	ARTE inMusica	214.601,80 €	140.083,97 €

5	Bergamo, Terra di Donizetti	300.000,00 €	268.823,28 €
6	CITTÀinCANTO	152.494,62 €	121.070,82 €
7	MyUNESCO - Turismo, cultura, arte e gastronomia	238.666,02 €	167.614,06 €
8	Il germoglio del Ticino in Fiore	284.015,00 €	256.545,40 €
	Totale	**1.872.834,74 €**	**1.493.692,56 €**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Mentre per **Attrattori 2** i progetti che hanno ricevuto un contributo sono stati 13**.** Nello specifico uno per l'area "Arte contemporanea"; sei per l'area "Itinerari e cammini culturali"; tre per l'area "Patrimonio Archeologico" e tre per l'area "Patrimonio culturale immateriale". Complessivamente le imprese finanziate sono state 80 di cui 65 del comparto culturale e creativo e 15 del comparto turistico, per un importo complessivo circa 4,2 milioni di euro rispetto alle risorse del bando che ammontavano a 5 milioni. Solo un progetto ha rinunciato al finanziamento. La spesa ammessa a seguito della rendicontazione è pari a 94% di quella presentata. I subentri sono stati 6 e tutti i progetti hanno subito ritardi fino a 6 mesi a seguito della emergenza pandemica. Tali ritardi hanno anche modificato alcune azioni previste inizialmente dai progetti, ad esempio tutti gli eventi/fiere sono state realizzate in "remoto". Questa modalità di proposta degli eventi ha consentito di raggiungere più persone di quelle previste nella fase di progettazione e il successo delle iniziative è stato favorito anche dalla diffusione dei contenuti sui diversi social network.

Contributo assegnato ed effettivo per progetto - Attrattori 2 (31.12.2021)

#	Titolo del Progetto Integrato	Contributo assegnato	Contributo effettivo
1	Varese4U - Archeo	413.586,00 €	340.691,13 €
2	Cammini storici	454.896,00 €	431.622,26 €
3	Aria, acque, terra, eroi	385.967,40 €	360.650,89 €
4	Archeologia per Oltrepò mantovano	300.145,50 €	279.129,52 €
5	L.E.N.T.O.	389.581,25 €	313.562,58 €
6	Patrimonio archeologico Bergamasca	137.150,00 €	128.743,77 €
7	Ca' Granda e sue cascine	244.306,28 €	242.185,96 €
8	Prossima fermata 900	507.493,47 €	503.366,71 €
10	A ritmo d'acque	487.264,16 €	486.233,94 €
11	Circuito lombardo musei Design	412.500,00 €	396.207,44 €
12	Lombardia in cammino	489.372,50 €	489.157,59 €
13	Valvestino 4.0	143.500,00 €	142.243,71 €
14	Sui passi di Giuliano Mauri	125.758,90 €	121.602,43 €
	Totale	**4.491.521,46 €**	**4.235.397,93 €**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

In riferimento al miglioramento degli aspetti amministrativo-burocratici si segnala che le procedure di rendicontazione sono nel complesso ritenute maggiormente difficoltose/laboriose per i beneficiari alcuni ambiti di semplificazione potrebbero quindi riguardare la riduzione e ottimizzazione della documentazione da presentare e il rafforzamento della piattaforma informatica utilizzata per la gestione/rendicontazione degli interventi.

QV3.2.IV - Efficacia del sostegno allo start up di iniziative imprenditoriali di creazione di nuovi servizi turistici, complementari alla diversificazione delle richieste e dei target utenti

Nell'ambito del rafforzamento dei comparti turismo e cultura, dal 2017 Regione Lombardia ha sostenuto la riprogettazione e la comunicazione dell'offerta attraverso la pubblicazione di tre bandi **Turismo e Attrattività**; **Sostegno alla competitività delle imprese turistiche della Valchiavenna** e **Sostegno alla competitività delle imprese turistiche nelle aree interne Alto Lago di Como – Valli del Lario** finalizzati a rendere attrattivo il territorio regionale e a valorizzare l'unicità delle aree interne.

Nel 2021 la DG Turismo, Marketing Territoriale e Moda a seguito di un approfondimento sui risultati del precedente bando "turismo e attrattività" del 2017 e delle richieste delle associazioni del settore che richiedevano il sostegno regionale per il rilancio e lo sviluppo delle imprese dei comparti accoglienza turistica e cultura, ha pubblicato del bando **Sostegno alla competitività delle strutture ricettive alberghiere e delle strutture ricettive non alberghiere all'aria aperta,** finalizzato alla riqualificazione del settore. La prima dotazione finanziaria dell'avviso è stata di 17,000.000 €

successivamente integrata, attraverso la Deliberazione n° XI/4572 del 19 aprile 2021 e il d.d.u.o. n.5596 del 26 aprile 2021, a un valore totale di 25.000.000 €.

La riflessione interna a Regione Lombardia ha individuato una serie di miglioramenti da apportare al precedente avviso relativi all'impostazione della misura, alla fase di istruttoria e a quella di rendicontazione. Di seguito vengono riportati i correttivi individuati che caratterizzano il nuovo intervento: ● individuazione dei beneficiari nelle strutture ricettive alberghiere e non alberghiere all'aria aperta; ● incremento dell'importo minimo dell'investimento e dell'importo massimo del contributo; ● incremento dell'intensità di aiuto; ● introduzione spese forfettarie (art.67 c.1 del Regolamento (UE) n.1303/2013); ● introduzione dell'importo minimo dei giustificativi di spesa (500 euro); ● tempistica limite entro cui richiedere anticipo; ● introduzione anticipo con fideiussione (opzione); ● ridefinizione dei tempi di realizzazione dei progetti (max 18 mesi, salvo proroga di 6 mesi); ● separazione dei criteri di valutazione sulla sostenibilità ambientale e sulla sostenibilità sociale.

Dall'analisi degli investimenti proposti dai beneficiari è stata evidenziata la prevalenza di interventi che riguardano: l'efficientamento energetico; la mobilità elettrica; benessere/SPA; consolidamento ambienti con terrazze e piscine; ampliamento capacità ricettiva, riqualificazione con arredi e/o materiali sostenibili per le strutture ricettive alberghiere. Mentre per le strutture ricettive all'aria aperta gli investimenti si sono rivolti prevalentemente all'implementazione di case mobili; glamping; efficientamento energetico. In generale in molti progetti è emersa un'attenzione alla mobilità dolce attraverso mezzi ibridi ed elettrici.

Al 31/12/2021 a Regione Lombardia sono pervenute complessivamente 362 domande. Di queste sono state ammesse alla valutazione di merito n. 321 domande. Successivamente alla conclusione dell'istruttoria tecnica sui 321 progetti ammessi alla valutazione di merito è stato effettuato un supplemento istruttorio a seguito del quale la valutazione è risulta efficace per 291 progetti. Il 7 giugno 2021 è stata approvata la graduatoria (BURL del 15 giugno 2021) in cui risultano 207 domande finanziate (71% del totale): 195 domande risultano interamente finanziate per un importo complessivo di 24.840.447,06 euro e 12 domande con punteggio pari merito risultano ammesse e parzialmente finanziate poiché le risorse residue per un importo complessivo di 159.552,94 € non hanno consentito di concedere pienamente il contributo richiesto pari a 1.136.586,97 €.

Delle 80 domande non ammesse in graduatoria 27 sono relative al mancato raggiungimento del punteggio minimo; 48 per il plafond De Minimis incapiente e 5 per il DURC irregolare

Prospetto di sintesi del bando "Turismo e attrattività 2° edizione" (31.12.2021)

Principali elementi	N. pratiche	Importo
Domande presentate	362	
Rinuncia prima dell'istruttoria	1	
Non ammesse all'istruttoria formale	41	
Non ammesse all'istruttoria formale a seguito di un supplemento istruttorio del RUP	29	
Pratiche con valutazione di merito efficace	291	
Domande non ammesse in graduatoria	80	
Ammesse non finanziate	4	
Domande ammesse parzialmente finanziate	12	159.552,94 €
Domande ammesse e totalmente finanziate	195	24.840.447,06 €
Rinuncia in sede di accettazione	1	60.000 €
Pratiche revocate [*]	8	1.061.335,96 €
Pratiche revocate [**]	14	1.452.580,01 €
Rinuncia post accettazione	1	200.000 €
Contributi concessi e impegnati	183	22.226.084,03 €
Contenziosi pendenti	7	
Variazioni societarie	1	
Variazione cambio titolarità agevolazione	2	
Proroga	1	
Rendicontazioni pervenute (I tranche)	12	814.091,60 €
Rendicontazioni pervenute (saldo)	14	1.669.250,82 €
Contributi liquidati (I tranche)	5	292.397,12 €
Contributi da liquidare		21.933.686,91 €

[*] Sotto condizione risolutiva DURC con posizione contributiva irregolare notificata post concessione [**] Mancata accettazione
Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Il prospetto di sintesi che segue indica il numero di progetti riferiti alle sedi operative delle strutture che hanno partecipato all'iniziativa. I territori maggiormente interessati che hanno avuto progetti ammessi e finanziati sono localizzati a Sondrio, Brescia e Como e in generale tutta la Regione è stata coinvolta dalle opportunità del bando. Si può segnalare inoltre che l'intera dotazione finanziaria di 25 milioni di euro è stata concessa.

Prospetto di sintesi economico del bando "Turismo e attrattività 2° edizione" (31.12.2021)

Provincia	Pratiche ammesse	Investimento presentato	Contributo richiesto	Investimento ammesso	Contributo ammesso	Contributo concesso
Bergamo	22	8.265.820,77	3.018.416,44	7.871.060,94	2.875.790,60	2.772.942,04
Brescia	59	21.197.000,17	6.709.676,54	20.702.901,21	6.521.677,44	6.346.784,68
Como	26	11.243.186,52	3.758.913,90	10.935.141,06	3.634.708,69	3.168.764,40
Cremona	4	1.359.846,95	533.522,26	1.352.924,05	527.783,64	527.783,64
Lecco	7	1.684.813,21	616.928,86	1.679.917,96	615.799,41	615.799,41
Lodi	1	252.303,86	126.151,93	219.282,59	109.641,30	109.641,30
Mantova	3	974.700,28	454.020,85	939.622,47	436.958,58	436.958,58
Milano	11	7.924.466,49	1.852.675,39	7.424.782,30	1.765.364,12	1.765.364,12
Monza e Brianza	4	1.582.968,81	555.485,33	1.548.193,81	533.462,62	533.462,62
Pavia	4	1.297.931,35	536.325,72	1.297.931,35	532.349,60	532.349,60
Sondrio	59	20.833.325,16	7.805.818,63	20.595.746,73	7.706.326,32	7.472.977,90
Varese	7	1.509.409,10	725.816,24	1.492.120,04	717.171,71	717.171,71
Totale	**207**	**78.125.772,67**	**26.693.752,09**	**76.059.624,51**	**25.977.034,03**	**25.000.000,00**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

La tipologia di beneficiari prevalente è riferita agli *alberghi* (77%) seguita dalle *residenze turistiche alberghiere* (8%). Questo testimonia l'elevata necessità delle strutture alberghiere ad accedere a canali di finanziamento che permetta loro di investire e rendere più attraente l'offerta sul proprio territorio di riferimento e rimanere competitivi sul mercato (considerando quanto il settore sia stato impattato negativamente dalla pandemia). Questo, inoltre, sottolinea la capacità di Regione di intercettare il bisogno di ammodernamento e rilancio delle strutture alberghiere.

Tipologia di beneficiari ammessi bando "Turismo e attrattività 2° edizione" (31.12.2021)

Provincia	Alberghi	RTA	Condhotel	Campeggi	Aree di sosta	Villaggi turistici
Bergamo	19	1		2		
Brescia	36	7	1	10	1	4
Como	19	2		5		
Cremona	3	1				
Lecco	5			2		
Lodi	1					
Mantova	3					
Milano	8	3				
Monza e Brianza	4					
Pavia	4					
Sondrio	52	3		4		
Varese	5				1	1
Totale	**159**	**17**	**1**	**23**	**2**	**5**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

AV3.1 COERENZA ED INTEGRAZIONE DEGLI INTERVENTI DI SOSTEGNO AL RILANCIO DELLA COMPETITIVITÀ DELLE PMI

QV3.1.I- Efficacia dei sostegni alle imprese per l'acquisizione di beni e servizi e per l'accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

L'impianto dell'Avviso **"AL VIA - Agevolazioni Lombarde per la Valorizzazione degli Investimenti Aziendali"** è stato integrato dalla **Linea Investimenti Aziendali FAST** nel 2020 portando a tre l'articolazione delle linee tutte rivolte ad investimenti per programmi di ammodernamento e ampliamento produttivo da realizzarsi: nella Linea A (investimenti aziendali) in piani di sviluppo aziendale; nella Linea B (rilancio aree produttive) all'interno di piani di riqualificazione e/o conversione territoriale di aree produttive; mentre la Linea C (sviluppo aziendale FAST) ha ampliato il *set* di interventi ammissibili inserendo anche quelli che prevedono l'adeguamento dei protocolli sanitari e di sicurezza

attivati in risposta all'emergenza pandemica. L'Avviso ha, nel corso del tempo, supportato concretamente le aziende in percorsi di innovazione tecnologica e digitale dei propri sistemi e processi produttivi, strettamente correlati ad Industria 4.0 e alla Strategia S3 (es. sistemi informativi aziendali, IoT, robotica, sicurezza dei posti di lavoro, risparmio energetico di risorse primarie). Il dialogo tra macchinari e software gestionali installati permette alle aziende di avviare/potenziare il percorso verso la *smart factory*. In generale le aziende attraverso l'agevolazione proposta da Regione Lombardia hanno acquisito significativi vantaggi competitivi in termini di flessibilità, velocità, produzione, miglioramento qualitativo sicurezza e responsabilità ambientale.

Di seguito sono stati inseriti i dati riferiti ai progetti ammessi, finanziati e chiusi al 31/12/2021 delle 3 linee del bando: investimenti aziendali fast; rilancio aree produttive; sviluppo aziendale. I progetti presentati in relazione alle tre linee del bando AL VIA sono 1.040. Gli ammessi e finanziati sono 166 e 395 quelli chiusi per un totale di 561 progetti, che saranno oggetto di una serie di approfondimenti. Ulteriori due dati risultano significativi in relazione allo stato dei progetti, il primo indica che 305 progetti non sono stati ammessi (30%) e il secondo segnala che 77 progetti hanno rinunciato (7%).

Stato dei progetti (31.12.2021)

Stato	N. progetti
Ammesso e Finanziato	166
Chiuso	395
Decaduto	8
Non Ammesso	305
Presentato	89
Rinunciato	77
Totale	**1.040**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

I 561 progetti *ammessi e finanziati* e *chiusi*, come sopra indicato, sono il 54% dei progetti presentati. Di questi 561 progetti l'86% sono stati presentati nell'ambito della linea di sviluppo aziendale; il 12% nella linea di investimento aziendale Fast e il 2% nella linea di rilancio delle aree produttive.

Progetti per linea di intervento (31.12.2021)

Linea di intervento	N. progetti
Investimenti Aziendali Fast	66
Rilancio Aree Produttive	13
Sviluppo Aziendale	482
Totale	**561**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

La tabella che segue riporta le informazioni relative alle sedi operative in relazione ai progetti ammessi, finanziati e chiusi. Brescia ha la percentuale più alta di progetti (34%) seguita da Bergamo (18%) e dalla Città Metropolitana di Milano (11%). Le altre 9 province lombarde pesano sul totale progetti il 37%.

Sede beneficiarie per provincia (31.12.2021)

Provincia	N. imprese
Bergamo	98
Brescia	193
Como	10
Cremona	51
Lecco	34
Lodi	4
Mantova	18
Milano	61
Monza e della Brianza	36
Pavia	13
Sondrio	16
Varese	27
Totale	**561**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

In riferimento alla dimensione delle imprese beneficiarie, come riportato nella tabella sotto, la maggioranza appartiene alla tipologia della piccola (55%), seguono le medie imprese (34%) e per ultime le micro (11%). Il dato è coerente con i risultati dei questionari dove questa categoria di imprese ha indicato la difficoltà a presentare il bando e a gestire e rendicontare il progetto approvato.

Dimensione imprese beneficiarie (31.12.2021)

Dimensione impresa	N. imprese
Micro	64
Piccola	308
Media	189
Totale	**561**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

La durata prevalente dei progetti è tra 7-12 mesi (382 interventi pari al 68% del totale progetti); questo testimonia la consistenza delle azioni che le imprese hanno previsto per rafforzare e sviluppare le proprie attività di business e consolidare la presenza sul mercato di riferimento. Questo dato si rafforza se si considerano anche i progetti con durata massima di 6 mesi (15%) e tra 13 e 18 mesi (16%).

Durata dei progetti (31.12.2021)

Durata	N. progetti
0-6 mesi	86
7-12 mesi	382
13-18 mesi	89
19-24 mesi	2
25-30 mesi	1
più di 30 mesi	1
Totale	**561**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

In riferimento ai progetti *ammessi e finanziati* e *chiusi* l'investimento presentato in fase progettuale è di oltre 400 milioni di euro con la maggioranza delle proposte orientate sulla Linea di sviluppo aziendale (86%). Il contributo ammesso per le 3 linee di agevolazioni è il 76% del contributo richiesto. Lo scostamento più ampio è nella linea investimenti aziendali fast con un contributo ammesso pari al 28% di quello richiesto. Il finanziamento ammesso, sempre nelle 3 linee, è il 74% del finanziamento richiesto e lo scostamento più ampio è sempre nella linea investimenti fast tra il finanziamento ammesso che è il 27% di quello richiesto.

I 66 progetti realizzati nell'ambito della linea *investimenti aziendali fast* hanno ricevuto il 3% del finanziamento ammesso e il 3% del contributo ammesso; la linea *rilancio delle aree produttive* con 13 progetti vale il 2% del finanziamento ammesso e il 7% del contributo ammesso e i 482 progetti della linea di *sviluppo aziendale* rappresentano il 95%.del finanziamento ammesso e il 90% del contributo concesso (I valori sono riferiti ai finanziamenti e ai contributi totali).

Sintesi economica per linea di intervento (31.12.2021)

Linea di intervento	Investimento presentato	Contributo richiesto	Finanziamento richiesto	Contributo ammesso	Finanziamento ammesso
Investimenti Aziendali Fast	36.445.032,62 €	5.466.752,90 €	30.978.276,75 €	1.513.254,59 €	8.500.735,52 €
Rilancio Aree Produttive	21.881.762,00 €	3.282.264,30 €	10.088.225,00 €	2.741.626,92 €	6.317.276,66 €
Sviluppo Aziendale	349.042.731,78 €	45.237.919,42 €	303.722.237,77 €	36.847.342,12 €	241.131.655,78 €
Totale	**407.369.526,40 €**	**53.986.936,62 €**	**344.788.739,52 €**	**41.102.223,63 €**	**255.949.667,96 €**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

In relazione alla territorialità delle imprese che hanno presentato progetti di investimento la maggioranza ha la propria sede operativa in Provincia di Brescia (34%), seguita da quella di Bergamo (18%) e di Milano (10%). L'importo medio degli investimenti nelle 12 province lombarde è di circa 34 milioni di euro. Il valore medio territoriale dei finanziamenti ammessi, sui diversi territori provinciali, è di oltre 21 milioni di euro e in relazione contributi ammessi è di quasi 3,5 milioni di euro. Mediamente i 561 progetti ammessi e finanziati hanno ricevuto oltre 73.000 € di contributi.

Sintesi economica per Provincia (31.12.2021)

Provincia	Investimento presentato	Contributo richiesto	Finanziamento richiesto	Contributo ammesso	Finanziamento ammesso
Bergamo	73.054.467,57 €	9.705.708,57 €	60.873.635,40 €	8.002.663,35 €	48.371.373,91 €
Brescia	140.299.422,75 €	17.697.049,85 €	121.692.511,44 €	13.351.613,85 €	90.755.213,36 €
Como	6.828.397,05 €	911.852,06 €	5.916.544,99 €	631.014,27 €	4.226.511,36 €
Cremona	35.154.025,80 €	4.835.185,98 €	30.380.839,83 €	3.643.857,22 €	21.951.738,64 €
Lecco	31.703.604,08 €	4.552.657,71 €	24.029.660,36 €	2.942.575,44 €	14.829.541,19 €
Lodi	1.450.789,70 €	217.618,45 €	1.233.171,24 €	152.794,91 €	865.836,60 €
Mantova	10.813.680,00 €	1.546.802,00 €	9.266.878,00 €	1.095.083,41 €	6.770.367,09 €
Milano	38.271.166,25 €	4.786.000,82 €	33.452.821,23 €	3.842.604,69 €	26.280.928,50 €
Monza e della Brianza	23.929.874,30 €	3.559.295,19 €	19.436.394,11 €	2.698.963,55 €	14.670.148,88 €
Pavia	7.612.114,10 €	890.631,12 €	6.208.432,99 €	715.909,72 €	4.693.867,03 €
Sondrio	11.978.961,00 €	1.722.194,15 €	10.181.766,85 €	1.510.936,18 €	8.350.195,96 €
Varese	26.273.023,80 €	3.561.940,72 €	22.116.083,08 €	2.514.207,04 €	14.183.945,44 €
Totale	**407.369.526,40 €**	**53.986.936,62 €**	**344.788.739,52 €**	**41.102.223,63 €**	**255.949.667,96 €**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Nel 2021 è stato pubblicato con il Decreto n. 12325 del 17/09/2021 il bando **Investimenti per la ripresa: Linea A–Artigiani 2021 e Linea B–Aree Interne** con l'obiettivo di sostenere le PMI della Regione Lombardia che intendono effettuare investimenti per lo sviluppo e il rilancio della propria impresa coerenti con l'innovazione digitale e green e con la sicurezza degli ambienti di lavoro. Il bando può essere definito come un aiuto diretto alle imprese, ma l'individuazione delle finalità e degli obiettivi inseriscono i risultati dei progetti finanziati nell'ambito delle strategie regionali per lo sviluppo sostenibile e l'innovazione digitale, favorendo in questo modo il redesign di prodotti e processi del sistema imprese. L'Avviso si caratterizza per incentivi diretti alle imprese a Fondo Perduto pari al 50% delle spese complessive ammissibili; per progetti che possiamo definire di piccole dimensioni, con il limite massimo di 40 mila euro per soggetto beneficiario e con le spese ammissibili riesaminate.

La dotazione finanziaria del bando inizialmente di 10.000.000 € è stata successivamente integrata per lo sportello dedicato alla Linea A – Artigiani 2021 con un nuovo finanziamento 9.311.163,52 € di cui: 3.611.163,52 € per i progetti delle imprese collocate in lista d'attesa e 5.700.000 € per rifinanziare lo sportello, attraverso il Decreto n. 13839 del 18/10/2021. Il rifinanziamento è stato attivato in tempi rapidi per rispondere alle numerose richieste pervenute in Regione.

Nel 2021 Regione Lombardia ha, quindi, messo a disposizione per il bando investimenti per la ripresa 19.311.163,52 € (15.511.163,52 € per la Linea A e 3.800.000 € per la Linea B). I progetti *ammessi e finanziati*, al 31/12/2021, sono stati 419. Di seguito si riporta il dettaglio dei progetti in riferimento alle due linee Artigiani 2021 e Aree interne.

Progetti ammessi e finanziati per Linea d'intervento (31.12.2021)

Linee di intervento	N. progetti
Linea A – Artigiani 2021	297
Linea B – Aree Interne	122
Totale	**419**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

La tabella di seguito riportata indica il numero di progetti riferiti alla Provincia delle sedi operative delle aziende che hanno partecipato all'iniziativa (Linea A e Linea B). I territori maggiormente coinvolti in termini di imprese che hanno avuto progetti ammessi e finanziati sono localizzati a Sondrio, Bergamo e Brescia.

N. progetti per provincia (31.12.2021)

Provincia	N. progetti
Bergamo	77
Brescia	65
Como	28
Cremona	18
Lecco	51
Lodi	1
Mantova	8
Milano	23

Provincia	N. progetti
Monza e della Brianza	12
Pavia	6
Sondrio	115
Varese	15
Totale	**419**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

La dimensione prevalente delle imprese che hanno partecipato al bando è quella piccola e micro. Il dato della dimensione in particolare quella micro è da sottolineare in quanto significa che la Regione è riuscita a coinvolgere realtà imprenditoriali che solitamente faticano ad accedere e a beneficiare di finanziamenti. Inoltre, le numerose domande delle imprese e il rifinanziamento evidenziano il bisogno di agevolazioni per sostenere l'aggiornamento tecnologico e digitale durante e dopo la fase di pandemia.

Dimensione impresa (31.12.2021)

Dimensione impresa	N. imprese
Micro	176
Piccola	241
Media	2
Totale	**419**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

La durata complessiva dei progetti prevalente è tra 10-12 mesi si per la Linea A (197 interventi) che B (83 interventi): questo testimonia la consistenza delle azioni che le imprese hanno previsto per rafforzare e sviluppare le proprie attività di business e consolidare la presenza sul mercato di riferimento. Questo dato si rafforza se si considerano anche i progetti con durata compresa tra 7-9 mesi.

Durata dei progetti per linea d'intervento (31.12.2021)

Intervento	Durata	N. progetti
Linea A – Artigiani 2021	0-3 mesi	31
	4-6 mesi	22
	7-9 mesi	47
	10-12 mesi	197
Linea B – Aree Interne	0-3 mesi	15
	4-6 mesi	12
	7-9 mesi	12
	10-12 mesi	83
	Totale	**419**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

La dimensione delle tre finalità individuate dal bando per accedere alle agevolazioni individua come intervento prevalente richiesto dalle aziende *l'innovazione digitale* seguito dall'*innovazione green*. Solo 18 progetti hanno individuato come prioritaria la sicurezza; è quindi possibile ipotizzare che la maggior parte delle aziende lombarde ha precedentemente sostenuto investimenti per mettere in sicurezza gli ambienti lavorativi e il personale.

N. progetti per finalità prevalente (31.12.2021)

Finalità prevalente	N. progetti
Sicurezza	18
Transizione digitale	267
Transizione green	134
Totale	**419**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Di seguito si evidenziano gli obiettivi indicati dalle aziende negli interventi ammessi e finanziati. Nell'ambito della transizione digitale le aziende puntano sulla integrazione digitale nei processi produttivi con la finalità di aumentare la competitività nei mercati di riferimento. Le richieste, inoltre, anche se numericamente molto inferiori si rivolgono all'implementazione di piattaforme di e-commerce e ai pagamenti digitali per affrontare e acquisire nuovi mercati e nuovi clienti. Il rilancio delle attività economiche accentuerà la transizione digitale verso l'adozione diffusa delle tecnologie relativa al paradigma di "industria 4.0".

Principali obiettivi per la transizione digitale (31.12.2021)

Obiettivi	N. progetti
Digitalizzare i rapporti con la clientela e/o implementare piattaforme di e-commerce	13
Digitalizzare i rapporti di fornitura con soggetti terzi della filiera / della catena del valore	2
Implementare sistemi di pagamento digitale	5
Integrare tecnologie digitali nei processi produttivi	247
Totale	**267**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

In riferimento alla transizione green le aziende sono particolarmente attente agli interventi per aumentare l'efficienza energetica del proprio sistema produttivo e a possedere un parco macchine funzionale alla riduzione degli impatti ambientali.

Principali obiettivi per la transizione green (31.12.2021)

Obiettivi	N. progetti
Aumentare l'efficienza energetica del sistema produttivo	187
Promuovere i processi di eco-innovazione	16
Promuovere la mobilità sostenibile nei processi aziendali	112
Promuovere la trasformazione circolare delle filiere	15
Totale	**330**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Incrementare la sicurezza degli operatori dei clienti e dei fornitori rimane un obiettivo primario delle aziende lombarde in quanto ben 236 progetti che hanno l'obiettivo di generare un rilancio produttivo attraverso l'innovazione digitale e green hanno inserito interventi dedicati come finalità non prioritaria.

Principali obiettivi per gli interventi sulla sicurezza (31.12.2021)

Obiettivi	N. progetti
Incrementare la sicurezza dei lavoratori, dei clienti/utenti e dei fornitori	207
Mantenere in efficienza impianti e macchinari	13
Promuovere il revamping di impianti e macchinari	16
Totale	**236**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Di seguito si riportano gli importi dei costi e delle agevolazioni (presentati e ammessi) per Linea di intervento. Per la Linea A sono stati ammessi costi pari a circa 22 milioni di euro per un totale di circa 9 milioni di euro di agevolazioni concesse. In relazione alla Linea B i costi ammessi sono stati circa 7 milioni di euro e 3,2 milioni le agevolazioni concesse.

Costo presentato, agevolazione richiesta e costo ammesto e agevolazione concessa per linea d'intervento (31.12.2021)

Linea	Costo presentato	Costo ammesso	Agevolazione richiesta	Agevolazione concessa
Linea A - Artigiani 2021	21.949.016,05 €	21.949.016,05 €	8.906.689,36 €	8.906.689,36 €
Linea B - Aree Interne	7.027.611,75 €	7.027.611,75 €	3.225.408,37 €	3.225.408,37 €
Totale	**28.976.627,80 €**	**28.976.627,80 €**	**12.132.097,73 €**	**12.132.097,73 €**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

In riferimento ai progetti proposti il costo presentato in fase progettuale è uguale al costo ammesso ed è di quasi 29 milioni di euro, con un importo medio per progetto nelle 12 province lombarde di circa 2,5 milioni. Sempre in fase progettuale le agevolazioni richieste sono state di circa 12,1 milioni di euro di importo uguale a quelle concesse. Il valore medio territoriale delle agevolazioni è appena superiore al milione di euro.

Costo presentato, agevolazione richiesta e costo ammesto e agevolazione concessa per Provincia (31.12.2021)

Provincia	Costo presentato	Costo ammesso	Agevolazione richiesta	Agevolazione concessa
Bergamo	5.805.188,53 €	5.805.188,53 €	2.163.991,28 €	2.163.991,28 €
Brescia	4.342.686,55 €	4.342.686,55 €	1.904.909,03 €	1.904.909,03 €
Como	1.723.242,89 €	1.723.242,89 €	707.491,50 €	707.491,50 €
Cremona	1.440.817,54 €	1.440.817,54 €	555.287,79 €	555.287,79 €
Lecco	3.744.434,90 €	3.744.434,90 €	1.647.372,55 €	1.647.372,55 €
Lodi	32.300,00 €	32.300,00 €	16.150,00 €	16.150,00 €
Mantova	637.409,64 €	637.409,64 €	279.550,00 €	279.550,00 €
Milano	1.632.582,91 €	1.632.582,91 €	741.082,03 €	741.082,03 €

Provincia	Costo presentato	Costo ammesso	Agevolazione richiesta	Agevolazione concessa
Monza e della Brianza	1.004.108,28 €	1.004.108,28 €	372.971,50 €	372.971,50 €
Pavia	230.863,56 €	230.863,56 €	114.624,25 €	114.624,25 €
Sondrio	7.293.216,07 €	7.293.216,07 €	3.163.773,53 €	3.163.773,53 €
Varese	1.089.776,93 €	1.089.776,93 €	464.894,27 €	464.894,27 €
Totale	**28.976.627,80 €**	**28.976.627,80 €**	**12.132.097,73 €**	**12.132.097,73 €**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

QV3.1.II - Efficacia del raccordo tra ricerca ed innovazione e brevettazione industriale e politiche di investimento delle PMI, nonché delle azioni di sostegno al trasferimento tecnologico, anche in termini di aggiornamento professionale del capitale umano

In riferimento ai contenuti della domanda di valutazione in oggetto, l'annualità 2021 è caratterizzata dallo sviluppo dell'iniziativa **AL VIA** e dall'attivazione della misura **Investimenti per la ripresa Linea A 2021 e Linea B Aree Interne**. Attraverso le due misure sono stati realizzati numerosi interventi in relazione alla Strategia S3 e agli Ecosistemi dell'innovazione. Gli interventi hanno avviato e potenziato percorsi verso il modello di *fabbrica intelligente* e azioni nell'ambito della transizione verde e digitale. Si può affermare che le aziende attraverso le due agevolazioni regionali hanno implementato nelle sedi operative macchinari di ultima generazione, processi di robotica; integrato tecnologie digitali nei processi produttivi; aumentato l'efficienza energetica del sistema produttivo; resi più sicuri gli ambienti di lavoro e sviluppato competenze del capitale umano, realizzando un avanzamento tecnologico fondamentale per la crescita e la competitività del territorio lombardo. In particolare, nel comparto manifatturiero l'innovazione digitale ha favorito lo sviluppo dell'industria 4.0 tramite l'aumento dell'efficienza dei processi, l'ampliamento e la personalizzazione dell'offerte dei prodotti; lo sviluppo di nuove professionalità e l'incremento delle competenze interne alle aziende a supporto dei processi di innovazione introdotti.

I dati territoriali contenuti nella "Relazione Annuale" del MISE[20] per l'annualità 2021, indicano che il 28,2% delle PMI innovative sono residenti in Lombardia e che la regione detiene anche il maggior numero di startup innovative (3.751 startup pari al 26,8% del totale). Questi dati segnalano la qualità delle politiche di Regione Lombardia rivolta alle imprese e alla loro competitività e in relazione al fondo FESR l'efficacia della programmazione dei bandi e dei contributi pubblici. Per dare continuità alle azioni di supporto alle PMI in riferimento ai nuovi modelli di produzione e distribuzione dei beni e servizi diventa sempre più centrale il raccordo tra mondo della ricerca e le imprese (ambito sul quale Regione Lombardia è particolarmente attiva).

In riferimento al tema della brevettazione si segnala che nel 2021 sono stati depositati dalle imprese lombarde 2.426[21] brevetti per *invenzione industriale* pari al 33,5% del totale brevetti depositati in Italia. La Lombardia rimane la prima Regione italiana per numero di brevetti depositati seguita dal Piemonte con 1.304 (18 %) e dall'Emilia-Romagna con 966 (13,33%).

QV3.1.I - Efficacia delle azioni di potenziamento del sistema delle garanzie pubbliche per l'espansione del credito

QV3.1.IV - Efficacia delle azioni poste in essere per la diffusione capillare alle imprese delle informazioni relative alle agevolazioni creditizie ed agli interventi di assistenza tecnica per favorire il concreto accesso alle agevolazioni

Con d.d.u.o. n. 4860 dell'aprile 2020 è stata approvata la **Linea di Intervento Controgaranzie 3.** Con il Decreto 13801 del 15 ottobre 2021, sono state apportate modifiche sulle tematiche della visura De Minimis con relativa reportistica trimestrale e sull'allungamento della garanzia per effetto della moratoria Covid. Regione Lombardia ha ritenuto importante dare continuità alla concessione di controgaranzie (tre edizioni) per facilitare l'accesso al credito da parte delle MPMI così da rafforzare, anche, il sistema economico regionale. In linea generale l'intervento nel suo complesso (considerando le tre edizioni) rappresenta per le imprese un efficace supporto nelle realizzazioni di piani finalizzati al

[20] MISE, Relazione annuale al Parlamento 2021 – Stato di attuazione e impatto delle policy a sostegno di start up e PMI innovative

[21] Elaborazione dati MISE – Ufficio Italiano Brevetti e Marchi: https://www.uibm.gov.it/bancadati/home/index

rafforzamento delle attività (miglioramento organizzativo del lavoro), alla creazione di nuova imprenditorialità e alla realizzazione di nuovi progetti imprenditoriali (investimenti nello sviluppo di prodotti e servizi innovativi).

Al 31/12/2021 nell'ambito della **Linea Controgaranzie 3** risultano essere i progetti ammessi e finanziati sono 1.258 (91%), quelli non ammessi sono 27 (2%) e quelli presentati in fase di istruttoria sono 90 (7%).

Stato dei progetti (31.12.2021)

Stato	N. progetti
Ammesso e Finanziato	1.258
Non Ammesso	27
Presentato	90
Totale	**1.375**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Con specifico riferimento ai soli progetti *ammessi e finanziati* la tipologia largamente prevalente dei beneficiari è quella riferita alle imprese (99%).

Tipologia dei beneficiari (31.12.2021)

Tipologia	N.
Libero Professionista	5
Studio Associato	1
Impresa	1.252
Totale complessivo	**1.258**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

La dimensione maggioritaria delle imprese è quella "micro" con l'85% del totale, a testimonianza della necessità di questa tipologia di aziende di poter accedere a finanziamenti e come è stato analizzato nelle tabelle successive in particolare per liquidità, cassa e smobilizzo. Migliorare l'accesso al credito della microimprese era uno degli obiettivi principali della misura. Mentre la dimensione della piccola impresa rappresenta il 13% e la media impresa rappresenta il 2%.

Dimensione delle imprese (31.12.2021)

Dimensione	N. imprese
Micro	1.071
Piccola	167
Media	20
Totale	**1.258**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Nell'ambito delle operazioni finanziarie la finalità più rilevante è quella riferita al *capitale per il rafforzamento delle attività generali dell'impresa* (61%). Importante è anche il numero di richieste per il sostegno sotto forma di *capitale circolante* (25%) e la messa a disposizione di *capitale di espansione* (13%).

Finalità delle garanzie richieste (31.12.2021)

Finalità	N.
Capitale di costituzione e/o avviamento	2
Capitale di espansione	163
Capitale per il rafforzamento delle attività generali dell'impresa	770
Creazione nuove imprese	7
Realizzazione nuovi progetti	3
Sostegno sotto forma di capitale circolante	313
Totale	**1.258**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

In riferimento alle tipologie delle operazioni finanziarie indicate dai beneficiari possiamo affermare che la domanda di *liquidità* è quella più richiesta, se a questa sommiamo anche lo *smobilizzo di crediti* (operazioni finanziarie finalizzate a consentire ai beneficiari di trasformare in liquidità i propri crediti futuri) si raggiunge un 63% dei progetti ammessi e finanziati. Se poi si aggiunge anche la forma tecnica *cassa* (apertura di credito in conto corrente per affrontare momentanei bisogni di liquidità) si raggiunge ad una percentuale dell'89%. L'agevolazione controgaranzie, assieme agli strumenti varati sia a livello nazionale, ha contribuito alla crescita del PIL regionale (+6,4%) riducendo il divario a soli 3 punti dal periodo pre-pandemico del 2019. In relazione agli investimenti solo l'11% dei beneficiari ha realizzato piani (142) con questa finalità.

Forma tecnica delle garanzie (31.12.2021)

Forma tecnica	N.
Cassa	327
Investimenti	142
Liquidità	341
Smobilizzo crediti	448
Totale	**1.258**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

Nella tabella che segue sono esposti gli importi delle garanzie di I e II livello in relazione alla finalità della richiesta. Per le garanzie di I livello è stato garantito un valore di circa 65,7 milioni di euro mentre per quelle di II livello l'importo della garanzia è stato di circa 28,5 milioni. Come precedentemente riportato le finalità principali delle garanzie hanno riguardato richieste di *capitale per il rafforzamento delle attività delle imprese* (circa 52 milioni complessivamente); di *capitale circolante* (circa 25 milioni in totale) e di *capitale di espansione* (circa 14 milioni in totale).

Importo garanzie I e II livello per finalità (31.12.2021)

Finalità	Importo garanzia I livello	Importo garanzia II livello
Capitale di costituzione e/o avviamento	120.000,00 €	96.000,00 €
Capitale di espansione	10.744.564,62 €	3.845.563,69 €
Capitale per il rafforzamento delle attività generali dell' impresa	30.588.904,05 €	21.182.593,24 €
Creazione nuove imprese	176.477,50 €	141.182,00 €
Realizzazione nuovi progetti	1.032.500,00 €	826.000,00 €
Sostegno sotto forma di capitale circolante	23.056.100,00 €	2.405.504,00 €
Totale	**65.718.546,17 €**	**28.496.842,93 €**

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI

Regione Lombardia con gli interventi programmati e realizzati nel 2021 ha voluto sostenere la ripresa delle attività produttive e commerciali nei settori maggiormente colpiti dall'emergenza epidemiologica e ha contribuito a contrastare gli effetti della pandemia nell'export regionale, sostenendo l'impegno delle imprese lombarde a non perdere quote di mercato estero rispetto ai competitor internazionali.

Gli ambiti d'intervento hanno riguardato la valorizzazione degli investimenti delle PMI artigiane con una particolare attenzione alle imprese con sede operativa nelle aree Interne e lo sviluppo della presenza internazionale delle imprese lombarde nei mercati esteri. Gli interventi attuati hanno contribuito a potenziare la competitività del sistema produttivo regionale nel campo della transizione digitale e green e a supportare la presenza e le attività commerciali in un mercato sia nazionale che internazionale ancora complesso e con diverse criticità. Anche il sostegno rivolto a favorire la partecipazione delle PMI alle fiere internazionali in Lombardia ha concorso a supportare azioni di internazionalizzazione delle aziende lombarde.

Regione Lombardia, da un lato, ha sostenuto gli investimenti delle PMI in un momento di forte rischio di impresa, dall'altro, è intervenuta per consolidare il posizionamento del proprio tessuto imprenditoriale sia in ambito nazionale che internazionale. Un elemento da sottolineare, nell'ambito dei bandi pubblicati, sono le finalità individuate per il rilancio delle imprese come la transizione digitale e la transizione green: ambiti di intervento prioritari sia per la nuova programmazione 2021-2027 (già esplicitati anche nel Documento di Indirizzo Strategico) che nelle azioni previste dal PNRR.

Anche per l'annualità 2021 Regione Lombardia ha continuato a supportare la gestione degli interventi finanziati intervenendo rapidamente sulle procedure amministrative, in particolar modo collegate alla realizzazione e rendicontazione, così da facilitare le imprese beneficiarie nell'implementazione dei progetti (ad es. proroga dei termini per la fine delle attività, modalità di presentazione della documentazione di progetto, etc.). Questi correttivi nascono, anche, dall'esigenza di favorire l'implementazione degli interventi finanziati in un periodo pandemico che ha visto diversi slittamenti nella realizzazione delle attività previste/programmate. Si sottolinea quindi l'efficacia degli strumenti messi in campo da Regione (i.e. semplificazione e informatizzazione/digitalizzazione delle procedure, affiancamento tecnico-operativo alle imprese beneficiarie sulle procedure amministrative e gestionali, etc.) nel

supportare le imprese nello sviluppo di azioni finalizzate a rafforzarne la competitività nei diversi mercati di riferimento.

Complessivamente gli interventi finanziati hanno contribuito positivamente ad un innalzamento tecnologico (es. Industria 4.0, S3) delle modalità e processi produttivi delle PMI che hanno da un lato garantito una migliore resistenza agli impatti della crisi economica che si è venuta a creare a causa della pandemia, dall'altro hanno facilitato azioni di *recovery* finalizzate al mantenimento competitivo delle realtà imprenditoriali che hanno usufruito delle leve economiche offerte dall'Asse.

Asse IV - Sviluppo Sostenibile

QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE

Avanzamento finanziario Asse IV

	31.12.2021
(a) Spesa pubblica programmata	95.558.092,00 €
(b) Importi concessi	86.594.638,00 €
(c) Importi impegnati	64.628.268,05 €
(d) Importi erogati	52.724.374,41 €
Capacità di impegno [(c)/(a)]	68%
Capacità di spesa [(d)/(a)]	55%
Velocità di spesa [(d)/(c)]	82%

Fonte: ARIA spa – SIAGE-RAA 2021

L'asse IV, che già prima della riprogrammazione del POR FESR di settembre 2020 presentava un livello di stanziamenti e concessioni positivi, mostra un buon livello di avanzamento. Ancora limitate sono le erogazioni (55% del programmato), ma la natura infrastrutturale degli interventi e la complessità di alcuni dei bandi attivati porta ad un avanzamento della spesa lento.

OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI

L'Asse IV Sviluppo Sostenibile prevedeva nella formulazione originaria del POR (prima della riprogrammazione post Covid) uno stanziamento di risorse pubbliche pari a 194,6 milioni di euro, ossia il 20% degli stanziamenti totali del POR. Tali risorse contribuiscono al raggiungimento del target UE 2020 in materia di clima/energia, in coerenza con le indicazioni del Position Paper, dove tra le priorità di finanziamento per l'Obiettivo Tematico 4, sono individuate quelle di *"Promuovere l'efficienza energetica e l'utilizzo delle energie rinnovabili negli edifici pubblici, nelle abitazioni e nelle PMI" e "Sostenere il concetto di mobilità urbana integrata, sostenibile e accessibile nelle città, nelle città-regioni e nelle aree metropolitane*", che sono poi le priorità di investimento individuate nel POR a valere su tale Asse.

Come visto in precedenza, nel mese di settembre 2020 è stata approvata con Decisione della CE la modifica del POR conseguente alla crisi Covid, modifica che ha comportato un dimezzamento delle risorse destinate all'Asse portando la sua dotazione complessiva a 95,56 Meuro. Il ridimensionamento dell'Asse ha portato alcuni degli interventi in esso previsti ad essere trasferiti su altri strumenti di finanziamento, ovvero il Piano Sviluppo e Coesione, finanziato con risorse del Fondo di Sviluppo e Coesione (FSC) o nell'ambito del nuovo Programma Operativo Complementare (POC).

L'obiettivo generale dell'Asse, collegato all'Obiettivo Tematico 4 del QCS, ovvero *sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio in tutti i settori*, e la sua articolazione in due Priorità di Investimento a loro volta suddivise in una o più azioni collegate alle azioni dell'Accordo di Partenariato, non è però mutato (cfr. quadro logico che segue).

Struttura e risorse dell'Asse IV

PRIORITA' D'INVESTIMENTO	OBIETTIVI SPECIFICI	AZIONI
4c - Sostenere l'efficienza energetica, la gestione intelligente dell'energia e l'uso dell'energia rinnovabile nelle infrastrutture pubbliche, compresi gli edifici pubblici, e nel settore dell'edilizia abitativa	4b - Promuovere l'efficienza energetica e l'uso dell'energia rinnovabile nelle imprese	IV.4.b.1.1 – Incentivi finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti delle imprese e delle aree produttive compresa l'installazione di impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile per l'autoconsumo, dando priorità alle tecnologie ad alta efficienza
	4c.1 - Riduzione dei consumi energetici negli edifici e nelle strutture pubbliche o ad uso pubblico, residenziali e non residenziali e integrazione di fonti rinnovabili	IV.4.c.1.1 - Promozione dell'eco-efficienza e riduzione di consumi di energia primaria negli edifici e strutture pubbliche: interventi di ristrutturazione di singoli edifici o complessi di edifici, installazione di sistemi intelligenti di telecontrollo, regolazione, gestione, monitoraggio e ottimizzazione dei consumi energetici (smart buildings) e delle emissioni inquinanti anche attraverso l'utilizzo di mix tecnologici
		IV.4.c.1.2 - Adozione di soluzioni tecnologiche per la riduzione dei consumi energetici delle reti di illuminazione pubblica, promuovendo installazioni di sistemi automatici di regolazione (sensori di luminosità, sistemi di telecontrollo e di telegestione energetica della rete)
		IV.4.c.1.3 – Installazione di sistemi di produzione di energia da fonte rinnovabile da destinare all'autoconsumo associati a interventi di efficientamento energetico dando priorità all'utilizzo di tecnologie ad alta efficienza.
4e - Promuovere strategie di bassa emissione di carbonio per tutti i tipi di territorio, in particolare per le aree urbane, inclusa la promozione della mobilità urbana multimodale sostenibile e di misure di adattamento finalizzate all'attenuazione delle emissioni	4e.1 - Aumento della mobilità sostenibile nelle aree urbane	IV.4.e.1.1 - Sviluppo delle infrastrutture necessarie all'utilizzo del mezzo a basso impatto ambientale anche attraverso iniziative di charging hub
		IV.4.e.1.2 – Rinnovo del materiale rotabile

ATTUAZIONE ASSE IV al 31.12.2021

Come rilevato nei precedenti rapporti l'Asse ha avuto un avvio molto lungo in quanto le azioni in esso previste sono destinate nella maggior parte dei casi a soggetti pubblici e prevedono pertanto l'attivazione di procedure complesse, oltre al fatto che gli interventi finanziati sono di natura infrastrutturale e pertanto, per loro natura, più lenti nell'avvio e nel generare spesa.

Di seguito si riporta una descrizione dell'attuazione delle iniziative attivate a valere sulle tre Priorità di Investimento dell'Asse IV.

Come visto alcune di queste, in seguito alla riprogrammazione post Covid, sono transitate dall'Asse IV del POR sugli strumenti SFC o POC (cfr. tabella che segue).

AZIONI	INIZIATIVE TRANSITATE SU SFC / POC
IV.4.b.1.1 – Incentivi finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti delle imprese e delle aree produttive compresa l'installazione di impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile per l'autoconsumo, dando priorità alle tecnologie ad alta efficienza	Non ancora attivata
IV.4.c.1.1 - Promozione dell'eco-efficienza e riduzione di consumi di energia primaria negli edifici e strutture pubbliche: interventi di ristrutturazione di singoli edifici o complessi di edifici, installazione di sistemi intelligenti di telecontrollo, regolazione, gestione, monitoraggio e ottimizzazione dei consumi energetici (smart buildings) e delle emissioni inquinanti anche attraverso l'utilizzo di mix tecnologici	Accordi negoziali - Carceri Accordi negoziali – Scuole Bando ALER (pubblicato ottobre 2019)
IV.4.c.1.2 - Adozione di soluzioni tecnologiche per la riduzione dei consumi energetici delle reti di illuminazione pubblica, promuovendo installazioni di sistemi automatici di regolazione (sensori di luminosità, sistemi di telecontrollo e di telegestione energetica della rete)	Lumen
IV.4.c.1.3 – Installazione di sistemi di produzione di energia da fonte rinnovabile da destinare all'autoconsumo associati a interventi di efficientamento energetico dando priorità all'utilizzo di tecnologie ad alta efficienza.	Bando AXEL (dgr marzo 2020 e bando pubblicato a dicembre 2020 LR 9/2020)
IV.4.e.1.1 - Sviluppo delle infrastrutture necessarie all'utilizzo del mezzo a basso impatto ambientale anche attraverso iniziative di charging hub	Non ancora attivata
IV.4.e.1.2 – Rinnovo del materiale rotabile	In fase di attuazione

I fini di *sostenere l'efficienza energetica, la gestione intelligente dell'energia e l'uso dell'energia rinnovabile nelle infrastrutture pubbliche, compresi gli edifici pubblici, e nel settore dell'edilizia abitativa*, sono state attivate tre

iniziative distinte (Azione IV.4.c.1.1): due rivolte all'efficientamento energetico di edifici pubblici (Piccoli Comuni, FREE e bando ALER) e una seconda, transitata ora su fondi SFC o POC, finalizzata al miglioramento dell'efficienza energetica degli impianti di illuminazione pubblica e alla diffusione di servizi tecnologici integrati (Lumen).

L'intervento rivolto ai ***Piccoli Comuni*** ha visto l'attivazione di due bandi, uno nel 2015 ed uno nel 2016, rifinanziato successivamente con integrazione di risorse, per un totale di 23 Meuro di risorse pubbliche messe a disposizione.

La finalità degli interventi è quella di ridurre i fabbisogni energetici e le emissioni di CO2 degli edifici pubblici esistenti di proprietà degli enti locali attraverso la riqualificazione energetica e l'integrazione delle fonti energetiche rinnovabili del patrimonio edilizio pubblico. Beneficiari sono i Comuni lombardi con popolazione sino a 1.000 abitanti, le Unioni di Comuni lombardi che svolgano in forma associata la gestione del patrimonio edilizio afferente alle funzioni gestite in modo associato, i Comuni nati da fusione di Comuni lombardi realizzatesi a partire dall'anno 2011 e Comunità Montane lombarde.

La risposta ai bandi è stata più che positiva: 241 domande presentate, di cui 101 ammesse a finanziamento e finanziate. I progetti avviati sono 98 (3 rinunce) per un importo di contributo pubblico pari a 16,891 Meuro. 91 sono i progetti conclusi nel mese di aprile 2022. Gli interventi sono stati attivati nell'ottica intervenire sull'involucro dell'edificio, oltre ad una eventuale sostituzione / efficientamento degli impianti.

Azione IV.4.c.1.1 Iniziativa Piccoli Comuni

Risorse messe a disposizione (€)	23.840.132
Domande presentate (n°)	241
Domande ammesse e finanziate (n°)	101
Progetti avviati (n°)	98
Contributo progetti avviati (€)	16.891.169
Progetti chiusi (n°)	91
Contributo progetti chiusi (€)	15.648.527

Fonte - http://www.fesr.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FESR/Bandi#

L'intervento relativo al ***Fondo energetico per l'efficienza energetica – FREE*** ha visto la pubblicazione di due bandi per un totale di 43 Meuro euro di contributo pubblico messi a disposizione.

I bandi hanno avuto la finalità di sostenere l'efficientamento energetico del patrimonio edilizio pubblico, attraverso un'agevolazione composta da una quota di contributo a fondo perduto (30% delle spese ammissibili) e una quota di finanziamento (40% delle spese ammissibili). Beneficiari sono Comuni, Unioni di Comuni, Comunità Montane di Regione Lombardia e soggetti privati di operazioni di PPP per l'efficientamento energetico di edifici pubblici di proprietà di Comuni e Comunità Montane.

Delle 59 domande presentate, 36 sono state ammesse a finanziamento e 28 finanziate con un impegno di 42,566 Meuro di risorse FESR. Gli interventi, che sono relativi a 62 edifici, sono generalmente interessanti dal punto di vista tecnico ed hanno un costo medio di circa 1,3 / 1,5 di Meuro. Molti di questi prevedono l'adeguamento dell'edificio allo standard più elevato di prestazione energetica "NZEB" (edificio a energia quasi zero).

Attualmente (mese di aprile 2022) risultano avviati 21 progetti, di cui 3 attraverso l'attivazione del PPP, e nessun progetto risulta concluso.

Azione IV.4.c.1.1 Iniziativa FREE

Risorse messe a disposizione (€)	42.990.002
Domande presentate (n°)	59
Domande ammesse (n°)	36
Domande finanziate (n°)	28
Contributo concesso (€)	42.566.249
Progetti avviati (n°)	23

Fonte - http://www.fesr.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FESR/Bandi#

Da ultimo, sempre nell'ambito della Priorità d'Investimento 4c, è stato pubblicato nel mese di ottobre 2019 un ulteriore bando finalizzato "*all'efficientamento energetico di fabbricati esistenti destinati a servizi abitativi pubblici di*

proprietà esclusiva di ALER e dei comuni definiti ad alta tensione abitativa appartenenti alle prime cinque classi di fabbisogno ex PRERP 2014/2016", con una dotazione complessiva di 15 Meuro ed il finanziamento di 37 progetti, dei 41 presentati, ad oggi in corso.

Nell'ambito della Priorità di Investimento 4e, finalizzata a *promuovere strategie di bassa emissione di carbonio per tutti i tipi di territorio, in particolare per le aree urbane, inclusa la promozione della mobilità urbana multimodale sostenibile e di misure di adattamento finalizzate all'attenuazione delle emissioni*, è stata attivata un'iniziativa rivolta ad interventi a favore della **mobilità ciclistica** in Regione Lombardia. Beneficiari potenziali dell'intervento sono Comuni capoluogo di Provincia, o con popolazione superiore a 30.000 abitanti, o appartenenti alla Città metropolitana, la Città Metropolitana di Milano ed Enti gestori dei Parchi Regionali.

L'intervento ha visto prima la pubblicazione di una manifestazione di interesse (luglio 2015) riguardante proposte progettuali per la mobilità ciclistica, che ha visto la presentazione di 53 domande di intervento, di cui 32 sono state ritenute ammissibili, cui è seguita l'attività di concertazione con gli Enti territoriali che ha dato esito alla sottoscrizione di 22 accordi, tra 2016 e 2020.

I progetti prevedono la realizzazione di **oltre 160 km di percorsi ciclabili**, ci cui 60 km di interesse regionale (inclusi nel Piano Regionale della Mobilità Ciclistica approvato nel 2014) e più di 100 km di nuovi percorsi locali. A questi si aggiunge la realizzazione di **3 nuove velostazioni**: Cassina de' Pecchi (Milano), stazione ferroviaria di Casbeno e di Varese (180 posti). Gli interventi prevedono un costo complessivo di circa 32 Meuro di cui circa 20 Meuro di contributo pubblico.

Azione IV.4.e.1.1 Iniziativa Mobilità Ciclistica

Risorse messe a disposizione (€)	20.000.000
Domande presentate	53
Domande ammesse	32
Domande finanziate	22
Contributo concesso	20.073.245
Progetti avviati	22

Fonte - http://www.fesr.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FESR/Bandi#

Nell'ambito dell'Asse IV, come per l'Asse I e l'Asse III, è prevista una riserva da destinare alle Aree Interne di 8,75 Meuro: 4,25 Meuro per l'Area Interna "Alta Valtellina", 2,5 Meuro per l'Alto Lago di Como e Valli di Lario e 2 Meuro per l'"Appennino Lombardo - Oltrepò Pavese". In termini di attuazione, nel mese di aprile, la situazione per le tre aree interne è la seguente.

- Alta Valtellina: 9 interventi finanziati (di cui 3 conclusi con l'erogazione del saldo) per un investimento complessivo di 3,93 Meuro di cui 3,76 di quota pubblica;
- Alto Lago di Como e Valli del Lario: 7 interventi finanziati per un totale di 1,20 Meuro di investimenti e 990 mila euro di quota pubblica;
- Appennino Lombardo e Oltrepò Pavese: 7 interventi finanziati per 970 mila euro di investimenti e contributo pubblico.

Iniziative transitate su SFC o PIANO LOMBARDIA

Azione IV.4.c.1.1
Protocolli d'intesa carceri e scuole
Attivate tra la fine del 2017 e l'inizio del 2018 finalizzati alla realizzazione di interventi atti a **ridurre il fabbisogno energetico** in alcune **strutture penitenziarie** della Lombardia (4,196 Meuro,) ed in istituti **destinati all'istruzione superiore** ubicati sul territorio della Città Metropolitana (14,2 Meuro).
Con riferimento alle **strutture penitenziarie** i Protocolli d'Intesa danno riferimento a 5 complessi e interverranno sulla climatizzazione e la produzione di acqua calda sanitaria.
Per quello che riguarda gli **istituti scolastici**, gli accordi firmati tra Regione Lombardia e Città Metropolitana di Milano, interessano 12 edifici scolastici localizzati in 7 comuni dell'area di Città Metropolitana, e riguardano nella maggior parte dei casi la realizzazione di interventi di efficientamento dei nuovi impianti di climatizzazione ed interventi sull'involucro.

Azione IV.4.c.1.2 – Bando Lumen

Diretta all'attuazione di interventi per il miglioramento dell'efficienza energetica degli impianti di illuminazione pubblica e la diffusione di servizi tecnologici integrati, ***bando Lumen***. Il bando, pubblicato con una dotazione finanziaria di 20 Meuro, ha visto un incremento delle risorse destinate in seguito alla pubblicazione della graduatoria, che sono state portate a 36 Meuro al fine di soddisfare tutte le istanze pervenute e ritenute ammissibili.

Azione IV.4.c.1.3 – Bando Axel
Pubblicato nel mese di marzo 2020 (Contributi per impianti fotovoltaici e sistemi di accumulo per Enti Locali) con una dotazione di 10 Meuro.

LE ANALISI: GLI APPROFONDIMENTI E LE INDAGINI

Come evidenziato in precedenza nell'ambito delle attività valutative si è proceduto con alcuni approfondimenti specifici in merito ad alcune iniziative attivate a valere sull'Asse IV e con un'indagine presso i beneficiari delle iniziative che hanno visto la pubblicazione di avvisi pubblici.

Nel primo caso, anche a seguito di un confronto con i referenti regionali, sono stati approfondite tematiche specifiche con riferimento alle iniziative Piccoli Comuni e Free. Nel secondo caso, sempre a seguito di un confronto con l'AdG, si è scelto di effettuare una *survey* presso i beneficiari delle iniziative Piccoli Comuni, Free, Mobilità Ciclistica e Lumen finalizzata a rilevare due temi specifici: capacità amministrativa e sensibilità dei beneficiari verso i temi della sostenibilità ambientale.

APPROFONDIMENTI SPECIFICI: CASI STUDIO MOBILITA' CICLISTICA

Dopo gli approfondimenti specifici relativi alle iniziative volte all'efficientamento energetico (FREE e Piccoli Comuni) presentati nei precedenti Rapporti di valutazione, di seguito si riporta l'analisi effettuata su tre interventi che rientrano nell'iniziativa mobilità ciclistica.

La selezione è stata effettuata basandosi sulle indicazioni fornite dai referenti dell'iniziativa e considerando i seguenti parametri:

- appartenenza ad una delle tre tipologie previste dal bando:
  - realizzazione di nuovi tratti di percorsi della rete ciclabile regionale nei Comuni attraversati dai Percorsi Ciclabili di Interesse Re-gionale (PCIR);
  - realizzazione di nuovi tratti di percorsi della rete ciclabile locale che mettono in collegamento le stazioni/fermate ferroviarie e del Trasporto Pubblico Locale con la rete ciclabile regionale nei Comuni attraversati dai PCIR;
  - realizzazione di nuovi tratti di percorsi ciclabili di connessione alle stazioni/fermate ferroviarie e del Trasporto Pubblico Locale, sia che queste siano localizzate sul territorio comunale sia sul territorio dei Comuni limitrofi, nei Comuni non attraversati dai PCIR. Il percorso deve avere l'attestazione alla stazione/fermata o avere continuità con un percorso già esistente che arrivi alla stazione/fermata;
- posizionamento in graduatoria;
- lavori conclusi.

I progetti selezionati sono i seguenti.

- Più Bici! Progetto della mobilità ciclistica nella città di Brescia (tipologia 1).
- Mantova Ciclabile (tipologia 1).
- Connessione della Rete Ciclabile Regionale con le stazioni ferroviarie di Parabiago e Rescaldina e alle reti ciclabili dei Comuni di Parabiago, Cerro Maggiore e Rescaldina (tipologia 2).

Le analisi sono state effettuate sulla documentazione di progetto presentata e si sono concentrate su:

inquadramento del progetto nell'ambito del FESR e del PRMC;

- dimensione economica;
- finalità, obiettivi e descrizione degli interventi;
- elementi innovativi e di sostenibilità ambientale del progetto;
- principali punti di forza e debolezza.

CASO STUDIO N° 1 - PIU' BICI! PROGETTO DELLA MOBILITÀ CICLISTICA NELLA CITTÀ DI BRESCIA

IL PROGETTO	
Localizzazione	Comune di Brescia
Partner	Nessun Partner
Capofila	Comune di Brescia
Relazione del progetto con il PRMC	La rete ciclabile d'interesse regionale prevista dal PRMC riguarda la città di Brescia con tre itinerari: n.2 Pedemontana Alpina, n.4 Brescia-Cremona e n.6 Villoresi. Il percorso regionale interessato da questo progetto è il n.2. L'Itinerario attraversa diametralmente la città, in direzione est-ovest, passando dal centro storico e con diramazioni verso la stazione ferroviaria. E' un itinerario molto frequentato sia dai flussi turistici da/per il lago di Iseo e da/per il lago di Garda, sia dalla la mobilità interna cittadina quotidiana e pendolare, connettendo linearmente il centro cittadino con i quartieri periferici.
Investimento complessivo	1.035.000 € (944.036 € contributo FESR)
Finalità/Obiettivi	Il progetto ha come obiettivo principale quello di garantire itinerari continui, in sicurezza e agevolmente riconoscibili, al fine di incentivare l'uso della bicicletta in quanto veicolo sostenibile e per migliorare l'accesso alla città dei cicloturisti.
Descrizione	Il progetto riguarda la realizzazione di un asse portante della mobilità ciclistica urbana del Comune di Brescia riferito ad un quadro più generale di sviluppo della mobilità ciclistica su tutto il territorio comunale. L'intervento sviluppa localmente le previsioni dell'itinerario ciclabile regionale n.2 "Pedemontana" che si snoda lungo la direttrice ovest-est, passando dal centro storico e la stazione FS. Le maggiori criticità collegabili all'itinerario sono oggi rappresentate dalla presenza di interruzioni alla linearità e continuità dei percorsi esistenti; dalla necessità di opere di adeguamento; da gravi carenze delle condizioni di sicurezza nelle interferenze/promiscuità con il traffico veicolare, tali da vanificarne la funzionalità e richiedere talvolta anche un completo rifacimento delle corsie esistenti. Il percorso si articola lungo strade con un sostanzioso volume di traffico a velocità spesso superiori ai 50 km/h. La differenza notevole di velocità tra gli autoveicoli e le biciclette ha messo in luce la necessità di differenziare i flussi ciclistici da quelli motorizzati. Questa soluzione permette un notevole incremento degli spostamenti cosiddetti sistematici, ossia tra casa e scuola, e tra casa e luogo di lavoro. Elemento principale del progetto è il collegamento con la stazione ferroviaria, poiché già servita da un ottimo sistema di servizi per il ciclista, inclusa un'ampia e funzionale ciclostazione. L'intervento è composto da due stralci funzionali: ▪ stralcio 1: direttrice via Colombo-Via Volturno; ▪ stralcio 2: itinerario lungo il "ring" ovest e sud, con le due diramazioni verso la stazione ferroviaria e il versante est della città. La definizione di un itinerario ciclabile costante e in sicurezza consente una notevole valenza fruitiva e di riqualificazione dell'ambiente cittadino. Un'ottima definizione degli ambienti dedicati unicamente a pedoni e ciclisti, che esalta le possibilità nell'uso della "mobilità lenta", quel tipo di mobilità che agevola la libera fruizione dello spazio urbano e la lettura dei particolari architettonici ed ambientali che raramente vengono percepiti da chi vive questi spazi spostandosi con mezzi di trasporto motorizzati. Al riguardo si è posto l'accento sull'uso di soluzioni progettuali in linea con gli elementi costitutivi del contesto e a definire una segnaletica uniforme e integrata. Inoltre è stato valorizzato l'inserimento di spazi verdi lungo l'itinerario da riqualificare.

ELEMENTI DI INNOVAZIONE

In relazione alle possibili innovazioni va sottolineato che il progetto avvia un programma di conteggio e monitoraggio della mobilità ciclistica. Sono stati acquistati dispositivi tecnologici per rilevare il passaggio di ciclisti e pedoni. È stata prevista la messa in funzione di 2 dispositivi fissi (uno lungo il tracciato dello stralcio 1, il secondo lungo il tracciato dello stralcio 2) e 2 dispositivi mobili, in modo tale da permetterne l'installazione a seconda dell'occorrenza momentanea.

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	
Consumo di suolo e impermeabilizzazione	Il progetto nel complesso raggiunge l'obiettivo di migliorare gli spazi esistenti, adeguando i marciapiedi presenti, e assicurando un impatto ambientale minimo. Migliora lo stato in cui si trovano gli ambienti identificati, l'accesso e l'uso. Il percorso per la maggior parte non va ad

	interessare l'uso di suolo libero, ma utilizza aree già pavimentate. È stata prevista una piccola parte di nuova pavimentazione che viene compensata con la realizzazione di nuove aiuole.
Inserimento paesaggistico	La definizione di un percorso ciclabile continuo e sicuro offre un'importante valenza fruitiva e di riqualificazione del contesto urbano. La migliore definizione degli spazi esclusivamente dedicati a pedoni e ciclisti valorizza le opportunità di utilizzo della cosiddetta "mobilità lenta", il tipo di mobilità che permette di fruire liberamente della città e di leggere i dettagli architettonici ed ambientali che non sono generalmente percepibili muovendosi con i veicoli motorizzati. In particolare si è posta attenzione a utilizzare soluzioni progettuali in continuità con gli elementi costitutivi del contesto e a realizzare una segnaletica uniforme e integrata. Inoltre si è cercato di massimizzare l'inserimento di spazi verdi lungo il percorso da riqualificare.
Utilizzo di materiali riciclati	Le pavimentazioni in conglomerato bituminoso sono realizzate attraverso l'utilizzo di sottoprodotti o materiali riciclati o recuperati. Il massetto drenante è confezionato con gli inerti ed i leganti classici dei conglomerati cementizi. Il calcestruzzo previsto per i massetti sotto marciapiede e per l'asfalto dei conglomerati bituminosi è ottenuto attraverso l'utilizzo nella mescola del conglomerato di inerti provenienti dal trattamento di rifiuti solidi urbani. Questa tipologia di materiale ha ottenuto anche la certificazione LEED e contribuisce per il suo specifico processo produttivo all'impiego di prodotti per l'edilizia estratti e lavorati localmente, favorendo così l'uso delle risorse locali e riducendo gli impatti ambientali dovuti al trasporto.

CONCLUSIONI

Il progetto permette di realizzare itinerari, in sicurezza e agevolmente riconoscibili, al fine di incentivare l'uso della bicicletta in quanto veicolo sostenibile e per migliorare l'accesso alla città dei cicloturisti. Gli interventi realizzati permetteranno in futuro un incremento degli spostamenti cosiddetti sistematici, ossia tra casa e scuola, e tra casa e luogo di lavoro. Elemento principale del progetto è il collegamento con la stazione ferroviaria, poiché già servita da un ottimo sistema di servizi per il ciclista, inclusa un'ampia e funzionale ciclostazione.

Importanti sono le soluzioni tecniche adottate al fine di ridurre al minimo l'impatto ambientale degli interventi, come ad esempio l'utilizzo di sottoprodotti o materiali riciclati o recuperati. Gli unici effetti negativi sono rinvenibili nell'impermeabilizzazione del suolo, in misura molto limitata, effetti compensato la realizzazione di nuovi spazi verdi lungo l'itinerario.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Incentivato l'uso della bicicletta e l'intermodalità	Minima impermealizzazione di alcune porzioni di suolo
Migliorato l'accesso alla città dei cicloturisti	
Incremento degli spostamenti sistematici, casa-scuola e casa-lavoro	
Miglioramento della qualità della vita degli abitanti	
Riduzione di emissioni in atmosfera	

CASO STUDIO N° 2 –MANTOVA CICLABILE

IL PROGETTO

Localizzazione	Comune di Mantova
Partner	Comune di Mantova e Comune di San Giorgio di Mantova
Capofila	Parco del Mincio
Relazione del progetto con il PRMC	Il progetto risponde alle esigenze di completamento dei tracciati di Eurovelo 7 e della Ciclovia delle Risaie.
Investimento complessivo	1.900.000 € (800.000 € contributo FESR)
Finalità/Obiettivi	Gli interventi da un lato permettono la realizzazione di tratti dei percorsi ciclabili di interesse regionale contribuendo ad incrementare la mobilità ciclistica e dall'altro rendono più fruibili i percorsi già esistenti.
Descrizione	Il progetto permette di realizzare e connettere tratti fondamentali della rete ciclabile mantovana che collega tra loro i quartieri, quello che unisce il lungo lago con il quartiere di Valletta Valsecchi e quello che da Mottella arriva sino a Lunetta e dal Lunetta al Centro Storico. L'intervento è suddiviso in due lotti funzionali. ▪ Intervento A: Realizzazione di "Pista Ciclabile", articolato in 3 sub-interventi. o Realizzazione di pista ciclabile per il collegamento dei quartieri Fiera Catena e Valletta Valsecchi con il centro città e connessione dei percorsi Eurovelo 7 (la più lunga ciclabile "Del sole" da Capo Nord a Malta), Bicitalia 1 e via delle Risaie. o Realizzazione di pista ciclabile per il collegamento del quartiere Lunetta Frassino con il centro città.

	○ Realizzazione di pista ciclabile per il collegamento del quartiere Lunetta Frassino con il Comune di San Giorgio di Mantova e percorso ciclo via delle Risaie. ▪ Intervento B: Realizzazione di "Ponte Porto Catena". Con il lotto principale si realizza un articolato sistema di percorsi ciclo-pedonali che mette in connessione i quartieri a ovest della città con il suo centro storico. A corredo delle opere per la mobilità sostenibile è stato realizzato un sistema di totem informativi che, con modalità coordinate, descrivono i percorsi ciclopedonali e valorizzano i beni culturali e ambientali nei territori circostanti. Il progetto si inserisce nel più ampio "Piano Strategico per la mobilità ciclistica PMC" del Comune di Mantova, Biciplan.

ELEMENTI DI INNOVAZIONE

Il ponte mobile ciclopedonale presenta caratteristiche avanzate dal punto di vista ingegneristico, idraulico e funzionale. E' costituito da due travi a cassone, della lunghezza complessiva di 32,10 metri lineari, con impalcato in acciaio corten. La prima trave, iniziando da via Fondamenta, è la porzione mobile in grado di compiere una rotazione oraria di 90° per consentire eventuali accessi di imbarcazioni alla darsena di Porto Catena in caso di innalzamento dei livelli dell'acqua. La pavimentazione del ponte è realizzata con assito in legno massello di larice, con superfici rese perfettamente antiscivolo grazie all'utilizzo di un sistema in nanotecnologia mutuato da opere marittime. La parte mobile di aggancio è pavimentata con marmo. Le operazioni di manovra di apertura e chiusura vengono eseguite con sistema a radiocomando e nel corso della manifestazione di inaugurazione è stata effettuata una dimostrazione pratica dell'apertura del manufatto.
A corredo delle opere per la mobilità sostenibile è stato realizzato un sistema di totem informativi che, con modalità coordinate, descrivono i percorsi ciclopedonali e valorizzano i beni culturali e ambientali nei territori circostanti.

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

Il progetto è conforme sia sotto l'aspetto territoriale/urbanistico, ambientale, paesaggistico ed infrastrutturale. I tratti di ciclabile sono realizzati con pavimentazione in calcestruzzo drenante e ai lati della pavimentazione viene ripristinata la continuità del verde. Le soluzioni adottate risultano quelle con il minor impatto visivo con il contesto paesistico e storico in cui si inseriscono.

CONCLUSIONI

Il progetto si inserisce pienamente sia nel PRMB che nell'ambito del "Piano Strategico per la mobilità ciclistica PMC" del Comune di Mantova, contribuendo al completamento di due importanti ciclovie a livello nazionale (Ciclovia delle Risaie) e internazionale (Eurovelo 7), ma ha anche la funzione di realizzare e connettere tratti fondamentali della rete ciclabile mantovana che collega tra loro i quartieri, quello che unisce il lungo lago con il quartiere di Valletta Valsecchi e quello che da Mottella arriva sino a Lunetta e dal Lunetta al Centro Storico.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Incentivato l'uso della bicicletta e dell'intermodalità	Minima impermealizzazione di alcune porzioni di suolo
Riduzione di emissioni in atmosfera	
Migliorata la mobilità ciclistica comunale ed intercomunale	
Migliorato impianto di segnalamento/illuminazione	
Utilizzo di materiali a basso impatto ambientale	

CASO STUDIO N° 3 – CONNESSIONE DELLA RETE CICLABILE REGIONALE CON LE STAZIONI FERROVIARIE DI PARABIAGO E RESCALDINA E ALLE RETI CICLABILI DEI COMUNI DI PARABIAGO, CERRO MAGGIORE E RESCALDINA

IL PROGETTO

Localizzazione	Comuni di Parabiago, Cerro Maggiore e Rescaldina
Partner	Comuni di Cerro Maggiore e di Rescaldina
Capofila	Comune di Parabiago
Relazione del progetto con il PRMC	Gli interventi interessano direttamente 4 itinerari ciclabili di interesse regionale mettendoli in connessione con le stazioni ferroviarie di Rescaldina e Parabiago, mettendo a sistema l'insieme dei percorsi e delle infrastrutture ciclopedonali esistenti.
Investimento complessivo	2.183.557 € (1.327.425 € contributo FESR)
Finalità/Obiettivi	Il progetto persegue i seguenti obiettivi fondamentali: integrazione dell'infrastruttura nell'ambiente che attraversa; economicità, ovvero attivazione del maggior sviluppo chilometrico con impiego limitato di risorse finanziarie in modo da sviluppare una rete ciclabile organica ed estesa e impiegare le risorse per la risoluzione di situazioni critiche (attraversamenti, messa in sicurezza, collegamenti); scelte costruttive finalizzate alla massima

	fruizione ed accessibilità; sostenibilità in termini di durata, manutenibilità e ciclo di vita delle opere; semplicità costruttiva, qualità e riconoscibilità degli interventi.
Descrizione	Gli interventi di potenziamento della rete ciclabile sovralocale ricadono nel territorio dei tre Comuni di Parabiago, Cerro Maggiore e Rescaldina, tutti appartenenti al quadrante Nord-Occidentale della città metropolitana di Milano (zona omogenea dell'Alto Milanese). L'itinerario si sviluppa per 15 km circa. Il percorso connette direttamente tre itinerari ciclabili di interesse regionale (n. 6 "Villoresi", n. 16 "Valle Olona", n. 14 "Greenway Pedemontana") con le stazioni ferroviarie di Rescaldina e Parabiago, mettendo a sistema l'insieme dei percorsi e delle infrastrutture ciclopedonali esistenti. A sud si collega all'itinerario sovracomunale Pero – Boffalora sopra Ticino, garantendo i collegamenti ciclabili tra l'area del Legnanese e il Magentino, nonché la connessione con la ciclovia regionale n. 1 "Ticino". Lungo l'itinerario attraversa gli abitati di Rescalda, Rescaldina, Cerro Maggiore, Cantalupo, San Lorenzo di Parabiago, Parabiago e Villastanza, garantendo le connessioni tra di essi e verso le principali fermate di trasporto pubblico. L'itinerario consente inoltre di connettere i percorsi ciclopedonali esistenti nelle aree protette (PLIS), con particolare riferimento al Parco del Bosco del Rugareto, Parco dei Mughetti, Parco dei Mulini e Parco del Roccolo. L'intervento è stato suddiviso in 8 lotti funzionali allo scopo di consentire una programmazione degli investimenti realizzativi più facilmente attuabile, garantendo al tempo stesso la completa fruibilità dei tratti realizzati prima del completamento dell'intero itinerario. Il primo lotto è costituito dalla connessione tra il percorso di interesse regionale n. 6 "Villoresi" con la stazione ferroviaria di Parabiago. Il secondo ha origine sempre presso la stazione ferroviaria di Parabiago e, dopo un tratto in comune con il lotto 1, prosegue in direzione dell'itinerario regionale n. 16 "Valle Olona". Il terzo lotto si sviluppa nella frazione di Villastanza di Parabiago e connette l'itinerario regionale n. 6 "Villoresi" con la rete ciclabile locale e sovracomunale (ciclovia TAV) e questi ultimi con la stazione ferroviaria di Parabiago. I lotti funzionali 4 e 5 rispondono collegano le piste di livello locale del comune di Cerro Maggiore (fraz. Cantalupo) con i nodi del trasporto pubblico locale e su ferro (opera principale tipo 3). I lotti funzionali 6 e 7 svolgono una funzione analoga connettendo i percorsi ciclabili esistenti di Cerro Maggiore con la stazione di Rescaldina (opera principale tipo 3). L'ottavo e ultimo lotto garantisce infine la connessione tra la stazione di Rescaldina e il percorso ciclabile n. 14 in via di realizzazione in comune di Cislago immediatamente a nord del confine comunale del comune di Rescaldina (1,9 km – opera principale tipo 2).

ELEMENTI DI INNOVAZIONE

Gli elementi di innovazione del progetto sono rinvenibili da un lato nelle scelte progettuali (interconnessione degli itinerari locali con itinerari di interesse regionale) e dall'altro nella scelta operativa di suddividere lo stesso in più lotti funzionali in modo da rendere immediatamente disponibili alla popolazione le opere una volta completati i singoli lotti.

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

Censimento alberature	In fase di progettazione degli interventi il Comune di Cerro Maggiore ha realizzato il censimento delle alberature nella fascia dei primi 5 metri dal ciglio stradale su entrambi i lati della strada al fine di ridurre al minimo gli effetti sul patrimonio arboreo. La scelta è stata quella di salvaguardare gli alberi di pregio (nella fattispecie 3 grosse querce) e abbattere altre tipologie di piante. A fronte di tali abbattimenti viene effettuato un rimboschimento con la piantumazione di nuovi alberi nelle aiuole realizzate ad hoc.
Effetti sul paesaggio	L'intervento non produce effetti significativi in seguito alla realizzazione dell'opera sugli elementi paesaggistici o sugli aspetti tutelati. Vengono infatti impiegati elementi di uso consueto e consolidato per infrastrutture simili, inoltre l'approccio di realizzazione avviene arrecando il minor disturbo e il minor danno possibile, precisando che l'unico aspetto che potrebbe essere interessato è quello dell'impatto visivo, che però è mitigato dall'introduzione di elementi in continuità, sotto tutti i punti di vista, con l'ambiente circostante.
Reimpiego diretto del materiale di scavo	Nella realizzazione delle opere sarà reimpiegato direttamente il materiale di scarto derivante dagli scavi.

CONCLUSIONI

La realizzazione dell'itinerario ciclabile rappresenta un'opportunità di valorizzazione ambientale, una forma di fruizione "culturalmente evoluta" del territorio e un'occasione per mettere in rete le emergenze ambientali e culturali assieme alle attività commerciali e ricettive presenti, contribuendo così alla crescita complessiva del territorio attraversato.
Il progetto, finalizzato a collegare itinerari ciclabili locali con le direttrici regionali, presenta diversi elementi di rilievo che possono essere riassunti nell'integrazione dell'infrastruttura nell'ambiente che attraversa; nell'economicità delle opere, ovvero attivazione del maggior sviluppo chilometrico con impiego limitato di risorse finanziarie in modo da sviluppare una rete ciclabile organica ed estesa e impiegare le risorse per la risoluzione di situazioni critiche (attraversamenti, messa in sicurezza, collegamenti); in scelte costruttive finalizzate alla massima fruizione ed accessibilità; in un buon livello di sostenibilità in termini di durata, manutenibilità e ciclo di vita delle opere; nella semplicità costruttiva, qualità e riconoscibilità degli interventi.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
Ottimizzati percorsi ciclabili e ciclopedonali esistenti	Impatto visivo, mitigato dall'introduzione di elementi in continuità con l'ambiente circostante
Integrazione dell'infrastruttura nell'ambiente che attraversa	
Economicità delle opere	
Sostenibilità in termini di durata, manutenibilità e ciclo di vita delle opere	
Potenziato il collegamento con le stazioni ferroviarie e con i principali itinerari cicloturistici regionali	
Ottimizzati percorsi ciclabili e ciclopedonali esistenti	

L'analisi dei progetti permette alcune considerazioni sull'iniziativa mobilità ciclistica.

La coerenza e l'integrazione dei nuovi itinerari ciclistici con il PMCR è elevata e permette di integrare in questo modo i percorsi ciclabili già oggi disponibili per i cittadini e per i turistici con un duplice risultato: incentivare gli spostamenti a basso impatto ambientale (emissioni) e rendere maggiormente attrattivi i territori per i cicloturisti.

Interessanti sono poi le scelte tecnico – costruttive che privilegiano il riutilizzo di materiali di scarto o rifiuti urbani (Brescia), l'intervento su terreni già impermeabilizzati riducendo al minimo il consumo di suolo e prevedono un inserimento delle opere nel paesaggio attraverso l'utilizzo di soluzioni progettuali in continuità con gli elementi costitutivi del contesto.

RISPOSTA AI QUESITI VALUTATIVI

Il piano di valutazione individua 9 quesiti valutativi in relazione all'Asse IV del POR riconducibili alle due priorità di investimento previste nell'ambito dell'Asse, così come indicato nella tabella che segue.

PdI	OBIETTIVI SPECIFICI	AMBITO DI VALUTAZIONE	QUESTIONI CHIAVE / CONTENUTI	VALORIZZAZIONE DEL QUESITO
4c	**OS 4c.1**	**AV 4.1 -** Efficientamento energetico nel settore pubblico	Efficacia della strategia messa a punto dalla Regione	SI
			Adeguatezza della strategia messa a punto dalla Regione rispetto agli obiettivi da perseguire	SI
			Rilevanza dei risultati conseguiti in termini di riduzione del fabbisogno di energia primaria per la climatizzazione	SI
			Rilevanza dei risultati conseguiti in termini di riduzione dei consumi di energia elettrica per illuminazione	SI
			Rilevanza dei risultati conseguiti in termini di riduzione del numero di edifici classificati come poco efficienti.	SI
4e	**OS 4e.1**	**AV 4.2** - Efficientamento del trasporto pubblico e mobilità sostenibile	Contributo degli interventi finanziati allo sviluppo della rete di ricarica nazionale (PNIRE)	SI
			Contributo degli interventi finanziati allo sviluppo della mobilità ciclistica	SI
			Effetti delle azioni in termini di riduzione delle emissioni di CO2 e PM10 e NOx	SI
			Effetti delle azioni in termini di riduzione delle emissioni di PM10 e NOx	

Di seguito si riportano le risposte ai quesiti valutativi elaborate sulla base delle informazioni e delle analisi riportate nei paragrafi precedenti e che tengono conto dell'intero processo valutativo svolto nel corso degli anni,

AV 4.1 - EFFICIENTAMENTO ENERGETICO NEL SETTORE PUBBLICO

QV4.1.I - Efficacia della strategia messa a punto dalla Regione

QV4.1.II - Adeguatezza della strategia messa a punto dalla Regione rispetto agli obiettivi da perseguire

Come visto in precedenza, nell'ambito dell'Azione IV.4.c.1.1 (che rientra nella PdI 4c) sono stati attivate 4 tipologie di intervento tutte finalizzate a rendere maggiormente efficienti dal punto di vista energetico edifici di proprietà pubblica: bando Piccoli Comuni, fondo FREE, protocolli di intesa finalizzati a ridurre il fabbisogno energetico in alcune strutture penitenziarie della Lombardia ed istituti destinati all'istruzione superiore ubicati sul territorio della Città Metropolitana e un bando destinato ad edifici residenziali di proprietà pubblica (questi ultimi due interventi sono ora transitati sui fondi FSC o POC, ma costituiscono comunque parte integrante della strategia POR nella sua definizione originaria).

In questo modo Regione Lombardia, in funzione delle risorse destinate alla priorità, fornisce una risposta efficace alla necessità di ridurre i consumi energetici, in particolare quelli degli edifici pubblici, e, indirettamente, contribuisce agli obiettivi di più alto livello legati all'Accordo di Partenariato e finalizzati a sostenere la transizione verso un'economia a basse e emissione di carbonio in tutti i settori.

Inoltre, la scelta di dedicare un bando specifico ai comuni di piccole dimensioni (fino a 1.000 abitanti) ha permesso a tali Amministrazioni di usufruire dei contributi POR per migliorare le prestazioni energetiche dei propri edifici, senza entrare in concorrenza diretta con realtà Amministrative di dimensioni maggiori e, pertanto, con una capacità maggiore di partecipare con successo a bandi pubblici di finanziamento. La survey realizzata nel corso del processo di valutazione ha dimostrato come enti pubblici di maggiori dimensioni (beneficiari del bano FREE) dichiarano performance migliori nella gestione di progetti cofinanziati.

Gli interventi attivati nell'ambito della PdI 4c si inseriscono in un quadro più ampio di programmazione del settore a livello regionale che è stato definito nel 2013 con l'approvazione del Programma Energetico Ambientale Regionale (PEAR[22]) che "*costituisce lo strumento di programmazione strategica in ambito energetico ed ambientale, con cui la Regione Lombardia definirà i propri obiettivi di risparmio energetico e di sviluppo delle fonti energetiche rinnovabili (FER), in coerenza con le quote obbligatorie di utilizzo delle FER assegnate alle Regioni nell'ambito del cosiddetto decreto "burden sharing", e con la nuova Programmazione Comunitaria 2014-2020".*

Tra le linee di intervento previste dal PEAR un peso prioritario viene dato al *risparmio energetico,* ovvero ad interventi di *efficientamento energetico* come strumento per raggiungere l'obiettivo più ampio di riduzione del consumo energetico da fonti fossili.

La strategia messa a punto da Regione Lombardia i fini della riduzione dei consumi energetici del settore pubblico a livello regionale risulta quindi efficace ed adeguata rispetto agli obiettivi specifici del POR.

QV4.1.III - Rilevanza dei risultati conseguiti in termini di riduzione del fabbisogno di energia primaria per la climatizzazione

Come evidenziato in precedenza uno degli obiettivi primari del PEAR è la riduzione dei consumi energetici quale mezzo per ridurre il consumo energetico da fonti fossili. Il POR interviene sia sul settore pubblico, attraverso interventi finalizzati al miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici e all'installazione di sistemi di produzione di energia da fonte rinnovabile da destinare all'autoconsumo, ma anche sulle PMI al fine di ridurre il loro fabbisogno energetico.

La riduzione del fabbisogno di energia primaria per la climatizzazione può essere misurata attraverso il seguente indicatore di output.

Pi	Indicatore di Output	Unità di misura	Valore obiettivo (2023)	Valore programmato al 31.12.2022	Valore realizzato al 31.12.2022

[22] http://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/istituzione/direzioni-generali/direzione-generale-ambiente-e-clima/programma-energetico-ambientale-regionale

4c	CO32 Efficienza energetica: Diminuzione del consumo annuale di energia primaria degli edifici pubblici	kWh/anno	49.800,00	235.211.508,71	5.021.421,46

Il dato di avanzamento risulta poco significativo al momento: gli indicatori, infatti, vengono alimentato quando i progetti sono conclusi e, ad oggi, sebbene risultino conclusi diversi progetti, i dati consolidati della riduzione dei consumi energetici devono ancora essere rilevati (dovrebbe essere passato almeno un anno dalla chiusura del progetto per avere un dato realistico). E' possibile comunque stimare quale sarà il livello degli indicatori una volta terminate tutte le operazioni attraverso il dato previsionale dei progetti. Tale dato lascia presuppore il raggiungimento degli obiettivi posti a livello di azione in termini di realizzazioni e, pertanto, si può prevedere che gli interventi attivati avranno una rilevanza rispetto agli obiettivi di riduzione del fabbisogno di energia primaria per la climatizzazione, ovvero contribuiscano positivamente, all'obiettivo tematico 4 "*sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio in tutti i settori".*

Va anche rilevato che gli interventi rappresentano in termini di riduzione dei consumi complessivi a livello di Regione Lombardia, e quindi di emissioni di gas serra, una "goccia nel mare". Ciò non deve comunque diminuire la loro rilevanza, soprattutto con riferimento alle piccole realtà comunali che senza il contributo del POR non avrebbero avuto la forza economica di realizzare gli investimenti e che, in questo modo, avranno molto probabilmente anche un beneficio economico in termini di riduzione dei costi energetici delle proprie strutture.

QV4.1.IV - Rilevanza dei risultati conseguiti in termini di riduzione dei consumi di energia elettrica per illuminazione

Nell'ambito dell'Azione IV.4.c.1.2 è stata attivata l'iniziativa ***Lumen*** finalizzata all'erogazione di sovvenzioni per interventi sui sistemi di pubblica illuminazione per conseguire un'effettiva contrazione dei consumi e dei costi gestionali e l'abbattimento dell'inquinamento luminoso consentendo, contestualmente, la diffusione di servizi tecnologici integrati, come telecomunicazioni, sistemi di sicurezza, sistemi di telecontrollo, gestione ed acquisizione dati e diffusione di informazioni, atti a promuovere l'ottimizzazione e l'innovazione dei servizi pubblici in ambito urbano. Sebbene l'iniziativa sia transitata in seguito alla riprogrammazione Covid su altri fondi, di fatto è stata programmata e avviata nell'ambito del POR e, pertanto, mantiene la sua valenza nel contribuire come intervento POR alla riduzione dei consumi di energia elettrica per illuminazione.

Da un punto di vista quantitativo è necessario attendere l'ultimazione degli interventi per valutare la rilevanza degli stessi rispetto ai risultati attesi.

QV4.1.V - Rilevanza dei risultati conseguiti in termini di riduzione del numero di edifici classificati come poco efficienti

Le iniziative FREE e Piccoli Comuni, come visto in precedenza, hanno l'obiettivo di sostenere l'efficientamento energetico del patrimonio edilizio pubblico con la finalità di ridurre i fabbisogni energetici e le emissioni di CO2.

I progetti finanziati hanno visto un miglioramento delle classi energetiche degli edifici, contribuendo a ridurre il numero di edifici classificati come poco efficienti.

AV 4.2 - EFFICIENTAMENTO DEL TRASPORTO PUBBLICO E MOBILITÀ SOSTENIBILE

QV4.2.I - Contributo degli interventi finanziati allo sviluppo della rete di ricarica nazionale (PNIRE)

Il Piano Nazionale Infrastrutturale per la Ricarica dei veicoli alimentati ad energia Elettrica (PNIRE[23]) ha come oggetto la realizzazione di reti infrastrutturali per la ricarica dei veicoli alimentati ad energia elettrica e interventi di recupero del patrimonio edilizio mirati allo sviluppo delle medesime reti. È stato redatto con l'obiettivo di definire specifiche linee guida finalizzate a garantire lo sviluppo unitario del servizio di e-charge a livello nazionale, ma tenendo conto dell'effettivo fabbisogno presente nelle diverse realtà territoriali. Nell'ambito del PNIRE vengono definiti gli standard dei punti di ricarica, i criteri per la definizione del numero minimo di punti di ricarica (ad esempio, popolazione, densità abitativa, superficie, popolazione attiva, tasso motorizzazione) e le modalità di accesso al piano di finanziamento per lo sviluppo della mobilità elettrica messo a punto dal Ministero Infrastrutture e Trasporti (fino al massimo del 50%

[23] http://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNire.pdf

delle spese sostenute per l'acquisto e per l'installazione degli impianti). Il Piano individua le macro-categorie per le infrastrutture di ricarica (pubblica o privata accessibile a tutti, o privata accessibile solo a privati); il numero di autovetture che possono essere rifornite contemporaneamente (almeno due) e le classifica in funzione della capacità di ricarica (lenta, veloce o molto veloce).

Il POR contribuisce agli obiettivi del PNIRE attraverso l'Azione IV.e.1.1 del Programma, aggiornata nel corso del 2019 per includere il sostegno all'installazione di sistemi di ricarica di veicoli elettrici. Con questa azione RL ha l'obiettivo di diffondere in ambito urbano e metropolitano sistemi per sostenere la mobilità a basso impatto ambientale al fine di contribuire alla riduzione delle emissioni di CO2 nei trasporti ed al miglioramento della qualità dell'aria (PM10, NOx). A seguito della modifica Covid del POR l'intervento programmato nell'ambito dell'Azione, che prevedeva l'installazione di colonnine di ricarica ad uso privato / pubblico, non ancora avviato, è transitato sui fondi FSC / POC.

QV4.2.II - Contributo degli interventi finanziati allo sviluppo della mobilità ciclistica

Con il finanziamento del bando "mobilità ciclistica" (Azione IV.4.e.1.1) il Programma contribuisce allo sviluppo della mobilità ciclistica a livello regionale in coerenza con quanto previsto dal Piano Regionale di Mobilità Ciclistica approvato nel 2014 (PRMC[24])

Il PRMC definisce indirizzi per l'aggiornamento della pianificazione degli Enti locali e norme tecniche per l'attuazione della rete ciclabile di interesse regionale con l'obiettivo di favorire e incentivare approcci sostenibili negli spostamenti quotidiani e nel tempo libero. Individua il sistema ciclabile di scala regionale mirando a connetterlo e integrarlo con i sistemi provinciali e comunali, favorisce lo sviluppo dell'intermodalità e individua le stazioni ferroviarie "di accoglienza"; propone una segnaletica unica per i ciclisti; definisce le norme tecniche ad uso degli Enti Locali per l'attuazione della rete ciclabile di interesse regionale.

I progetti finanziati nell'ambito dell'azione, che vedono la realizzazione di circa 120 km di percorsi ciclabili e di 18 nuove velostazioni, contribuiscono ad incrementare il sistema di infrastrutture messe a disposizione per lo sviluppo della mobilità ciclistica a livello regionale.

I progetti approvati dovrebbero produrre i seguenti risultati.

Pi	Indicatori di output	Unità di misura	Valore obiettivo	Valore programmato al 31.12.2022	Valore realizzato al 31.12.2022
4e	4e.2 Estensione in lunghezza di percorsi/piste ciclabili realizzati/riqualificati	km	120	193,29	75,31
4e	4e.4 Posti bici realizzati/riqualificati	numero	1.200	1.142	1.142
4e	4e.5 Velostazioni e parcheggi per biciclette realizzati/riqualificati	numero	18	4	5

QV4.2.III - Effetti delle azioni in termini di riduzione delle emissioni di CO2 e PM10 e NOx

QV4.2.IV - Effetti delle azioni in termini di riduzione delle emissioni di PM10 e NOx

La mobilità sostenibile, intesa come modalità di spostamento in grado di ridurre gli effetti ambientali, sociali ed economici generati dai veicoli privati, può giocare un ruolo di fondamentale importanza nella riduzione dei consumi di carburante e nella riduzione di emissioni di gas climalteranti, nonché nella riduzione dell'inquinamento acustico.

Tale aspetto è particolarmente rilevante in una realtà territoriale come quella lombarda caratterizzata da problemi di inquinamento dell'aria nelle aree più urbanizzate.

Come visto in precedenza gli interventi di mobilità sostenibile attivati nell'ambito dell'asse IV possono fornire un contributo, sempre commisurato alle risorse messe a disposizione, alla riduzione delle emissioni di gas climalteranti, ed in particolare potranno agire sul livello di PM10.

A livello regionale viene rilevata da ARPA Lombardia la concentrazione media annuale di PM10 nei capoluoghi lombardi. Tale indicatore, anche se fa riferimento solo ai territori dei 12 capoluoghi, fornisce tuttavia un'informazione sul livello di PM10 per una buona porzione del territorio. Si evidenzia inoltre che gli interventi previsti nell'ambito dell'obiettivo specifico sono attivati nei Capoluoghi di Provincia, nell'area della Città di Metropolitana e nei Comuni

[24] http://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/istituzione/direzioni-generali/direzione-generale-infrastrutture-trasporti-e-mobilita-sostenibile/piano-regionale-mobilita-ciclistica

sopra i 30.000 abitanti. Il dato, pertanto, fornisce una buona informazione con riferimento ai cambiamenti attesi attraverso il FESR.

Indicatore	Fonte	UdM	Anni						
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Concentrazioni medie annue del PM10 in µg/m3 nelle stazioni dei capoluoghi lombardi	Sistema Informativo Regionale ARPA Lombardia[25]	µg/m3	32,92	29,54	35,13	31,17	35,46	29,96	28,44

CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI

L'Asse IV, seppur con una dotazione finanziaria nell'ambito del POR non elevata, costituisce un elemento portante nella programmazione in quanto pienamente indirizzato all'attuazione di interventi che supportino uno sviluppo sostenibile del territorio e, in seconda istanza, forniscano un contributo alla mitigazione ed attenuazione ai cambiamenti climatici, obiettivi prioritari della strategia Europa 2020.

Date le risorse a disposizione la scelta in fase di programmazione è stata quella di finalizzarle su due obiettivi principali: energia e mobilità, entrambi richiamati nell'Accordo di Partenariato ed entrambi prioritari per Regione Lombardia.

Sul tema energia gli interventi sono destinati a soggetti pubblici con l'obiettivo di ridurre i consumi energetici principalmente degli edifici pubblici. In fase di definizione delle iniziative sono state individuate soluzioni innovative e in alcuni casi sperimentali.

Sia il bando FREE che il bando Lumen hanno previsto che i beneficiari affiancassero all'intervento servizi "aggiuntivi" finalizzati a qualificare maggiormente i progetti: sistemi monitoraggio della produzione e dei consumi, display di informazione alla cittadinanza, ecc.

Sempre nell'ambito dell'iniziativa FREE è stato sperimentato l'utilizzo dello strumento finanziario e dei PPP. In entrambi i casi le difficoltà sono state elevate: lo strumento finanziario ha posto alcuni problemi da un punto di vista di "gestione" di bilancio negli Enti Pubblici, mentre il PPP ha trovato scarsissima attuazione in quanto in parte ritenuto poco conveniente dai soggetti privati se attivato nell'ambito di progetti di efficientamento energetico di edifici pubblici e, in parte, di difficile attuazione da un punto di vista procedurale per gli Enti Pubblici (e qui le difficoltà maggiori sono state di tipo giuridico, nella definizione dell'appalto, ed economiche, nella definizione del canone di servizio oltre che nella scarsa convenienza in termini di *massa critica* di edifici).

Infine, l'iniziativa Piccoli Comuni ha avuto il pregio di permettere a realtà locali di piccole dimensioni di migliorare le prestazioni energetiche dei propri edifici pubblici, interventi che con ogni probabilità non sarebbero stati realizzati senza il supporto del FESR. È anche vero che, proprio perché si tratta di comuni di piccole dimensioni, l'intervento ha avuto un costo amministrativo molto elevato, tranne in quei casi in cui l'Amministrazione Comunale ha avuto un supporto tecnico esterno. È necessaria quindi un'attenta riflessione su come supportare queste piccole realtà locali nella gestione di progetti complessi in modo che il costo amministrativo della gestione progettuale (lato beneficiario e lato Regione) non superi il beneficio prodotto.

Inoltre, la scelta di attivare la prima edizione del bando a sportello ha di fatto ridotto l'elemento di selezione con il rischio di finanziare progetti che si presentavano si ammissibili, ma con una qualità progettuale forse inferiore rispetto a progetti che non sono stati finanziati perché "arrivati" in ritardo. La seconda edizione del bando, con le graduatorie effettuate sulla base di criteri di priorità, ha posto rimedio a tale criticità.

Sul tema capacità amministrativa si rileva come in generale gli enti beneficiari dei diversi bandi dell'Asse IV possiedono una diffusa capacità di gestione dei progetti co finanziati, malgrado spesso le dimensioni di organico e la struttura organizzativa (soprattutto degli enti più piccoli) comportino delle difficoltà nell'adempiere ad alcuni degli obblighi derivanti dal ciclo di vita del progetto quali, ad esempio, la rendicontazione finanziaria ed i controlli, che in alcuni casi vengono visti come elemento di *rallentamento* nell'esecuzione dell'opera pubblica. Anche il monitoraggio appare un aspetto sul quale gli enti, seppur consapevoli dell'importanza di tale attività, necessitano di performance migliori.

Sebbene le competenze necessarie siano considerate presenti all'interno delle strutture intervistate, non sempre queste vengono utilizzate a pieno e aggiornate tempestivamente. In tal senso la previsione di momenti formativi

[25] http://www.arpalombardia.it/Pages/Aria/Inquinanti/PM10-PM2,5/Il-PM10-nei-capoluoghi-lombardi.aspx?firstlevel=Inquinanti

(anche centralizzati) in favore dei beneficiari pubblici, soprattutto se di piccole dimensioni, potrebbe garantire un maggior allineamento delle competenze necessarie ed agevolare la gestione di ogni fase del progetto.

Sul tema mobilità l'intervento attivato va nella direzione di incentivare una mobilità sostenibile e l'utilizzo di mezzi di trasporto pubblici in modo da decongestionare le aree maggiormente trafficate e ridurre nel contempo l'impatto negativo sull'ambiente. L'azione si inserisce pienamente nell'ambito del Piano Regionale della Mobilità Ciclistica (2014) attraverso la realizzazione o il completamento di tratti della rete ciclabile regionale e la sua connessione con le reti locali e con la rete del trasporto pubblico per favorire l'intermodalità bicicletta - treno e bicicletta -Trasporto Pubblico Locale.

Al di là degli interventi finanziati, i cui esiti saranno visibili nel tempo, un risultato positivo può essere già rilevato nelle modalità con cui i beneficiari hanno partecipato alla manifestazione d'interesse, soprattutto attraverso l'unione tra più Comuni.

Altro aspetto da evidenziare, valido per tutto l'Asse, è la buona risposta ai bandi pubblicati che hanno sempre esaurito le risorse messe a disposizione. Questo è da attribuire anche ad un'intensa attività svolta dall'Amministrazione sul territorio per sensibilizzare i potenziali beneficiari rispetto agli interventi previsti dal POR.

Da ultimo è interessante notare come la comunicazione dei risultati dei progetti sembri essere un tema su cui i beneficiari pongono grande attenzione, dimostrando di essere consapevoli della possibilità di incidere sulle decisioni future attraverso la diffusione degli stessi.

Infine la collaborazione tra soggetti sembra essere lo strumento migliore non solo per una efficace gestione dei progetti, ma anche per garantire la loro sostenibilità nel tempo. Tuttavia, come visto altrove, il ricorso a tali strumenti necessita di modalità tali che ne possano facilitare e migliorare l'attuazione.

Asse V - Sviluppo Urbano Sostenibile

QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE

Avanzamento finanziario Asse V

	31.12.2021
(a) Spesa pubblica programmata (1)	9.186.176,00 €
(b) Importi concessi	8.613.385,00 €
(c) Importi impegnati	8.613.384,00 €
(d) Importi erogati	1.355.183,00 €
Capacità di impegno [(c)/(a)]	94%
Capacità di spesa [(d)/(a)]	15%
Velocità di spesa [(d)/(c)]	16%

1) Dotazione finanziaria Asse

Fonte: ARIA spa – SIAGE, RAA 2021

L'Asse V ,che opera in sinergia con risorse del POR FSE, PON METRO, comunali e regionali, ha attualmente una dotazione di circa 9,2 ML€[26], relativa all' Accordo di Programma (AdP) che prevedeo interventi in due ambiti di edilizia residenziale pubblica del Comune di Bollate.

Riguardo i dati sull'avanzamento finanziario al 31.12.2021 in termini di capacità di impegno, la dinamica permane estremamente positiva, attestandosi al 94%. La capacità e la velocità di spesa sono leggermente migliorate rispetto all'annualità precedente, attestandosi rispettivamente, al 15% e al 15%, valori ancora bassi, ma che sono il risultato della complessità degli interventi e delle difficoltà riscontrate nella loro attuazione negli anni precedenti.

OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI

L'Asse V del POR FESR LOMBARDIA persegue l'obiettivo generale di promuovere uno sviluppo urbano sostenibile.

A differenza di altri assi, l'Asse V è rilevante per tre obiettivi tematici differenti, a cui sono associate altrettante priorità di investimento. In particolare:

- nell'ambito dell'OT3, è rilevante per la priorità di investimento 3.c "creazione ed ampliamento di capacità avanzate per lo sviluppo di prodotti e servizi";
- nell'ambito dell'OT4, è rilevante per la priorità di investimento 4.c "l'efficienza energetica, la gestione intelligente dell'energia e l'uso dell'energia rinnovabile nelle infrastrutture pubbliche [..]";
- nell'ambito dell'OT9, è rilevante per la priorità di investimento 9.b "la rigenerazione fisica, economica e sociale delle comunità sfavorite delle aree urbane e rurali".

La logica di intervento di questo Asse muove dalla consapevolezza che gli interventi di recupero di aree in cui il degrado degli edifici e del suolo pubblico è associato a condizioni di fragilità sociale e povertà della popolazione che vi risiede, devono avere natura integrata. A tal fine il POR FESR propone un approccio multidisciplinare finalizzato a riqualificare gli edifici residenziali pubblici, migliorare le dotazioni pubbliche e costruire una microeconomia di quartiere socialmente inclusiva. L'Asse si articola in tre obiettivi specifici e quattro azioni, come mostrato in tabella:

Obiettivi specifici	Azioni

[26] Gli interventi riguardanti il Q.te Lorenteggio di Milano ed afferenti tutte le azioni dell'Asse V sono stati traslati, con la rispettiva dotazione finanziaria pari a ca 51,9 mln €, fuori dal POR FESR a seguito della V riprogrammazione del POR FESR di settembre 2020

3.c.1 - Diffondere e rafforzare le attività economiche a contenuto sociale riconoscendo l'importanza dell'incontro tra economia e società e offrendo ai cittadini lavoro e servizi	V.3.c.1.1 - Sostegno all'avvio e rafforzamento di attività imprenditoriali che producono effetti socialmente desiderabili e beni pubblici non prodotti dal mercato.
4.c.1 - Ridurre i consumi energetici negli edifici e nelle strutture pubbliche o ad uso pubblico, residenziali e non residenziali e integrazione di fonti rinnovabili migliorando la qualità dello spazio pubblico (edifici e strade) anche allo scopo di cambiarne la percezione nel contesto cittadino.	V.4.c.1.1 - Promozione dell'eco-efficienza e riduzione di consumi di energia primaria negli edifici e strutture pubbliche: interventi di ristrutturazione di singoli edifici o complessi di edifici, installazione di sistemi intelligenti di telecontrollo, regolazione, gestione, monitoraggio e ottimizzazione dei consumi energetici (smart buildings) e delle emissioni inquinanti anche attraverso l'utilizzo di mix tecnologici.
	V.4.c.1.2 - Adozione di soluzioni tecnologiche per la riduzione dei consumi energetici delle reti di illuminazione pubblica, promuovendo installazioni di sistemi automatici di regolazione (sensori di luminosità, sistemi di telecontrollo e di telegestione energetica della rete).
9.b.1- Ridurre il numero di famiglie con particolari fragilità sociali ed economiche in condizioni di disagio abitativo sostenendo la riqualificazione edilizia degli immobili e il miglioramento delle condizioni abitative delle famiglie	V.9.b.1.1 - Interventi di potenziamento del patrimonio pubblico esistente e di recupero di alloggi di proprietà pubblica per incrementare la disponibilità di alloggi sociali e servizi abitativi per categorie (persone e nuclei familiari) fragili per ragioni economiche e sociali. Interventi infrastrutturali finalizzati alla sperimentazione di modelli innovativi sociali e abitativi per categorie molto fragili.

A fronte di gravi esigenze di riqualificazione di specifiche aree urbane, anche in considerazione degli stringenti vincoli di spesa a cui sono soggetti i comuni, ed al fine di generare un effetto volano per le aree stesse, il raggiungimento dell'obiettivo **3.c.1** viene monitorato in termini di numero addetti alle imprese e agli enti non-profit che svolgono attività a contenuto sociale (target 2023: 28 addetti ogni 1000 abitanti vs. 22,5 al 2011).

A fronte delle scadenti performance energetiche delle strutture pubbliche specie nei quartieri fragili ed al fine di ridurre le emissioni, i costi e migliorare la qualità ambientale di tali aree, l'obiettivo specifico **4.c.1** contribuisce al raggiungimento del risultato atteso già descritto nell'ambito dell'Asse IV, e sarà misurato attraverso gli stessi indicatori (fabbisogno di energia primaria per climatizzazione, consumi di energia elettrica per illuminazione pubblica, emissioni di CO2 annuali delle infrastrutture di illuminazione pubblica, numero di edifici pubblici in classe energetica E, F o G).

Infine, a fronte di una mutata domanda abitativa, anche per effetto del fenomeno migratorio, ed al fine di migliorare l'offerta abitativa e la qualità degli spazi residenziali pubblici nelle aree oggetto di intervento, il raggiungimento dell'obiettivo specifico **9.b.1** viene monitorato attraverso l'indicatore "Famiglie in condizione di disagio abitativo" (target 2023: 6,25% della popolazione totale vs. 6,63% al 2013).

ATTUAZIONE ASSE V AL 31.12.2021

Come visto in precedenza, l'Asse V mira a promuovere, nei Comuni di Milano e di Bollate, interventi di rigenerazione urbana e sociale con l'obiettivo di agire trasversalmente sulla valorizzazione/inclusione sociale e sull'ambiente fisico costruito, sperimentando un modello di sviluppo urbano sostenibile dal punto di vista abitativo, edilizio, economico e sociale. Con la V riprogrammazione del POR FESR 2014-20, erano transitati dal FESR al Fondo di sviluppo e coesione (FSC) gli interventi infrastrutturali ed edilizi del quartiere Lorenteggio, ovvero gli interventi di riqualificazione in chiave smart della rete di illuminazione pubblica, l'intervento di eco-efficientamento della scuola materna di via dei Narcisi, gli interventi di riqualificazione degli edifici di edilizia residenziale e il sostegno alle imprese sociali o produttrici di beni o servizi socialmente utili. Relativamente al quartiere Lorenteggio, pertanto la conclusione degli interventi infrastrutturali è prevista entro un orizzonte temporale più lungo rispetto a quello dell'attuale programmazione, mentre le azioni precedentemente finanziate con il FSE, rimangono invariate. I finanziamenti previsti per il Comune di Bollate sono stati invece riconfermati a valere sul FESR. Per dar conto dell'approccio cumulativo del presente rapporto, come indicato in Introduzione, le seguenti sezioni riportano i principali avanzamenti verificatisi nel corso delle annualità precedenti evidenziando che l'architettura degli interventi, nonché le considerazioni generali di natura strategica, rimangono valide per il RAV 2022. Al termine del resoconto delle annualità precedenti, si dà un aggiornamento di quanto accaduto nel corso del 2021. Nei primi anni di programmazione del POR FESR 2014-2020, il

Comune di Milano ed il Comune di Bollate hanno firmato due Accordi di Programma con i quali si impegnano con Regione Lombardia ad attuare la Strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile in materia di Abitare sociale. Tali Accordi prevedono un coordinamento non solo tra amministrazioni coinvolte ma l'utilizzo congiunto e sinergico dei fondi FESR e FSE, fondi comunali e risorse del bilancio della Regione, oltre a risorse del PON Metro, in riferimento al Comune di Milano. Alle risorse comunitarie sono da aggiungere i fondi del Comune di Milano e altre risorse della Regione.

Relativamente all'Accordo di Programma di Lorenteggio, alle risorse FESR corrispondenti a 50.813.822,74 euro si aggiungono 1.950.000 euro a valere sul POR FSE, 5.000.000 euro a valere sul PON Metro e 20.000.000 euro provenienti dal bilancio del Comune di Milano. A queste si sommano risorse regionali pari a 5.949.030,31 euro per lavori di bonifica dall'amianto, 7.100.000,00 euro per la realizzazione di opere di manutenzione e riqualificazione di alloggi sfitti dei quartieri ERP, 4.100.000 euro per l'attuazione del Programma mobilità delle famiglie e 4.957.604 euro di risorse addizionali per la riqualificazione degli alloggi e la realizzazione di un hub di comunità dove localizzare spazi per la realizzazione di convegni ed aree di coworking.

In riferimento all'Accordo di Programma di Bollate, alle risorse FESR corrispondenti a 9.286.177,25 euro si aggiungono 550.000 euro a valere sul POR FSE, 200.000 euro per l'attuazione del Programma mobilità e 740.000 euro di risorse del Comune di Bollate.

Le azioni previste nei due AdP rappresentano il primo tentativo di realizzare interventi attraverso l'integrazione di risorse aventi provenienza diversa. Diverse sono le criticità che si sono presentate nel percorso attuativo in relazione alla riqualificazione degli edifici destinati alla residenza pubblica, dovute ad una molteplicità di fattori: normative (introduzione della nuova normativa appalti e successive linee guida ANAC, l'aggiornamento dei criteri ambientali minimi), gestionali (molteplicità di soggetti pubblici che hanno in capo competenze diverse che debbono interagire con procedure diverse), tecniche (modifica in itinere delle modalità d'intervento da riqualificazione a demolizione e ricostruzione, contemporanea realizzazione della nuova linea metropolitana che attraversa il quartiere e localizzazione di una fermata al centro dello stesso, necessità di procedere alla bonifica di tutti gli ambiti d'intervento a seguito del rinvenimento di contaminazioni), di contesto (creare un contesto sociale favorevole al cambiamento e al trasferimento condiviso delle famiglie presenti negli edifici da demolire).

Certamente la molteplicità di attori coinvolti e la multidisciplinarietà ha rappresentato un elemento sfidante, ma che ha aggiunto complessità al raggiungimento degli obiettivi nei tempi prestabiliti. Le politiche del settore urbanistico/edilizio e la gestione del patrimonio residenziale pubblico e delle strutture di servizi pubblici, infatti, presuppongono la partecipazione di livelli di governo differenti e la loro stretta interazione nella fase decisionale. Il coordinamento, quindi, di procedure facenti capo ad amministrazioni differenti o a settori diversi della stessa Amministrazione, necessita di un continuo allineamento di tempi e procedure afferenti anche a differenti competenze della stessa amministrazione coinvolta, ed una tempestiva soluzione delle criticità che si presentano sotto i molteplici profili tecnici e procedurali che attengono ad interventi complessi. Agli aspetti legali e procedurali si unisce anche la multidimensionalità degli interventi. La riqualificazione delle aree presuppone interventi sia strutturali che di natura sociale, con implicazioni dirette sulla vita dei singoli destinatari finali e in generale dei residenti nelle aree di intervento, ma l'intreccio tra i due profili di intervento comporta un costante lavoro di allineamento tra le azioni sul patrimonio edilizio abitativo e le strutture pubbliche, da un lato, e le azioni di inclusione sociale e rivitalizzazione economica, dall'altro, così come complessivamente prefigurate nel progetti di sviluppo sostenibile approvati con gli AdP in argomento.

Un secondo ordine di criticità emerso riguarda l'ambito gestionale del programma vero e proprio. L'architettura dei programmi operativi 2014-2020 ha previsto la costruzione di un modello di governance inclusivo, ovvero che non limitasse agli organi di gestione tradizionali (Autorità di Gestione, Comitato di Sorveglianza, ecc.) l'implementazione del programma, ma che coinvolgesse dalla fase di programmazione le istituzioni direttamente interessate dal raggiungimento degli obiettivi tematici previsti, attraverso l'attivazione dell'Organismo Intermedio, cui è affidata la gestione di parte del programma operativo sulla base di specifiche competenze tematiche[27]. Va comunque sottolineato come elemento positivo che il percorso attivato ha visto la partecipazione nella progettazione di tutti i

[27] Reg CE 1303/2013, Art. 123.

soggetti coinvolti, portando una elevata condivisione di obiettivi, strumenti e metodi ed una accresciuta *capacity building* della PA nel quadro della programmazione europea.

Comune di Milano – Quartiere Lorenteggio

L'intervento previsto per il quartiere Lorenteggio, finanziato con le risorse dell'Asse V fino alla V riprogrammazione del Programma di settembre 2020, interessa un'area del Comune di Milano compresa tra Via Lorenteggio, Via Giambellino, Via Inganni, via Odazio e limitrofe. L'analisi condotta propedeuticamente ha analizzato parallelamente diverse variabili misurando sia il disagio sociale che il contesto urbanistico-edilizio, ad esito della quale sono stati individuati gli ambiti oggetto dell'intervento. Le variabili considerate riguardano le condizioni complessive dell'abitare gli edifici dell'area, le occupazioni abusive e i vuoti abitativi e la presenza di fragilità sociali (anziani over 65, nuclei monofamiliari, nuclei numerosi, nuclei a basso reddito). La compresenza delle variabili in percentuale rilevante ha portato all'individuazione degli ambiti di intervento. A questa variabile, è stata affiancata un'analisi della tenuta sociale, ovvero della presenza di elementi positivi nell'area complessiva che potessero creare una condizione abilitante per il potenziale sviluppo indotto dagli interventi edilizi[28].

Dalle analisi finalizzate alla realizzazione del Masterplan è dunque chiaro il livello di complessità e di emergenza sociale dell'area individuata per la riqualificazione urbana, i cui interventi, oltre alla parte strutturale, prevedono anche interventi a tema sociale e di integrazione grazie all'utilizzo complementare dei Fondi ed al coordinamento tra programmi (POR FESR, PON FSE, PON Metro, Risorse regionali e comunali).

L'AdP tra Regione Lombardia, Comune di Milano e ALER Milano con cui questi soggetti si impegnano a collaborare per l'attuazione della Strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile in materia di Abitare Sociale prevista dai POR FESR e FSE, è stato approvato con DPGR n. 428 del 26/05/2016 e successivamente integrato con DAR n.377 del 03/09/2019, in coordinamento con le azioni del PON Metro e le risorse del Comune di Milano.

L'AdP ha come oggetto l'attuazione del progetto di Sviluppo Urbano Sostenibile nel Comune di Milano nel quadrilatero residenziale "Quartiere Lorenteggio" in coerenza con le linee strategiche del Masterplan definendo gli impegni tecnico amministrativi e finanziari di ciascuno.

La Regione Lombardia ha il ruolo di AdG dei POR FESR e FSE, il Comune di Milano è Autorità urbana/Organismo Intermedio e beneficiario di alcune azioni a valere sui due programmi, mentre ALER Milano è proprietaria del patrimonio ERP (Edilizia Residenziale Pubblica). A seguito della verifica della capacità amministrativa e finanziaria dell'Amministrazione Comunale è stata sottoscritta in data 30/03/2017, dalle Autorità di Gestione POR FESR e FSE 2014-2020 e dal Comune di Milano, la Convenzione di Delega con la quale sono state definite le attività delegate al Comune di Milano e quelle che rimangono in capo alle AdG FESR ed FSE. Successivamente, con atto sottoscritto in data 13/12/2017, la Convenzione è modificata e integrata con particolare riferimento al Circuito Finanziario e alla specificazione della convergenza del ruolo di Organismo Intermedio e Beneficiario per alcune delle azioni previste.

Con riferimento all'Azione V.9.b.1.1 (riqualificazione edifici residenziali), sono stati realizzati quindici affidamenti da parte di ILSPA. Quattordici affidamenti hanno riguardato servizi quali ad esempio, la realizzazione del Masterplan e indagini tecniche riguardanti la sicurezza (periodo 2015-2017). Nel 2018 è iniziata la demolizione e bonifica di parte dell'ambito Lorenteggio 181 e presentato il permesso di costruire per l'ambito di via Lorenteggio 179, nel 2019 è stato autorizzato il progetto di bonifica dell'ambito di via Segneri 3, mentre nel 2020 è stato presentato il permesso di costruire per l'ambito di via Giambellino 150 e sono stari rilasciati i permessi di costruire per l'ambito di via Manzano 4.

L'avvio dei lavori di ricostruzione ha subito alcuni ritardi dovuti alla sopravvenuta necessità di bonifica di tutti i terreni relativi agli ambiti di intervento, a seguito delle analisi che si eseguono di prassi nell'ambito della costituzione dei cantieri. Il problema, non prevedibile in quanto prima della realizzazione del quartiere negli anni '40 l'area non era edificata, oltre ad allungare i tempi di realizzazione dell'azione, ha avuto una serie di conseguenze tra cui le interferenze delle palificazioni per il contenimento degli scavi per l'asportazione dei terreni contaminati e il cantiere

[28] D.g.r. 8 maggio 2015 - n. X/3542 - Attivazione del servizio di assistenza tecnica inerente le «Attività propedeutiche al servizio di accompagnamento finalizzate alla redazione del Masterplan del quartiere Lorenteggio in attuazione dell'asse V del POR FESR 2014 – 2020». Dossier Quali-Quantitativo.

del tunnel della linea metropolitana che ha comportato una serie di approfondimenti e coordinamenti con il concessionario dei lavori di quest'ultima e rielaborazioni progettuali.

Nel corso del 2018 ALER ha proceduto all'acquisto di 9 alloggi precedentemente alienati, siti nelle palazzine per le quali era prevista la demolizione e la successiva ricostruzione per un ammontare di circa 800.000 euro. Alla fine del 2020 le famiglie trasferite risultavano circa 80.

Per quanto riguarda le azioni di riqualificazione della rete di illuminazione pubblica del quartiere, nel 2019 è stata completata la progettazione definitiva e nel 2020 era previsto l'avvio dei lavori di posa in opera dei pali smart e dei connessi servizi di telegestione, telecontrollo, videosorveglianza e altri sistemi aggiuntivi previsti per la riqualificazione della rete con tecnologie innovative, finalizzate non solo al risparmio energetico ma anche ad assicurare percorsi pedonali e ciclabili sicuri, e dotare il quartiere di wifi e videosorveglianza diffusi, sensori per il monitoraggio di inquinamento ambientale e di traffico, controllo dell'occupazione dei parcheggi per disabili in un'ottica di città smart ed inclusiva. L'intervento è inoltre in sinergia con altre azioni del Comune di Milano, che sta lavorando alla riqualificazione dell'area e degli ambiti circostanti con interventi di sistemazione delle aree esterne e in particolare del verde pubblico, mentre sul piano della viabilità integrata è previsto il potenziamento della stazione di San Cristoforo.

Per quanto riguarda l'intervento di eco-efficientamento energetico della scuola per l'infanzia di via dei Narcisi, finalizzato alla riqualificazione dell'edificio tramite il raggiungimento del livello NZEB, nel corso del 2019 è stata completata la progettazione e nel 2020 erano previste l'attivazione e la conclusione delle procedure di gara per l'affidamento dei lavori nonché l'avvio del cantiere.

Nel 2020 era previsto anche l'avvio della azione FESR finalizzata a sostenere e finanziare la creazione e lo sviluppo di nuove realtà imprenditoriali e il consolidamento di realtà già attive, sia profit che no profit, con lo scopo di rivitalizzare il tessuto sociale ed economico della zona Lorenteggio e Giambellino e accrescere le opportunità occupazionali degli abitanti del quadrilatero ERP.

Nel 2020 sono state concretamente avviate tutte le attività, sia sul lato FESR sia sul lato FSE. Per quanto attiene alle opere edilizie, oltre ai cantieri relativi alla riqualificazione degli edifici residenziali, sono partiti, nel corso di dicembre 2020, i cantieri relativi alla riqualificazione della rete di illuminazione pubblica e all'eco-efficientamento della scuola materna di via dei Narcisi, con ipotesi di fine lavori prevista per il primo intervento nel corso del 2021 e, per il secondo, a fine estate 2022. Gli interventi infrastrutturali sugli edifici residenziali, essendo stati riprogrammati al di fuori del POR FESR 2014-20, potranno concludersi in un orizzonte temporale più lungo.

Sul piano sociale si era registrata una netta accelerazione dell'attuazione nel corso del 2019, quando avevano preso avvio sia il laboratorio sociale di quartiere - punto di riferimento forte per la comunità dei residenti, soprattutto in relazione alla rigenerazione complessiva prevista, con la finalità di accrescere il senso di appartenenza al tessuto cittadino-, che il progetto di inclusione attiva delle persone in temporanea difficoltà economica, attraverso l'erogazione di servizi al lavoro e formativi, al fine di offrire opportunità di reinserimento nel mercato del lavoro, riconoscendo parallelamente un'indennità di frequenza che può aiutare anche a sostenere i redditi delle famiglie del quartiere (a valere su risorse FSE).

Nel corso del 2020 queste due azioni FSE hanno subito ovviamente alcuni rallentamenti conseguenti alle restrizioni imposte dalla pandemia Covid-19. Il Laboratorio è stato comunque aperto durante tutto l'anno garantendo il proseguimento delle proprie attività in back-office e attivando le iniziative proponibili a distanza, sospendendo invece le attività di front-office con i residenti. La Cooperativa SpazioAperto, che lo gestisce, ha cercato comunque di mantenerlo attivo, anche con canali informali, quali ad esempio informative via radio.

L'azione di sostegno alle famiglie in difficoltà economica ha scontato maggiori difficoltà, poiché le regole di distanziamento sociale hanno portato alla sospensione delle attività relative ai servizi al lavoro e formazione in capo ad AFOL Met Milano, non essendo stato considerato opportuno attivare corsi a distanza, in considerazione delle particolari caratteristiche di scolarizzazione della potenziale utenza, nonché dei dispositivi a loro disposizione.

Per quanto riguarda l'azione FESR a sostegno delle imprese sociali o che producono beni socialmente utili, nel corso del 2020 - come previsto – è stato pubblicato da parte del Comune di Milano il relativo avviso ("a sportello") e, a chiusura della prima finestra, sono risultati ammessi 8 progetti. La scadenza della seconda finestra, preventivata per dicembre 2020 in accordo con l'AdG e il RdA, è stata prorogata ad aprile 2021, a seguito dell'emergenza sanitaria.

Le sfide che dovranno essere affrontate nei prossimi mesi saranno l'avvio dei cantieri, la realizzazione in tempi rapidi dei lavori e il trasferimento condiviso di ulteriori circa 100 famiglie.

Nel 2021 sono proseguiti tutti gli interventi infrastrutturali legati ai i cantieri per la riqualificazione della rete di illuminazione pubblica e all'eco-efficientamento della scuola materna di via dei Narcisi. Per quanto concerne gli interventi non infrastrutturali, anche nel 2021 si sono protratte le difficoltà identificate nel 2020, cui però l'amministrazione regionale ha cercato di rispondere adottando soluzioni alternative. Ad esempio, per quanto concerne i servizi di accompagnamento al lavoro e formazione, a fronte della difficolta riscontrata a più riprese nell'individuazione del bacino di utenti potenziale, è stato definito un ambito più ampio per la raccolta delle candidature, aprendo alla possibilità di individuare i potenziali candidati tra coloro che avessero il domicilio, e non necessariamente la residenza, in contesti abitativi ALER e nel quartiere. Lo sforzo dell'amministrazione regionale per mettere a sistema le attività del laboratorio sociale e le attività di accompagnamento al lavoro appare evidente, come testimoniato anche dalla magnitudine dell'investimento compiuto sul laboratorio (900.000 €).

In questo senso, le attività del laboratorio sociale (MILOLab), avviatosi nelle annualità precedenti, hanno semplificato sia la selezione dei candidati che le modalità di fruizione della formazione. Circa 150 persone, tra coloro che avevano terminato il percorso del laboratorio sociale, potevano essere identificate come potenziali destinatari delle misure di accompagnamento al lavoro di AfolMet. Inoltre, grazie alle postazioni PC installate nel laboratorio sociale, è stata possibile la fruizione della formazione presso il laboratorio.

Dalle interviste con i referenti di asse sono emerse criticità di natura amministrativa in merito alla gestione degli interventi. In particolar modo, il raccordo tra misure di carattere infrastrutturale e misure di carattere socio-economico, è reso difficile dalla frammentazione di competenze tra gli uffici coinvolti all'interno del Comune di Milano, che non rende sempre semplice la gestione congiunta delle varie misure. Alla luce di queste considerazioni, il presente rapporto di valutazione intende offrire un approfondimento valutativo sulla capacità amministrativa delle amministrazioni coinvolte negli interventi congiunti dell'Asse V, raccogliendo, in questo caso spunti valutativi dai referenti coinvolti all'interno del comune di Milano, di cui si dà riscontro in una sezione successiva.

Comune di Bollate

Anche in relazione al Comune di Bollate, le azioni previste sono finalizzate alla rigenerazione urbana di una parte di città sia sotto il profilo sociale che della qualità dell'abitare, attraverso un intervento che intercetta ambiti caratterizzati dalla presenza di servizi abitativi pubblici di proprietà di ALER Milano, dove il disagio sociale si accompagna a un disagio abitativo e alla necessità di promuovere azioni di rivitalizzazione economica, integrazione sociale e nel mondo del lavoro attraverso percorsi formativi e sostegno economico.

L'AdP tra Regione Lombardia, Comune di Bollate e ALER Milano, è stato approvato con DPGR N. 638 del 30/03/2017 e successivamente integrato con DAR n.377 del 03/09/2019. Con esso i firmatari si impegnano a collaborare per l'attuazione della Strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile in materia di Abitare Sociale prevista dai POR FESR e FSE, garantendo l'integrazione e il coordinamento con le risorse del Comune di Bollate per interventi complementari.

Come per il quartiere Lorenteggio, Regione Lombardia ha il ruolo di AdG dei POR FESR e FSE, il Comune di Bollate è Organismo Intermedio ed Autorità Urbana per l'attuazione della Strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile di cui ai POR FESR e FSE, mentre ALER Milano è proprietaria del patrimonio ERP. Il Comune risulta inoltre Beneficiario di alcune delle azioni previste.

A seguito della verifica della capacità amministrativa e finanziaria dell'Amministrazione Comunale, le Autorità di Gestione POR FESR e FSE 2014-2020 e il Comune di Bollate hanno sottoscritto in data 24/7/2017, la Convenzione di Delega, con la quale sono state definite le attività delegate al Comune e quelle che rimangono in capo alle AdG FESR ed FSE. Successivamente, con atto sottoscritto in data 19/1/2018, la Convenzione è stata modificata e integrata con particolare riferimento al Circuito Finanziario e alla specificazione della convergenza del ruolo di Organismo Intermedio e beneficiario per alcune delle azioni previste.

Il complesso delle azioni previste nell'Accordo, ricalcando le tipologie preventivate nell'ambito Lorenteggio di Milano, prevede la riqualificazione di edifici di edilizia residenziale pubblica localizzati in via Verdi, la riqualificazione della rete di illuminazione pubblica - presente nell'area di intervento compresa tra le vie Dante, Verdi, Vittorio Veneto e

Repubblica - con tecnologie innovative, l'eco-efficientamento energetico della scuola media di via Verdi, l'attivazione di un laboratorio sociale, il supporto all'avvio e consolidamento di imprese sociali e attività di prevenzione e riduzione delle situazioni di temporanea difficoltà economica e vulnerabilità sociale degli abitanti, attraverso l'erogazione di servizi formativi ed al lavoro. Nel 2018 sono stati avviati e quasi completati i lavori di riqualificazione della rete di illuminazione pubblica. Sono stati riqualificati circa 700 punti luce con installazione di lampade a led ai fini del risparmio energetico con dotazioni smart aggiuntive in termini di telegestione, telecontrollo, videosorveglianza, rilevazioni ambientali e del traffico. Nel 2020 è stata definitivamente approvata la rendicontazione finale, la sistemazione contabile finale e liquidato il saldo a conclusione dell'azione.

Nel 2019, è stata firmata la convenzione tra Regione Lombardia e l'allora ILSPA (attualmente ARIA spa), stazione appaltante per la riqualificazione degli edifici di via Verdi. Nel corso del 2020 è stato approvato il relativo progetto di fattibilità tecnica ed economica che, a differenza dell'intervento previsto per Lorenteggio, non prevede interventi di demolizione, ma di ristrutturazione degli immobili, anche attraverso la riarticolazione degli alloggi con metrature più ampie per ottenere un numero maggiore di alloggi con dimensioni più rispondenti alle esigenze dei nuclei familiari residenti a Bollate, come definito nella programmazione dell'offerta abitativa pubblica dell'Amministrazione comunale.

Per quanto attiene l'intervento di eco-efficientamento energetico della scuola di via Verdi, a seguito delle procedure di gara e dell'affidamento lavori, avvenuti nel 2019, le attività di cantiere sono iniziate nel corso del 2020, nonostante alcuni ritardi imputabili alle restrizioni di cui alla Pandemia. In riferimento all'azione FSE Laboratorio sociale, nel corso del 2020 è stato pubblicato il bando di gara, aggiudicato il servizio, sottoscritto il contratto con la Cooperativa affidataria, che ha avviato le attività propedeutiche che potevano essere svolte anche a distanza.

Per l'attuazione dell'azione FESR relativa all'avvio e al rafforzamento di attività imprenditoriali e dell'azione FSE di Sostegno alle persone in difficoltà economica, è stato pubblicato nel corso del 2020, attraverso l'attivazione di un'interessante operazione di sinergia tra fondi, l'avviso plurifondo "Rigenerare le competenze, competenze per la rigenerazione" per sostenere e finanziare progetti integrati di formazione, inserimento lavorativo e avvio di attività imprenditoriali, che possano produrre beni e servizi per i residenti ERP del Comune di Bollate e che possano offrire opportunità occupazionali alle persone che hanno seguito i corsi di formazione, in risposta al quale sono stati presentati 2 progetti. Il bando, che ha presentato non poche difficoltà di attuazione in particolare per la novità della proposta, ha costituito una sfida, ma nel contempo una conferma della possibile e necessaria continuità delle iniziative afferenti ai due fondi FESR ed FSE.

Nel 2021, sono proseguiti gli interventi infrastrutturali e non infrastrutturali. In particolar modo, l'avanzamento ha riguardato il laboratorio sociale - cui sono stati allocati 150.000€ - le misure per favorire la creazione di imprese sociali (con integrazione di risorse FESR ed FSE) e i corsi di formazione. Anche nel Comune di Bollate si sono riscontrate difficoltà in termini di individuazione dei potenziali destinatari degli interventi di formazione e accompagnamento al lavoro. È pertanto risultato necessario ampliare il bacino dei potenziali utenti a tutto il Comune. Dalle interviste con i referenti di asse emerge che le criticità riscontrate nella gestione di questi interventi riguardano la carenza di capacità e risorse all'interno delle amministrazioni locali piccole. Alla luce di queste considerazioni, il presente rapporto di valutazione intende offrire un approfondimento valutativo sulla capacità amministrativa delle amministrazioni coinvolte negli interventi congiunti dell'Asse V raccogliendo, in questo caso spunti valutativi dai referenti coinvolti all'interno del comune di Bollate, di cui si darà nota in una sezione successiva.

Indicatori di risultato

L'analisi degli indicatori di risultato su consumi di energia elettrica e su emissioni di CO2 mostra un trend positivo, anche se lontano dal raggiungimento degli obiettivi per il 2023. Il trend dei consumi di energia elettrica per illuminazione pubblica per superficie dei centri abitati (4c.1b) è in diminuzione durante l'intero periodo 2014-2019 e si attesta a 28,07 centinaia di GWh/km2 nel 2019, in diminuzione rispetto al valore registrato nel 2012 (valore di 31,2 centinaia di GWh/km2) e che va nella giusta direzione per il raggiungimento del valore obiettivo per il 2023 (21,4 centinaia di GWh/km2). Il valore delle emissioni di CO2 annuali delle infrastrutture di illuminazione pubblica (4c.1c) calcolate sulla base del consumo di energia elettrica per illuminazione pubblica si registra anche in diminuzione per il periodo 2014-2017, attestandosi a 393,22 di KtonCO2eq nel 2017, in diminuzione rispetto al valore di riferimento del 2014 (400 KtonCO2eq), ma ancora ben lontano dal valore obiettivo di 282 KtonCO2eq per il 2023. Il numero degli

edifici pubblici in classe energetica E, F, G, chiaramente in diminuzione rispetto al valore base dello stock di 13.700 del 2014, risulta tuttavia in aumento nel 2020 (6.952) e nel 2021 (6.907), rispetto al precedente dato disponibile (6.894) relativo al 2017 e ancora al di sopra del valore obiettivo per il 2023 di 6.500,00.

LEZIONI APPRESE NELLA GESTIONE DEGLI INTERVENTI DELL'ASSE V NEL 2014-20

Premessa

Come ampiamente evidenziato nel RAV dello scorso anno il programma di riqualificazione urbana, attivato dall'asse V, prevede la messa a sistema di un insieme di fonti di finanziamento diverse in un'ottica di complementarietà, integrando le azioni di rigenerazione urbana con misure a favore di riqualificazione dei servizi di promozione sociale ed economica delle comunità. In tale ottica l'intervento integrato intende rispondere sia all'elevato livello di complessità del contesto urbano oggetto di intervento, sia al grado di emergenza sociale che caratterizza tale territorio, dove al problema abitativo si aggiunge un elevato disagio sociale della popolazione. Si è pertanto ritenuto necessario mettere insieme politiche diverse (urbanistiche, sociali, economiche, ambientali) in un'ottica sinergica, affiancando i processi di trasformazione strutturale dell'assetto urbanistico con misure di accompagnamento all'integrazione sociale che abbia anch'essa carattere strutturale. A tali misure si accompagnano interventi di inserimento al lavoro, destinati alla popolazione residente nel territorio oggetto di intervento, quale fattore primario di integrazione sociale oltre che di stabilità economica delle famiglie, nell'ottica che l'accesso al lavoro abbia una duplice finalità, sia quale fine per garantire la sostenibilità economica degli individui, sia come strumento di integrazione sociale destinato a segmenti della popolazione marginalizzati e particolarmente svantaggiati. La complessità e la natura variegata degli interventi adottati in un ambito territoriale ristretto, determinano una difficoltà di tarare le misure valutative di impatto rispetto a tale ambito. Dall'interlocuzione con i referenti dell'amministrazione regionale è emersa pertanto la volontà e la necessità di individuare uno strumento di natura integrata che permetta la misurazione e la valutazione degli impatti socio-economici, rispetto alla strategia dell'Asse, di ridurre il disagio abitativo e offrire delle misure di accompagnamento sociale ed economico a tale fine. In seconda battuta, si riscontrano criticità di natura amministrativa e gestionale da parte delle amministrazioni coinvolte nell'attuazione degli interventi dell'Asse. È emersa pertanto la necessità di verificare i bisogni e le carenze delle amministrazioni coinvolte in termini di capacità amministrativa, per indirizzare puntualmente tali bisogni con misure ad hoc di supporto amministrativo. A tal fine il presente lavoro propone due piste valutative. La prima mira ad offrire degli strumenti di misurazione proponendo una griglia valutativa per la misurazione dell'impatto sociale delle misure dell'Asse V, mentre la seconda mira ad avanzare delle proposte di miglioramento della capacità amministrativa delle amministrazioni coinvolte a livello locale (i Comuni) e regionale.

Approfondimento valutativo – Strumenti per la valutazione dell'impatto sociale degli interventi

La scelta di integrare il programma di riqualificazione edilizia, previsto nell'asse V, con interventi di integrazione sociale e di accompagnamento al lavoro, appare estremamente positiva nel raggiungimento dell'obiettivo dell'asse, volto alla riduzione del numero di famiglie con particolari fragilità sociali ed economiche in condizioni di disagio abitativo, OS 9b (RA 9.4 AP). In base ai risultati attesi si prevede che l'intervento integrato, che prevede azioni su più fronti, sarà in grado di dare carattere strutturale al piano di riqualificazione urbana, riducendo i livelli di disagio e il grado di marginalità della popolazione oggetto dell'intervento, anche grazie alla promozione dell'integrazione sociale, attuata erogando servizi appositamente pianificati e agendo sulla leva dell'inserimento lavorativo. In attesa di valutare a valle degli interventi se questi abbiano raggiunto i risultati attesi (in coerenza con l'ambito valutativo 9.1), si propone una griglia valutativa che potrà essere utilizzata dall'amministrazione in maniera agile, per pianificare le proprie attività di valutazione con un taglio specifico sulla dimensione di quartiere (nel caso di Lorenteggio) o Comune (nel caso di Bollate), con una valenza anche in ottica 2021-27.

Con l'obiettivo di offrire un utile **spunto di riflessione rispetto a metodologie e strumenti** che l'amministrazione regionale può utilizzare per valutare l'efficacia e l'impatto delle azioni implementate nell'ambito dell'Asse V dedicato allo sviluppo urbano sostenibile, questo breve documento illustra le principali **dimensioni di cambiamento** che potrebbero originare dagli interventi finanziati e quindi essere oggetto di osservazione e analisi, assieme agli **strumenti** attraverso i quali questi cambiamenti possono essere misurati. Per restituire un quadro sintetico e allo stesso tempo completo è stata costruita una matrice che, a partire dai criteri di valutazione[29], propone e sviluppa le domande di

[29] Art. 44 del Regolamento (UE) n. 1060/2021.

valutazione. Per ciascuna tipologia di iniziativa implementata, la matrice propone anche alcuni spunti di riflessione rispetto a:

- le **dimensioni di indagine**, ovvero le principali aree di cambiamento attese dalle iniziative finanziate. In questo caso, le dimensioni di indagine proposte sono tre: (i) attivazione personale e di cambiamenti generati nei partecipanti; (ii) sviluppo del capitale sociale e di creazione di relazioni a livello territoriale; (iii) occupazione generata;
- l'**approccio analitico**, ovvero il metodo di analisi ipotizzato alla luce della tipologia di intervento e della tipologia di stakeholder coinvolti nell'intervento;
- i **descrittori** e/o **indicatori**, ovvero le metriche che il valutatore potrebbe utilizzare per misurare i cambiamenti osservati nelle dimensioni di indagine rilevanti;
- le **fonti informative** dalle quali trarre i dati necessari alla realizzazione dell'analisi valutativa.

Alla luce della natura delle iniziative finanziate e qui prese in considerazione, sono stati identificati alcuni **risultati attesi** per ciascuna macro-tipologia di intervento. In conseguenza dell'erogazione dei **servizi per il lavoro e dei corsi di formazione**, ci si aspetta non solo che i partecipanti accrescano le proprie competenze, acquisiscano una maggiore consapevolezza in termini di competenze spendibili nel mercato del lavoro, ottengano, magari, una qualifica o certificazione e, infine, accrescano la propria autostima; ma anche che, a livello territoriale, aumenti l'occupazione. Dal punto di vista del **sostegno alle start-up e imprese sociali**, i risultati attesi riguardano principalmente le imprese o start-up coinvolte, le quali potrebbero sperimentare un aumento nella capacità di comprensione del proprio settore di attività, un accresciuto accesso a capitale iniziale, delle aumentate opportunità di *networking* e di sviluppo del prodotto (o servizio), un accresciuto numero di dipendenti e un incremento nel fatturato (o nelle entrate). I **percorsi di autoimprenditorialità e di generazione dei servizi di quartiere** si ipotizza diano vita a cambiamenti generati sui singoli partecipanti, come le aumentate competenze imprenditoriali, aumentate competenze commerciali, accresciuta capacità di *problem-solving*, ma anche a cambiamenti osservabili a livello di comunità territoriale: creazione di posti di lavoro di qualità sul territorio, creazione di un circolo virtuoso di attrazione di nuove imprese sociali/start-up sul territorio, accresciuta percezione positiva del proprio territorio, aumentato senso di sicurezza e di appartenenza al territorio. Infine, per quanto riguarda gli interventi di offerta di **alloggi sociali e servizi abitativi per categorie fragili**, i cambiamenti attesi riguardano i singoli individui (e i nuclei familiari) coinvolti nei servizi, i quali, ci si aspetta, rafforzino la propria rete sociale, migliorino la propria qualità di vita, riducano l'assenteismo lavorativo e nei percorsi formativi, abbiano migliori possibilità di sfruttare le opportunità e, infine, vivano un cambiamento nel proprio stato occupazionale o livello di istruzione.

Per la valutazione di efficacia di questi interventi, la matrice propone un **approccio qualitativo**, tramite questionario e interviste. Inoltre, attraverso alcuni "casi studio", si potrebbero realizzare degli approfondimenti per indagare con maggiore precisione alcuni aspetti specifici come, ad esempio, i fattori che hanno favorito i casi di successo di start-up o imprese sociali supportate e/o create nell'ambito dei percorsi di autoimprenditorialità. Per misurare l'impatto invece, ovvero il modo in cui gli interventi implementati hanno contribuito al raggiungimento dei cambiamenti osservati, si propone una ***contribution analysis*** che, sulla base di evidenze raccolte tramite interviste e questionari con gli stakeholder chiave, permette di sviluppare una narrazione credibile degli eventi che hanno portato alla raggiungimento dei risultati osservati e di ricostruire il ruolo giocato dagli interventi finanziati e anche da altri fattori e condizioni esterne.

Qui di seguito si presenta la prima proposta di griglia valutativa la cui struttura e contenuto potranno variare ed essere soggetto a ulteriori cambiamenti in seguito a confronto con i responsabili di asse

Criterio di valutazione	***Efficacia e impatto***
Domande di valutazione	*Quali cambiamenti si osservano in seguito alla realizzazione delle attività sociali?* *In quale misura gli interventi finanziati hanno contribuito ai cambiamenti osservati?*
Sviluppo della domanda di valutazione	*Data la natura degli interventi, i cambiamenti attesi si manifestano su tre diversi livelli: (i)* ***livello individuale****, ovvero l'individuo che partecipa alle iniziative (servizi per il lavoro, corsi di formazione, percorsi di autoimprenditorialità, alloggi sociali e servizi abitativi); (ii)* ***livello di impresa sociale/start-up*** *che riceve il sostegno; (iii)* ***livello di comunità*** *che beneficia della presenza delle imprese sociali/start-up operanti sul proprio territorio e dei loro servizi, ma anche beneficia della presenza di un Hub/Laboratorio sociale operativo sul proprio territorio.* *A questo aspetto si aggiungono tre* ***dimensioni di indagine****, adatte a sintetizzare le principali aree di cambiamento attese dalle inziative finanziate: (i) attivazione personale e di cambiamenti generati nei partecipanti; (ii) sviluppo del capitale sociale e di creazione di relazioni a livello territoriale; (iii) occupazione generata.* *Sulla base delle risultanze di studi precedenti, i principali risultati attesi per livello/tipologia di stakeholder sono i seguenti:* ***- LIVELLO INDIVIDUALE - dimensioni di attivazione personale, sviluppo del capitale sociale territoriale e occupazione:*** *accrescimento delle competenze, acquisizione di una maggiore consapevolezza in termini di competenze spendibili nel mercato del lavoro, ottenimento di una qualifica/certificazione, accrescimento dell'autostima, aumentate competenze imprenditoriali, aumentate competenze commerciali, accresciuta capacità di problem-solving, cambiamento nello stato occupazionale e nel livello di istruzione, migliorata qualità di vita, accrescimento della partecipazione a percorsi formativi e lavoro, aumentata possibilità di sfruttare le opportunità.* ***- LIVELLO DI IMPRESA SOCIALE/START-UP - dimensioni di sviluppo del capitale sociale territoriale e occupazione:*** *aumentata capacità di comprensione del proprio settore di attività, aumentato accesso a capitale inizale, aumentate opportunità di networking, aumentate opportunità di sviluppo del prodotto/servizio, accresciuto numero di dipendenti, aumento delle entrate/incremento nel fatturato.* ***- LIVELLO DI COMUNITA' LOCALE - dimensioni di sviluppo del capitale sociale territoriale e occupazione:*** *creazione di posti di lavoro di qualità sul territorio, creazione di un circolo virtuoso di attrazione di nuove imprese sociali/start-up sul territorio, accresciuta percezione positiva del proprio territorio, aumentato senso di sicurezza nel proprio territorio, aumentato senso di appartenenza al territorio.*

Iniziative	Dimensioni di indagine	Approccio analitico	Descrittori/Indicatori	Fonti informative
Servizi per il lavoro e Corsi di formazione	Attivazione personale e di cambiamenti generati nei partecipanti; Sviluppo del capitale sociale e di creazione di relazioni a livello territoriale; Occupazione generata	Analisi dei dati di monitoraggio (indicatori FSE) Raccolta dati field attraverso questionari (pre e post o retrospettivi) ai partecipanti/utenti - approccio censuario laddove possibile.	N. di individui che ottengono certificazioni/qualificazioni N. di individui la cui consapevolezza delle proprie competenze è rafforzata N. di individui che hanno accresciuto/rafforzato le proprie competenze N. di individui che rafforzano la propria rete sociale N. di individui che ottengono un impiego N. di individui che aumentano il proprio livello di istruzione	Questionari (pre e post o retrospettivi) ai partecipanti ai corsi di formazione Questionari agli utenti dei servizi per il lavoro Dati di monitoraggio (indicatori FSE) sui partecipanti
Sostegno alle start-up/imprese sociali	Sviluppo del capitale sociale e di creazione di relazioni a livello territoriale; Occupazione generata	Raccolta dati di monitoraggio sulle imprese partecipanti Raccolta dati field attraverso questionari (pre e post o retrospettivi) agli imprenditori - approccio censuario laddove possibile	N. di imprese/start-up che sanno meglio comprendere il proprio settore di attività N. di imprese/start-up che hanno aumentato l'accesso a capitale inizale N. di imprese/start-up che hanno aumentato le proprie opportunità di networking N. di imprese/start-up che hanno aumentato le proprie opportunità di sviluppo del prodotto/servizio N. di imprese/start-up che hanno accresciuto il numero di dipendenti N. di imprese/start-up che hanno aumentato le proprie entrate/incrementato il proprio fatturato	Questionari (pre e post o retrospettivi) agli imprenditori che hanno usufruito del sostegno Raccolta dati di monitoraggio sulle imprese sociali/Start-up che ricevono sostegno

Iniziative	Dimensioni di indagine	Approccio analitico	Descrittori/Indicatori	Fonti informative
Percorsi di autoimprenditorialità e di generazione dei servizi di quartiere	Attivazione personale e di cambiamenti generati nei partecipanti; Sviluppo del capitale sociale e di creazione di relazioni a livello territoriale; Occupazione generata	Raccolta dati field attraverso questionari (pre e post o retrospettivi) ai partecipanti ai percorsi di autoimprenditorialità - approccio censuario laddove possibile Raccolta dati field attraverso questionari (pre e post o retrospettivi) agli utenti dei servizi di quartiere Raccolta dati field attraverso interviste a testimoni privilegiati	N. di imprenditori/aspiranti imprenditori che accrescono la propria autostima N. di imprenditori/aspiranti imprenditori che accrescono le proprie competenze imprenditoriali N. di imprenditori/aspiranti imprenditori che migliorano le prorprie capacità commerciali N. di imprenditori/aspiranti imprenditori che aumentano le proprie capacità di problem-solving N. di posti di lavoro creati a contenuto sociale sul territorio N. di nuove imprese/attività operanti sul territorio Variazione nel grado di percezione positiva del territorio Variazione nel grado di percezione del senso di sicurezza nel territorio Variazione nel grado di percezione del senso di appartenenza al territorio.	Questionari (pre e post o retrospettivi) ai partecipanti ai percorsi di autoimprenditorialità Interviste a testimoni privilegiati (organizzazioni del terzo settore che operano nel quartiere, rappresentanti dei comitati di quartiere e cittadini, rappresentanti degli enti pubblici)

Approfondimento valutativo – La capacità amministrativa delle amministrazioni coinvolte nell'attuazione dell'Asse V

Gli interventi previsti sono pianificati secondo una strategia che mira a ridurre in ultima analisi il livello di esclusione sociale tramite interventi di natura sia materiale (riqualificazione edilizia e urbana, compresi interventi di creazione e rigenerazione di spazi pubblici e di ecoefficientamento) che immateriale (percorsi di inserimento lavorativo, potenziamenti dell'offerta di servizi sociali oppositamente pianificati).

Come riscontrato nei rapporti annuali di valutazione precedenti, sono state rilevate alcune criticità, talvolta di natura endogena, talvolta di natura esogena, legate all'attuazione dei complessi interventi dell'asse V. Dal punto di vista infrastrutturale le maggiori difficoltà hanno riguardato il processo di riqualificazione degli edifici destinati alla residenza pubblica e sono legate ad aggiornamenti normativi, al coordinamento fra i diversi soggetti coinvolti, alla necessità di procedere alla demolizione e ricostruzione, anziché alla sola riqualificazione degli edifici, e alla bonifica del suolo. Le sfide poste dalla necessità di trasferire gli abitanti degli edifici da demolire e ricostruire presso nuovi alloggi e dai cambiamenti del quartiere ha determinato la necessità di accompagnare gli interventi infrastrutturali con interventi di sostegno sociale, di carattere non infrastrutturale. In particolare, dalle interviste con i referenti di asse sono emerse difficoltà di raccordo tra le varie misure, talvolta amplificate dalla frammentazione di competenze tra gli uffici coinvolti, nonché dubbi sulla effettiva capacità gestionale delle amministrazioni comunali più piccole. Al fine di identificare le criticità emerse nell'attuazione degli interventi dell'Asse V, di svolgere un'indagine approfondita dei bisogni riscontrati dalle amministrazioni regionale e comunali coinvolte e di avanzare delle proposte di miglioramento nella gestione di tali interventi complessi, il valutatore ha condotto il presente approfondimento valutativo, sulla base del materiale raccolto a mezzo di interviste semi-strutturate con i referenti dell'amministrazione regionale (sintetizzata con la sigla RL) e delle due amministrazioni comunali coinvolte (Comune di Milano sintetizzato con la sigla CM, Comune di Bollate sintetizzato con la sigla CB), delle cui risultanze si dà conto in questa sede.

I temi affrontati in sede di intervista hanno riguardato la capacità dell'ente di attuare le misure previste, le difficoltà riscontrate nell'attuazione degli interventi, i fabbisogni di potenziamento dell'amministrazione e gli eventuali ulteriori interventi migliorativi legati alla formazione, alla semplificazione amministrativa e delle procedure, nonché ad interventi di natura organizzativa interna e di coordinamento con altri enti e uffici. Il materiale raccolto può essere sintetizzato partendo dalle criticità, per poi dare conto, in sintesi dei bisogni delle amministrazioni e delle soluzioni proposte da esse.

Criticità riscontrate nell'attuazione delle iniziative dell'Asse V

Diverse criticità sono state rilevate dalle amministrazioni coinvolte. Spesso la medesima criticità è stata rilevata da diverse amministrazioni, la qual cosa consente una lettura trasversale e in chiave comparativa delle difficoltà emerse.

Un primo ordine di criticità riguarda l'**assenza di una mentalità programmatoria** nelle amministrazioni comunali. Spesso le amministrazioni si concentrano sugli aspetti attuativi a detrimento della pianificazione delle attività. Come spiegato dai referenti intervistati, la motivazione di questa carenza è di natura organizzativa e culturale, che porta ad una effettiva difficoltà ad operare secondo logiche di gestione di progetto, seguendo cronoprogrammi specifici e ponendo in essere le attività che permettono di rispettare le scadenze connesse ai piani di lavoro (RL, CB).

Un secondo ordine di criticità riguarda le **risorse umane**. In particolare, tutti i referenti intervistati rilevano la mancanza di personale dedicato a tempo pieno alle attività progettuali. Questo aspetto acuisce le difficoltà programmatorie, per la difficoltà di presidiare attività quali la raccolta dei dati e la rendicontazione delle spese. Il personale, collocato in uffici diversi dell'amministrazione comunale, svolge una serie di mansioni, delle quali le attività legate alle progettualità dell'asse V sono solo una parte. Il personale viene attivato di volta in volta quando vi è l'esigenza, ma non è dedicato al 100% al progetto e questo di per sé rappresenta una limitazione all'efficacia dell'azione di progetto (RL, CB, CM). Un ulteriore fattore, particolarmente rilevante in questa congiuntura storica, dove le risorse programmatorie (Fondi strutturali europei, Next Generation EU) sono molteplici e si ravvisa la necessità di rafforzare la dotazione in organico delle amministrazioni, è la difficoltà di reclutamento di personale degli enti locali. Le posizioni offerte nelle amministrazioni comunali risultano essere, comparativamente poco attrattive, rispetto ad altre posizioni alle dipendenze pubbliche e anche nel mercato del lavoro più in generale (CB).

Sempre con riferimento al tema della carenza di personale dedicato, da più parti è emersa la necessità di una riflessione in merito all'assistenza tecnica. Né per l'amministrazione regionale, né per l'Organismo Intermedio e gli uffici del Comune coinvolti è stato previsto il supporto dell'assistenza tecnica a valere sul POR FESR (RL, CM). Il Comune di Milano ha rilevato che l'assistenza tecnica, su tematiche attinenti allo sviluppo urbano sostenibile era stata attivata

dal PON METRO e, grazie a questa ultima, è stato possibile avere un supporto in termini di personale per la gestione di tutti gli interventi urbani (CM).

Un ultimo aspetto di estrema rilevanza rispetto al tema delle risorse umane è il tema del turnover del personale dirigenziale, che crea ostacoli alla efficace gestione e realizzazione degli interventi. L'avvicendamento del personale dirigenziale porta con sé la dispersione di conoscenze accumulate ed una complessiva riduzione dell'efficacia dell'azione amministrativa (RL). Il turnover del personale, è peraltro una criticità anche per il personale non dirigenziale, come le assistenze tecniche (CM).

Il tema dell'**organizzazione delle risorse e degli uffici** è stato declinato sia con valenza positiva, come punto di forza delle amministrazioni gestrici, che con valenza negativa, come limitazione all'operatività delle stesse. La città metropolitana di Milano ha posto in essere una struttura organizzativa per la gestione degli interventi urbani del PON Metro a inizio della programmazione 2014-20. Tale struttura è stata posta a servizio anche degli altri interventi urbani, tra cui quelli dei Programma operativi regionali FESR ed FSE, con ciò creando una struttura gestionale unica. I referenti del Comune di Milano hanno descritto la struttura organizzativa creata sia per gestire le risorse del PON Metro sia per gestire le altre risorse 'urbane' come un elemento positivo determinante per l'efficace realizzazione delle attività. Anche in termini di efficienza, la presenza di una struttura ha consentito di procedere speditamente nell'attuazione degli interventi.

D'altro canto, tuttavia, i referenti del Comune hanno sottolineato anche come, l'avere una struttura pronta ad operare su programmi diversi nell'ambito urbano, ha talvolta avuto un impatto negativo sulla medesima struttura, laddove l'interpretazione di alcune disposizioni per interventi accomunati dalle stesse caratteristiche è stata disomogenea tra i programmi. Talvolta, infatti, l'interpretazione della regione sul programma operativo regionale è stata più restrittiva rispetto a quella fornita dal Ministero sul programma operativo nazionale (CM). La mancanza di una struttura organizzativa è stata inoltre giudicata da altri referenti come un ostacolo perché accompagnata dalla tendenza ad accentrare, nella figura di un unico responsabile, le principali funzioni di gestione del progetto, con il rischio di accentrare eccessivamente funzioni e responsabilità in capo al medesimo soggetto, determinando potenziali difficoltà organizzative al venir meno della figura del responsabile. D'altro lato, l'assenza di una struttura organizzativa, determina necessariamente la frammentazione delle competenze tra uffici, a detrimento dell'efficacia nella gestione delle attività (RL, CB).

È stato poi rilevato un problema di **attribuzione di competenze** all'Organismo Intermedio, ovvero in termini di strutturazione del rapporto di delega, causato dalla assenza di esperienze precedenti da parte dell'amministrazione regionale a delegare Comuni di grandi dimensioni in qualità di organismi intermedi. Un esempio di questa difficoltà è stato rappresentato dall'impossibilità, per l'Organismo intermedio, di gestire direttamente le economie di progetto, le quali venivano rimesse alla disponibilità dell'amministrazione regionale per la successiva riallocazione (CM).

Contestualmente alle difficoltà di strutturazione del rapporto di delega, è stato riscontrato anche un problema di **orientamento strategico** da parte dell'amministrazione regionale per l'attuazione delle misure dell'asse urbano. I referenti del Comune di Milano, in base ad un confronto con l'esperienza maturata sul Programma operativo nazionale Metro, hanno riscontrato la mancanza di linee guida di attuazione chiare, con interpretazioni univoche, che potessero essere sintetizzate in procedure uniche per gli interventi a carattere urbano, sia a valere sul PON METRO che a valere sul POR FESR (CM). Infine, sempre con riferimento all'impostazione strategica data alle attività dell'asse V, i referenti del Comune di Milano hanno riscontrato la mancanza di una visione integrata degli interventi, che ha avuto come conseguenza la sub-ottimale messa in rete di risorse FESR ed FSE, da un lato, e limitate sinergie tra programmi operativi diversi (PON METRO e POR FESR) dall'altro (CM). Per converso, a livello strategico, è stata invece valutata positivamente la possibilità di svolgere attività formative, call e attività dedicate attraverso riunioni tecniche e di verifica puntuale da parte dell'amministrazione regionale sull'avanzamento delle attività (CM, CB).

Dal punto di vista delle **difficoltà tecniche**, sono state rilevate criticità di diversa natura. Per quel che riguarda la rendicontazione periodica. Oltre a rilevare l'onerosità in termini di tempo necessario per il caricamento della documentazione, sono emerse considerazioni di efficacia procedurale. Ove è mancata una struttura organizzativa centrale, in fase di rendicontazione bimestrale, è emersa la necessità di un'attività di raccordo con i vari uffici preposti per verificare l'effettivo svolgimento dei lavori, l'avvenuto pagamento delle prestazioni e la raccolta della documentazione a supporto. La frammentazione delle competenze e delle informazioni tra i vari uffici coinvolti

comporta una minore efficacia dell'azione amministrativa. Una struttura organizzativa centrale con competenze sulle attività di monitoraggio e rendicontazione delle spese permette invece una più efficace gestione delle attività di rendicontazione (CB).

Un'ulteriore criticità è collegata alla necessità di mantenere la contabilità separata per i progetti europei che si scontra con le complessità tecniche legate alla gestione del bilancio nelle amministrazioni coinvolte. Il referente dell'amministrazione regionale ha sottolineato come il bilancio regionale non sia allineato con la programmazione comunitaria (RL). Per rendere più agevole il raccordo tra i tempi dei progetti e i tempi del bilancio dell'amministrazione, una delle amministrazioni comunali coinvolte intende dotarsi di un sistema informativo per raccordare il sistema di bilancio del Comune con il sistema di gestione e controllo necessario per la verifica delle spese legate al progetto, considerando come unità di tracciamento il progetto stesso (CM), mentre la stessa amministrazione regionale ha sottolineato l'esigenza di una risorsa a tempo pieno che segua tutta la programmazione del bilancio, sia per quanto riguarda gli aspetti amministrativi sia per quanto riguarda gli aspetti finanziari (RL).

Infine, i referenti intervistati riportano criticità di natura tecnica nell'utilizzo delle piattaforme informatiche regionali, le quali potrebbero essere semplificate e rese omogenee tra loro. In particolare si riscontra una difficoltà a strutturare le piattaforme per ente (Organismo Intermedio, Regione), anziché per singolo bando (RL). Un esempio di questa difficoltà è la mancata attivazione di un'utenza di primo livello per l'Organismo intermedio Comune di Milano allo scopo di eseguire i controlli di primo livello sulle piattaforme regionali di gestione e rendicontazione dei progetti (CM, RL). Un altro esempio delle difficoltà tecniche legate alla piattaforma è dato dal fatto che il caricamento sulla piattaforma deve avvenire simultaneamente rispetto alla data di firma della documentazione. Poiché i poteri di firma sono in capo a soggetti e uffici diversi all'interno dell'amministrazione comunale, è richiesta una pianificazione delle attività di caricamento su piattaforma in modo da poter procedere contestualmente a firma e caricamento della documentazione. Come riportato all'inizio di questo approfondimento, la carenza di una mentalità programmatoria si scontra con la necessità di lavorare per cronoprogrammi, che viene in questo caso accentuata da procedure amministrative che amplificano la complessità (CB).

Da ultimo, tra le criticità di natura congiunturale emerse, vi sono quelle conseguenti alla **pandemia** da Covid-19. La pandemia ha avuto un impatto notevole sulla capacità delle amministrazioni di attuare gli interventi, sia per le difficoltà di programmare presenze e assenze delle risorse umane in uffici dove il personale dedicato a tempo pieno è già limitato, sia per la difficoltà di reperire le aziende che eseguissero le opere previste, per gli interventi di carattere infrastrutturale, e che gestissero i laboratori, per gli interventi di carattere sociale (CB). Una considerazione di natura strategica legata alla pandemia riguarda infine, la V riprogrammazione del POR FESR, sulla base della quale diversi interventi infrastrutturali sono stati riprogrammati al di fuori del POR FESR nel Programma Operativo Complementare finanziato dal Fondo di sviluppo e coesione, come riportato nel precedente RAV. Ciò ha determinato il cambio di interlocutori per i referenti amministrativi, l'interfaccia con un diverso sistema di gestione e controllo e, più in generale, l'adattamento alla diversa fonte di finanziamento e relativa normativa di riferimento. Chiaramente, questa criticità, difficilmente programmabile, può essere bilanciata soltanto da un approccio flessibile da parte dell'amministrazione regionale, che permetta di bilanciare la gestione ordinaria e la gestione straordinaria delle attività (CM).

Bisogni emersi nell'attuazione delle iniziative dell'Asse V

Le criticità sollevate si possono sintetizzare in una serie di bisogni che andrebbero opportunamente indirizzati, e in una serie di proposte di miglioramento dello stato dell'arte. Per quanto riguarda i bisogni, dall'analisi del materiale raccolto emerge con chiarezza la necessità di:

- Introdurre un approccio lavorativo maggiormente orientato alla programmazione per progetti
- Reclutare e/o individuare del personale dedicato a tempo pieno e in organico, in particolare con funzione di raccordo tra progetti e bilancio dell'amministrazione e ai fini della rendicontazione e certificazione delle spese.
- Prevedere il supporto dell'assistenza tecnica.
- Dare continuità alle cariche del personale dirigenziale e al personale.
- Attivare una struttura organizzativa di tipo tecnico o amministrativo (organismo tecnico di gestione) e di coordinamento

- Distribuire in maniera chiara le competenze e i rapporti di delega tra l'amministrazione regionale e l'Organismo intermedio.
- Realizzare una più marcata messa in rete delle risorse per lo sviluppo urbano (PON o POR FESR, FSE).
- Fornire un orientamento strategico da parte dell'amministrazione regionale con linee guida di attuazione e interpretazioni chiare della normativa di riferimento.
- Mettere a punto delle piattaforme informatiche omogenee strutturate per ente e per progetto.
- Prevedere la formazione e il supporto in itinere attraverso riunioni tecniche da parte dell'amministrazione regionale.

Lezioni apprese: ipotesi di miglioramento della capacità amministrativa delle amministrazioni

Il presente approfondimento valutativo individua una serie di fattori abilitanti e proposte di rafforzamento della capacità amministrativa per gli interventi di sviluppo urbano sostenibile.

Innanzitutto, emerge la necessità di rafforzare l'approccio culturale alla gestione per progetti da parte delle amministrazioni comunali. Questo richiede il coinvolgimento delle amministrazioni in progettualità complesse, che attiva un processo di apprendimento di medio e lungo termine. La formazione, in questo caso, può rappresentare un'opportunità di crescita per le amministrazioni comunali, anche piccole, ma è più in generale la stessa partecipazione ai progetti ed il confronto con procedimenti amministrativi diversificati, che permette l'instaurazione di processi di apprendimento e consentono di rafforzare l'esperienza di gestione.

L'Organizzazione degli uffici e la presenza di una struttura di coordinamento e gestione è un ulteriore fattore di successo ed efficacia per gli interventi. Ciascuna amministrazione si dovrebbe dotare di una struttura di questo tipo che permetta di centralizzare in un gruppo unico di lavoro (non un solo referente) competenze, informazioni, attività gestionali, in modo da creare una struttura permanente per la gestione di interventi complessi e anche per fungere da interfaccia con i diversi interlocutori per superare l'effetto 'frammentazione' di competenze. È altresì necessario incrementare il personale dedicato a tempo pieno alla gestione dei progetti.

L'assistenza tecnica può supportare le amministrazioni nello svolgimento di attività specifiche o laddove vi sia una carenza di risorse umane impiegabili a tempo pieno sul progetto, ma non può sostituire processi di potenziamento in termini numerici della pianta organica delle amministrazioni. In generale è necessario limitare il turnover del personale a tutti i livelli, per favorire dei processi di apprendimento cumulativo a lungo termine, che rafforzino le competenze interne alla struttura amministrativa.

Un ulteriore fattore di efficacia dell'attuazione consiste nel prevedere una chiara strutturazione della delega all'organismo intermedio, con una chiara distribuzione delle competenze e delle responsabilità, che permetta la crescita della capacità delle amministrazioni nella gestione di interventi complessi, anche fornendo chiare indicazioni dal punto di vista strategico, con linee guida e interpretazioni univoche, e offrendo momenti di confronto e discussioni tecniche di tipo puntuale. Dal punto di vista strategico sarebbe auspicabile una maggiore messa in rete delle risorse, poiché l'Asse V, per sua natura, si presta all'integrazione tra misure di carattere infrastrutturale e sociale.

Dal punto di vista tecnico, infine, è necessario e auspicabile che le piattaforme informative vengano migliorate e rese omogenee tra loro per fungere da vero strumento di supporto per il monitoraggio e per tutte le attività connesse alla gestione e alla rendicontazione dei progetti. Un elemento di valore sarebbe poi la presenza di una funzione di raccordo gestionale tra bilancio regionale e progetti finanziati, sia attraverso una risorsa dedicata sia attraverso apposite funzionalità messe a punto nelle piattaforme informatiche.

Sicuramente, le esperienze delle amministrazioni coinvolte negli interventi previsti dal 2014-2020 all'interno dell'asse urbano testimoniano l'accrescimento della capacità di gestire progettualità complesse, anche a fronte di carenze oggettive in termini di personale dedicato, frammentazione delle competenze e una ridotta capacità di lavorare per progetti. Il percorso di rafforzamento, tuttavia, non può che avvenire attraverso le esperienze concrete di partecipazione a questo tipo di progetti, che si auspica verranno riproposte in futuro anche in altri contesti urbani.

RISPOSTA AI QUESITI VALUTATIVI

Il piano di valutazione individua 11 questioni chiave in relazione all'Asse V del POR riconducibili alle due priorità di investimento previste nell'ambito dell'Asse, così come indicato nella tabella che segue.

Rispetto ad alcune domande valutative si riporta un riscontro parziale o non si riporta alcun riscontro in quanto la natura degli interventi riferiti a tali domande fa sì che gli effetti prodotti in seguito alla loro attuazione potranno essere rilevati e valutabili solo in una fase successiva. Si rileva la natura cumulativa delle risposte ai quesiti valutativi, come sottolineato nell'Introduzione al presente rapporto. In particolare, le valutazioni compiute nelle annualità precedenti per quanto concerne l'impianto strategico degli interventi programmati, rimangono valide e sono confermate in questo stadio di avanzamento del POR. Laddove possibile, tali valutazioni sono state integrate dalle rilevanze emerse nel corso della ricognizione sullo stato di attuazione degli interventi nel 2021 e dell'approfondimento valutativo sulla capacità amministrativa presentato estesamente in questo RAV.

PdI	OBIETTIVI SPECIFICI	AMBITO DI VALUTAZIONE	QUESTIONI CHIAVE / CONTENUTI	VALORIZZAZIONE DEL QUESITO
3c	OS 3c.1	**AV 3.1 - Sviluppo dell'economia sociale**	1. Efficacia della strategia messa a punto dalla Regione per lo sviluppo di un'imprenditoria sociale e responsabile;	SÌ
			2. Adeguatezza della strategia messa a punto dalla Regione per lo sviluppo di un'imprenditoria sociale e responsabile;	SÌ
			3. Rilevanza dei risultati conseguiti in termini di sviluppo dell'imprenditoria sociale nei territori oggetto di intervento;	NO
			4. Rilevanza dei risultati conseguiti in termini di innalzamento del livello di servizi erogati da iniziative di imprenditoria sociale nei territori oggetto di intervento.	SÌ
4c	OS 4c	**AV 4.1 - Efficientamento energetico nel settore pubblico**	1. Efficacia della strategia messa a punto dalla Regione e sua adeguatezza (in termini anche di risorse finanziarie dedicate) rispetto agli obiettivi da perseguire;	SÌ
			2. Rilevanza dei risultati conseguiti in termini di i) riduzione del fabbisogno di energia primaria per la climatizzazione, ii) riduzione dei consumi di energia elettrica per illuminazione, iii) riduzione del numero di edifici classificati come poco efficienti	NO
9b	OS 9b	**AV 9.1 - Offerta abitativa e qualità degli spazi residenziali pubblici nelle aree oggetto di intervento**	1. Contributo degli interventi finanziati all'attuazione della Strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile;	SÌ
			2. Coerenza degli interventi finanziati con gli obiettivi della suddetta strategia e con le esigenze del territorio;	SÌ
			3. Rilevanza ed efficacia degli interventi finanziati in termini di i) riduzione del numero di famiglie in condizione di disagio abitativo, ii) edifici pubblici o commerciali costruiti o ristrutturati nelle aree urbane individuate, iii) alloggi ripristinati nelle aree urbane individuate.	SÌ
9b	OS 9b	**AV 5.1 - Impatti cumulativi della politica di Sviluppo Urbano Sostenibile sull'ambito di quartiere indagato**	1. Impatto della politica sugli abitanti e sui city users del quartiere;	SÌ
			2. Impatto della politica sulle aree limitrofe al quartiere;	SÌ

AV 3.1 SVILUPPO DELL'ECONOMIA SOCIALE

QV3.1.I Efficacia della strategia messa a punto dalla Regione per lo sviluppo di un'imprenditoria sociale e responsabile;

QV3.1.II Adeguatezza della strategia messa a punto dalla Regione per lo sviluppo di un'imprenditoria sociale e responsabile;

La strategia dell'asse in merito allo sviluppo di un'imprenditoria sociale e responsabile appare adeguata. Sono state proposte due iniziative gemelle, gli hub di comunità, a Lorenteggio e presso il Comune di Bollate, con risorse cospicue destinate ai laboratori sociali che si dovevano occupare dello sviluppo di iniziative imprenditoriali, della formazione e del supporto alla comunità. In particolare, nel 2021 hanno avuto pieno avvio le misure per favorire la creazione di imprese sociali (con integrazione di risorse FESR ed FSE) ed i corsi di formazione nel comune di Bollate. Tali iniziative gemelle sono state finanziata con risorse cospicue nei due contesti urbani, poiché ritenute strategiche dall'amministrazione. La strategia appare adeguata rispetto agli obiettivi e, da una prima analisi, efficace rispetto alle risorse attivate. L'integrazione tra più fonti di finanziamento, in particolare le sinergie previste con il FSE, consentono di valutare positivamente le azioni messe in atto per lo sviluppo di un'imprenditoria sociale. Oltre alle iniziative che mirano direttamente a favorire l'imprenditorialità vi sono le più ampie azioni di accompagnamento al mondo del lavoro. La strategia complessiva appare finalizzata a favorire l'integrazione sociale attraverso l'integrazione nel mondo del lavoro. Data la recente realizzazione di tali interventi e dati gli effetti avversi della pandemia di Covid-19 sul progresso delle attività, la misura dei risultati conseguiti in termini di sviluppo dell'imprenditoria sociale nei territori oggetto di intervento potrà oggetto di valutazione d'impatto una volta conclusi gli interventi, anche grazie agli strumenti per la valutazione dell'impatto sociale degli interventi (griglia di valutazione) messi a punto in questo RAV.

AV 4.1 EFFICIENTAMENTO ENERGETICO NEL SETTORE PUBBLICO

QV4.1.I L'efficacia della strategia messa a punto dalla Regione e la sua adeguatezza (in termini anche di risorse finanziarie dedicate) rispetto agli obiettivi da perseguire;

Inserite nella più ampia strategia per l'asse V, la quale mira a ridurre il livello di esclusione sociale tramite interventi di riqualificazione edilizia e urbana, creazione e rigenerazione di spazi pubblici da un lato e di inserimento lavorativo ed offerta di servizi di comunità dall'altro, le misure di ecoefficientamento attivate nel comune di Milano (Lorenteggio) hanno riguardato una scuola ed interventi di illuminazione pubblica intelligente. Essi sono stati finanziati con risorse del Comune di Milano. Gli interventi nel comune di Bollate in merito alla riqualificazione dell'illuminazione pubblica hanno avuto nella fase di progettazione una pluralità di obiettivi, tra i quali oltre alla riduzione dei consumi energetici, anche il miglioramento della visione notturna, aumentando la vivibilità degli spazi esterni. Dal punto di vista strategico, l'inserimento di queste iniziative nella più ampia strategia di rigenerazione urbana consente di ottenere risultati sia in termini di sviluppo urbano che di eco-efficientamento energetico. Inoltre, anche nel caso di questa misura, l'utilizzo sinergico di risorse dei fondi strutturali, su più livelli (POR FESR, PON METRO), e di risorse locali (Comune di Milano) appare adeguato rispetto al raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'asse V. Una maggiore sinergia tra programma operativo nazionale (PON METRO) e regionale (POR FESR), laddove applicabile (Comune di Milano), potrebbe dare effetti ancora più ampi, come evidenziato nell'approfondimento sulla capacità amministrativa realizzato per questo RAV.

AV 9.1 OFFERTA ABITATIVA E QUALITÀ DEGLI SPAZI RESIDENZIALI PUBBLICI NELLE AREE OGGETTO DI INTERVENTO

QV9.1.I il contributo degli interventi finanziati all'attuazione della Strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile;

QV9.1.II la coerenza degli interventi finanziati con gli obiettivi della suddetta strategia e con le esigenze del territorio;

QV9.1.III la rilevanza e l'efficacia degli interventi finanziati in termini di i) riduzione del numero di famiglie in condizione di disagio abitativo, ii) edifici pubblici o commerciali costruiti o ristrutturati nelle aree urbane individuate, iii) alloggi ripristinati nelle aree urbane individuate.

Con riferimento ai tre quesiti valutativi dell'ambito valutativo 9.1, che vengono trattati qui congiuntamente, gli interventi finalizzati all'offerta abitativa ed alla qualità degli spazi residenziali pubblici costituiscono uno dei pilastri della strategia.

La riqualificazione del patrimonio edilizio e la costruzione di nuovi spazi abitativi appaiono determinanti rispetto all'obiettivo di ridurre il numero delle famiglie in condizioni di disagio abitativo. A queste opere infrastrutturali vengono destinate peraltro la maggior parte delle risorse dell'asse. Naturalmente, come previsto dalla strategia, tali opere sono accompagnate da progetti sul versante sociale e lavorativo. Le iniziative messe in atto appaiono coerenti rispetto all'obiettivo già menzionato, poiché partono dal presupposto che il disagio abitativo sia spesso accompagnato

da situazioni di fragilità economica e sociale, da cui la scelta di adottare una strategia integrata di intervento. Inoltre, la coerenza rispetto alle esigenze del territorio è stata garantita da un lavoro di ricerca e analisi dei bisogni del territorio, attuata prima dell'avvio delle attività dell'asse V, che ha permesso di mappare i bisogni in una prospettiva bottom-up di emersione dei bisogni. Le attività di riqualificazione degli alloggi di edilizia pubblica appaiono in grado di garantire un miglioramento marcato del disagio abitativo ed una conseguente riduzione del numero di famiglie in condizioni di disagio abitativo, elementi che saranno oggetto di successiva valutazione quantitativa di impatto. Gli strumenti valutativi individuati nell'approfondimento valutativo esposto nel presente RAV possono fornire un utile strumento di valutazione degli interventi a conclusione degli stessi.

AV 5.1 IMPATTI CUMULATIVI DELLA POLITICA DI SVILUPPO URBANO SOSTENIBILE SULL'AMBITO DI QUARTIERE INDAGATO

QV5.1.I Impatto della politica sugli abitanti e sui city users del quartiere;

QV5.1.II Impatto della politica sulle aree limitrofe al quartiere;

L'avvio delle attività programmate nelle aree oggetto di intervento, pianificate in ottica di complementarità di obiettivi e di fonti di finanziamento declina azioni potenzialmente in grado di generare esternalità positive per gli abitanti del quartiere, coloro che lo utilizzano e per le aree limitrofe dei quartieri nei quali sono attuati gli interventi. Nonostante sia prematuro parlare di impatti, le attività intraprese dimostrano come le misure finanziate vadano nella giusta direzione rispetto all'obiettivo di modificare la percezione della popolazione rispetto al quartiere. La riqualificazione degli alloggi, assieme al potenziamento delle dotazioni pubbliche del territorio e allo sviluppo di un sistema di economia di quartiere socialmente orientata, consentirà di ottenere un effetto moltiplicativo sulle aree limitrofe, elemento da valutare nella fase di misura dell'impatto delle politiche.

In particolare, già si riscontra l'effetto positivo dell'integrazione di risorse FESR ed FSE, il cui utilizzo per obiettivi complementari ha il potenziale di avere un impatto superiore alla somma degli effetti dei due fondi attivati singolarmente, dal momento che la presenza del FSE nella definizione degli obiettivi di riqualificazione urbana contamina positivamente anche le misure attuate nell'ambito del FESR. Questa valutazione è condivisa dal programmatore, il quale intende mantenere tale compenetrazione di obiettivi e risorse anche nel 2021-27. Si segnala, inoltre, che il coinvolgimento del FSE tende a contaminare positivamente anche le azioni di riqualificazione urbana attuate dal POR FESR, considerando che questa ultime operano su contesti generalmente critici e degradati sui quali attività di inclusione sociale tendono a facilitare l'attuazione degli interventi di riqualificazione urbana. In particolare, l'impatto sulle condizioni di disagio della popolazione in termini di riduzione del disagio sociale, economico ed abitativo, dovuto agli interventi integrati, è verosimile sia maggiore rispetto all'impatto delle singole misure attivate singolarmente. Esso andrà valutato quando le misure finanziate saranno pienamente operative per un tempo sufficiente ad una valutazione d'impatto, anche utilizzando gli strumenti valutativi individuati nell'approfondimento fornito nell'ambito del presente RAV.

CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI

Come già evidenziato nei RAV 2020 e 2021, i principi cardine della strategia dell'asse urbano sono la complementarità delle fonti di finanziamento, l'integrazione delle risorse e la concentrazione delle stesse. Risorse diverse (fondi strutturali europei e fondi del Comune di Milano) vengono attivate per perseguire obiettivi complementari in maniera integrata e vengono concentrate su due interventi principali (che coincidono con due aree urbane), per fare massa critica. La tesi su cui poggiano questi interventi è che l'integrazione sociale passi anche attraverso l'integrazione lavorativa.

Gli interventi di riqualificazione sociale mirano a creare, attraverso il laboratorio di comunità, un senso di comunità a fronte di un processo di disgregazione causato dallo svuotamento degli edifici da abbattere o riqualificare ed il reingresso nei nuovi edifici. Un elemento fondamentale per la riuscita dell'intero intervento è stato il lungo processo partecipativo che ha portato all'individuazione delle esigenze del territorio, anche stabilendone l'ordine di priorità. La consapevolezza che, il disagio abitativo sia spesso accompagnato da situazioni di fragilità sociale ed economica, ha fatto sì che venisse adottata una strategia integrata volta sia alla trasformazione del patrimonio edilizio e dell'assetto urbano, sia alla trasformazione della comunità attraverso azioni di sostegno sociale. Gli interventi di accompagnamento al lavoro hanno come obiettivo principale la cattura di soggetti della popolazione normalmente

marginalizzati (ad es. popolazione immigrata), offrendo percorsi individualizzati secondo le caratteristiche dei soggetti, in un contesto caratterizzato dall'alta incidenza della popolazione immigrata, in particolar modo femminile, e da una popolazione con esperienze lavorative spesso difficilmente valorizzabili in maniera convenzionale, la tesi sostenuta è che l'integrazione nel mondo del lavoro serva a favorire l'integrazione sociale.

Il disegno dell'intervento integrato appare, nelle sue linee generali, correttamente pianificato. La strategia appare adeguata rispetto all'obiettivo di ridurre il numero di famiglie con particolari fragilità sociali ed economiche in condizioni di disagio abitativo. In particolare, appare fondata l'ipotesi che l'impatto sulla riduzione del disagio del quartiere, dovuto agli interventi integrati, sia da attendersi superiore all'impatto atteso dal solo piano di riqualificazione edilizia, il cui effetto sulle condizioni di disagio della popolazione potranno verosimilmente essere amplificati dai servizi sociali erogati e dalle politiche di inserimento al lavoro. La strategia realizzata appare pertanto al momento un esempio virtuoso di messa in rete di fonti di finanziamento diverse, in un'ottica complementare ed integrata, che potrebbe essere ulteriormente potenziata.

In passato erano state identificate criticità attuative dovute, tra le altre, alla partecipazione di una molteplicità di attori e livelli di governo differenti, che necessitavano di coordinamento e dell'allineamento continuo di tempi e procedure, accentuata dalla multidimensionalità degli interventi (azioni sul patrimonio edilizio abitativo e delle strutture pubbliche; azioni di inclusione sociale e rivitalizzazione economica). Inoltre, la costruzione di un modello di governance inclusivo, attraverso l'attivazione dell'Organismo Intermedio, ha da un lato consentito la partecipazione nella progettazione di tutti i soggetti coinvolti, portando una elevata condivisione di obiettivi, strumenti e metodi ed una accresciuta *capacity building* della PA, dall'altro è stato accompagnato da difficoltà nella strutturazione dei rapporti di delega. Nelle interviste con i referenti di asse avutesi per la redazione del presente RAV, sono state riaffermate le difficoltà di carattere amministrativo causate dalla frammentazione delle competenze tra gli uffici coinvolti all'interno del Comune di Milano, perciò si è ritenuto opportuno indagare ulteriormente il tema della capacità amministrativa con un approfondimento valutativo realizzato allo scopo.

Le risultanze dell'analisi sullo stato di attuazione delle misure assieme all'approfondimento valutativo sulla capacità amministrativa svolto nel presente RAV, permettono di formulare le seguenti conclusioni in relazione ai quesiti valutativi:

- Le iniziative volte allo sviluppo di un'imprenditoria sociale e responsabile appaiono adeguate rispetto agli obiettivi. Sarà necessario attendere la loro piena realizzazione per verificarne l'impatto.
- L'integrazione tra più fonti di finanziamento consente di valutare positivamente le azioni messe in atto per lo sviluppo di un'imprenditoria sociale (sensibilizzazione sull'autoimprenditorialità, generazione dei servizi di quartiere per la creazione di start-up di impresa sociale, commistione tra formazione e avvio d'impresa).
- La strategia di efficientamento energetico nel settore pubblico, inserita nella più ampia strategia di rigenerazione urbana, consente di ottenere risultati sia in termini di sviluppo urbano che di eco efficientamento energetico.
- L'utilizzo sinergico di risorse dei fondi strutturali, su più livelli (POR FESR, PON METRO), e di risorse locali (Comune di Milano) è adeguato rispetto al raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'asse V e rappresenta il punto di forza della strategia dell'asse. Tali sinergie potrebbero essere sfruttate ulteriormente, capitalizzando l'esperienza della presente programmazione.
- Gli interventi di riqualificazione del patrimonio edilizio e la costruzione di nuovi spazi abitativi sono determinanti rispetto all'obiettivo di ridurre il numero delle famiglie in condizioni di disagio abitativo. Tali iniziative appaiono coerenti rispetto all'obiettivo summenzionato, poiché partono dal presupposto che il disagio abitativo sia accompagnato da situazioni di disagio economico e sociale, da cui la scelta di adottare una strategia integrata di intervento.
- La coerenza rispetto alle esigenze del territorio è stata garantita da un lungo lavoro di ricerca e analisi dei bisogni del territorio, che ha permesso di mappare i bisogni in una prospettiva bottom-up di emersione degli stessi.
- Le attività programmate nelle aree oggetto di intervento, pianificate in ottica di complementarità di obiettivi e di fonti di finanziamento, declinano azioni potenzialmente in grado di generare esternalità positive per gli abitanti del quartiere, coloro che lo utilizzano e per le aree limitrofe dei quartieri nei quali sono attuati gli interventi.

- Le misure finanziate vanno nella giusta direzione rispetto all'obiettivo di modificare la percezione della popolazione del quartiere.
- L'impatto sulle condizioni di disagio della popolazione in termini di riduzione del disagio sociale, economico ed abitativo, dovuto agli interventi integrati, è verosimile sia maggiore rispetto all'impatto delle singole misure attivate singolarmente.
- È necessario considerare opportuni aggiustamenti alla governance degli interventi, che per la loro complessità intrinseca necessitano di specifiche azioni di supporto alla capacità amministrativa delle amministrazioni che li attuano. Risulta necessari: prevedere degli organismi tecnici di gestione con personale dedicato che si occupino di tutti gli interventi urbani a prescindere dalle risorse attivate (PON o POR FESR; POR FSE); prevedere il supporto dell'assistenza tecnica per le misure dell'asse; distribuire in maniera chiara le competenze e i rapporti di delega tra l'amministrazione regionale e l'Organismo intermedio; customizzare le piattaforme informatiche e prevedere una funzione di raccordo tra bilancio dell'amministrazione e attività di progetto. Infine, si raccomanda di prevedere momenti di formazione, supporto e confronto in itinere tra amministrazione regionale e amministrazioni locali coinvolte.
- La pandemia da Covid-19 ha causato grosse difficoltà organizzative e attuative, sia per le difficoltà di programmare il lavoro negli uffici con personale dedicato già di per sé limitato, sia per la difficoltà di reperire le aziende che eseguissero le opere infrastrutturali previste e che gestissero i laboratori. La pandemia ha reso ancora più evidente la necessità di adottare un approccio flessibile da parte dell'amministrazione regionale, che permetta di bilanciare la gestione ordinaria delle attività con eventi di carattere straordinario..

Asse VI – Strategia turistica delle Aree interne

L'Asse VI, e più in generale la Strategia Aree Interne di Regione Lombardia, è stata oggetto di approfondimento tematico nel corso del 2022. Si rinvia pertanto al report tematico per un'analisi completa dell'avanzamento dell'Asse e di seguito si riportano le analisi relative all'avanzamento finanziario e fisico e le risposte alle domande valutative.

QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE

Avanzamento Finanziario Asse VI

	31.12.2021
(a) Spesa pubblica programmata (1)	19.000.000,00 €
(b) Importi concessi	14.084.321,00 €
(c) Importi impegnati	7.039.778,17 €
(d) Importi erogati	1.527.813,44 €
Capacità di impegno [(c)/(a)]	37%
Capacità di spesa [(d)/(a)]	8%
Velocità di spesa [(d)/(c)]	22%

1) Dotazione finanziaria
Fonte: ARIA spa – SIAGE, RAA 2021

L'avanzamento finanziario dell'Asse VI presenta valori in linea con le previsioni. Trattandosi di interventi a regia le risorse sono state impegnate nel momento in cui Regione Lombardia ha firmato le convenzioni con le 4 Aree Interne selezionate. La complessità procedurale dell'Asse, legata all'inserimento degli interventi cofinanziati dal FESR all'interno di Strategie territoriali la cui definizione prevede un iter laborioso, nonché alla numerosità di soggetti coinvolti nella sua attivazione, fa sì che il livello di attuazione permanga limitato. Il livello di concessioni, sebbene non elevato, è positivo e presenta un incremento notevole rispetto all'anno precedente, lo stesso può dirsi della capacità di spesa. È necessario ad ogni modo che l'AdG continui con il lavoro di monitoraggio costante degli interventi in modo da individuare per tempo criticità attuative che potrebbero generare economie da poter reinvestire.

OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI

L'Asse VI Strategia Turistica delle Aree Interne ha una dotazione finanziaria pari a 19 M euro. Trattandosi di una strategia di sviluppo integrata, Regione Lombardia ha previsto ulteriori 19 Meuro, a valere sugli Assi I, III, IV del POR FESR 2014-2020, oltre a 15,5 Meuro di risorse del POR FSE 2014-2020 e 11,32 Meuro di dotazione FEASR. A queste risorse, nell'ambito dell'Accordo di Partenariato, si aggiungono le risorse previste dalla Legge di Stabilità Nazionale (pari a 3,7 Meuro per ciascuna area), per un totale complessivo di risorse a valere sulla Strategia Aree Interne pari a circa 79,78 Meuro.

Finalità dell'Asse, collegata all'obiettivo tematico 6 "Preservare e tutelare l'ambiente e promuovere l'uso efficiente delle risorse", è quello di favorire lo sviluppo di una strategia turistica delle Aree Interne. L'Asse è articolato in una priorità di Investimento (6c) *Conservare proteggere promuovere e sviluppare il patrimonio naturale e culturale*, un obiettivo specifico *6c.1 – Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale nelle aree di attrazione* e 2 azioni come illustrato negli schemi seguenti.

Struttura dell'Asse VI

PRIORITA' D'INVESTIMENTO	OBIETTIVI SPECIFICI	RISORSE *(€)*	AZIONI
6c – Conservare, proteggere promuovere e sviluppare il patrimonio naturale e culturale	6c.1 – Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale nelle aree di attrazione	*19.000.000*	VI. 6. c. 1.1 – Interventi per la tutela, la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale, materiale e immateriale, nelle aree di attrazione di rilevanza strategica tale da consolidare e promuovere processi di sviluppo *(Azione 6.7.1 dell'AP)* VI. 6. c. 1.2 – Sostegno alla diffusione della conoscenza e alla fruizione del patrimonio culturale, materiale e immateriale, attraverso la creazione di servizi e/o sistemi innovativi e l'utilizzo delle tecnologie avanzate *(Azione 6.7.2 dell'AP)*

Secondo l'approccio strategico dell'APQ con l'Azione VI.6.c.1.1 si potranno finanziare azioni che contribuiscono a rafforzare l'offerta turistica, mentre con l'Azione VI.6.c.1.2 si mira a rafforzare le strategie e le attività di promozione, commercializzazione, informazione e accoglienza turistica attraverso il sostegno all'erogazione di servizi dedicati anche attraverso l'uso delle nuove tecnologie quali ad esempio dynamic packaging, marketing networking, tourism

information system e customer relationship management. Il contributo dell'azione al perseguimento dell'Obiettivo Specifico è quello di fornire ai territori gli strumenti complementari a quelli infrastrutturali – previsti nell'azione VI.6.c.1.1 volta a finanziare interventi per la tutela, la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale, materiale e immateriale, nelle aree di attrazione di rilevanza strategica tale da consolidare e promuovere processi di sviluppo al fine di promuovere e valorizzare il patrimonio culturale nell'ottica del turismo sostenibile. L'azione deve concorrere alla promozione del territorio garantendo un approccio volto alla messa a sistema delle diverse componenti dell'offerta.

ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE AL 31.12.2021

Di seguito si riporta una sintesi dei bandi pubblicati e degli interventi attivati a valere sulle Aree Interne. Gli interventi, come da strategia, sono attivati o tramite bando o con procedura negoziata. I bandi, a loro volta, possono essere o "dedicati" all'Area Interna, ovvero bandi specifici per l'Area che pertanto possono essere modulati sia in termini di tipologia di contributo (fondo perduto e/o contributo in conto interessi), di beneficiari (settore di intervento), ecc., o si prevede una "riserva" di risorse nell'ambito di un bando regionale.

RISORSE	ATTUAZIONE
POR FESR ASSE I	Bando RS&I *Alto Lago di Como e Valli del Lario* – Bando dedicato pubblicato nel dicembre 2018 con una dotazione di 1.5 Meuro. La Call si rivolge a partenariati composti da imprese (GI, PMI) delle filiere produttive della meccanica, meccatronica ed energia, in partenariato con organismi di ricerca e diffusione della conoscenza pubblici e privati. Le domande presentate a valere sulla call sono state 2, entrambe finanziabili, ma solo una ammessa per un importo pari a 1,5 Meuro (graduatoria del novembre 2019).
POR FESR ASSE III	Bando Sostegno alla competitività delle imprese turistiche *Valchiavenna* – Bando a sportello dedicato pubblicato nell'ottobre 2017 con una dotazione finanziaria di 2,5 Meuro e un contributo a fondo perduto. Il bando prevede il finanziamento di progetti di riqualificazione di strutture ricettive alberghiere, extra-alberghiere e di pubblici esercizi. I progetti candidati devono afferire a specifici temi del posizionamento strategico turistico di Regione Lombardia: enogastronomia & food experience; fashion e design; business congressi & incentive; natura & green; sport & turismo attivo; terme & benessere. La procedura di istruttoria delle domande presentate ha visto il finanziamento di 33 progetti che hanno esaurito le risorse disponibili (2,4 Meuro) e prevedono investimenti superiori a 6,5 Meuro, di questi 29 risultano conclusi nel mese di marzo 2021. *Appennino Lombardo – Oltrepò Pavese Alto Lago di Como e Valli del Lario* – E' stato approvato un bando finalizzato al sostegno alla competitività delle imprese turistiche nelle due aree interne[30], con una dotazione complessiva di 2,55 Meuro, di cui 1,2 Meuro per l'area Alto Lago di Como e Valli del Lario e 1,35 Meuro per l'area Appennino Lombardo – Oltrepò Pavese. Per quest'ultima area nel mese di febbraio 2020 è stata pubblicata la graduatoria con l'ammissione a finanziamento di 8 progetti per un importo di quasi 400mila euro di contributo pubblico a fronte di un investimento complessivo di circa 1 milione di euro. Nel mese di giugno 2020 è stata approvata la graduatoria per l'area Alto Lago di Como e Valli del Lario: 15 domande finanziate per un totale di 3,3 Meuro di investimenti e 1,15 Meuro di contributo concesso. Bando "AL VIA" *Valchiavenna* - Bando regionale con riserva per l'Area Interna Valchiavenna pubblicato nel mese di maggio 2017, con una dotazione finanziaria di 1,25 Meuro ed un contributo misto tra quota a fondo perduto e quota in conto interessi. Non è stata presentata nessuna domanda. Bando Startup d'impresa - Intraprendo *Alta Valtellina* - Bando regionale con riserva per l'Area Interna Valtellina di 500mila euro, ed un contributo misto tra quota a fondo perduto e quota in conto interessi. Non è stata presentata nessuna domanda. *Valchiavenna* - Bando dedicato pubblicato nel febbraio 2018, con una dotazione di 1 Meuro e contributo a fondo perduto. Sulla scorta dell'esperienza della Valtellina si è scelto di pubblicare un bando ad hoc con solo fondo perduto. Le domande presentate hanno esaurito le risorse: 8 progetti finanziati per un investimento previsto di circa 2,2 Meuro e circa 870mila euro di contributi. Al mese di marzo 2021 risultano conclusi tre progetti.

[30] DGR n. 1394 del 18 marzo 2019.

	Appennino Lombardo – Oltrepò Pavese – Approvato il bando dedicato a sportello per lo startup di impresa (Asse III) con una dotazione di 1,1 Meuro[31], integrata di ulteriori 316mila euro nell'aprile 2020 con la riapertura dello sportello. La fase istruttoria ha visto l'ammissione a finanziamento 12 domande relative ad aspiranti imprenditori e MPMI per 784mila euro di contributo pubblico e 1,72 Meuro di investimenti complessivi. *Alto Lago di Como e Valli del Lario* – Approvato nel mese di marzo 2019 il bando dedicato a sportello per lo startup di impresa (asse III) per un importo di 550 mila euro[32], cui si sono aggiunti ulteriori 550mila euro in seguito alla riapertura dello sportello nel mese di dicembre 2019. A seguito della fase istruttoria sono state ammesse a finanziamento 8 domande per un importo complessivo di 312mila euro di contributo concesso e 1,145 Meuro di investimenti.
POR FESR ASSE IV	Interventi attivi individuati ex ante Attualmente sono stati attivati 22 interventi per un costo complessivo di 5,96 Meuro cui corrisponde un contributo pubblico di 5,59 Meuro. Tutti gli interventi fanno riferimento ad opere di efficientamento energetico di edifici pubblici: municipio, scuole, palazzetto dello sport, asilo nido, ecc. Tre interventi risultano conclusi al mese di aprile 2021.
POR FESR ASSE VI	Interventi individuati ex ante Attualmente sono stati attivati 33 interventi per un costo complessivo di 14,56 Meuro ed un contributo pubblico di 12,07 Meuro.

Risposta ai quesiti valutativi

Il piano di valutazione individua 8 quesiti valutativi in relazione all'Asse VI del POR riconducibili alle due priorità di investimento previste nell'ambito dell'Asse, così come indicato nella tabella che segue.

P	OBIETTIVI SPECIFICI	AMBITO DI VALUTAZIONE	QUESTIONI CHIAVE / CONTENUTI	VALORIZZAZIONE DEL QUESITO
6c	**6c.1** - Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale nelle aree di attrazione	AV 6.1 Sviluppo turistico integrato delle aree interne	L'efficacia del modello di intervento delineato nel produrre risultati tangibili per la riqualificazione del patrimonio, per lo sviluppo turistico e per l'economia locale.	SI
			La trasferibilità del modello identificato ad altre aree della Regione con caratteristiche socio- economiche ambientali anche parzialmente differenti.	SI
			L'efficacia delle sinergie tra l'Asse VI del POR FESR ed altri interventi finanziati da fonti differenti, ma comunque finalizzati allo sviluppo delle aree interne.	SI
		AV 6.2 Efficacia, efficienza ed impatto delle strategie aree interne nei territori di riferimento	L'adeguatezza delle strategie di sviluppo rispetto al contesto territoriale in cui si attuano, e l'efficacia delle azioni proposte.	SI
			L'impatto della strategia in ciascuna area interna sugli obiettivi di sviluppo posti dal partenariato locale di progetto.	SI
			Il grado di maturazione progettuale e programmatoria dei partenariati e la loro capacità di costruire nuovi indirizzi efficaci ed efficienti di sviluppo.	SI
		AV 6.3 Efficacia, efficienza ed impatto della Strategia Aree Interne in Regione Lombardia	L'impatto della strategia nel complesso dei territori selezionati attraverso un'analisi comparativa che ne descriva i punti di forza e debolezza, secondo gli obiettivi.	SI
			I punti di forza e debolezza, le opportunità e le minacce, che l'approccio integrato della politica aree interne lascia quali	SI

[31] DGR 1504/2019
[32] DGR n. 1433 del 25 marzo 2019.

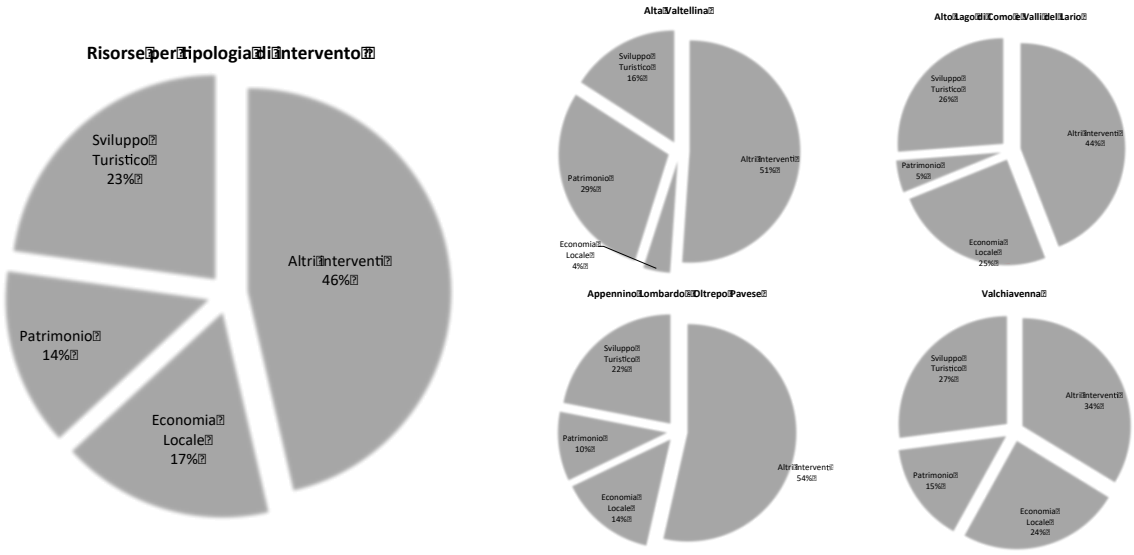
			elementi di crescita nella programmazione delle policy in Regione Lombardia	

I tre ambiti valutativi relativi all'asse VI del POR, ed i relativi quesiti, pongono l'attenzione non solo sugli interventi strettamente legati al contributo FESR, ma sugli effetti che la Strategia di Area Interna complessiva produrrà sul territorio dove va ad agire. Per tale motivo l'analisi ha tenuto conto dei risultati prodotti dall'intera Strategia, e non solo dagli interventi attivati nell'ambito del POR FESR.

AV 6.1 - Sviluppo turistico integrato delle aree interne

QV6.1.I - L'efficacia del modello di intervento delineato nel produrre risultati tangibili per la riqualificazione del patrimonio, per lo sviluppo turistico e per l'economia locale.

Il "territorio", quale elemento da valorizzare e rivitalizzare, costituisce il fattore portante delle Strategie d'Area Interna di Regione Lombardia, ed è proprio partendo dal territorio che le quattro aree hanno individuato le azioni da attivare e allocato le risorse, concentrando circa il 54% delle stesse su interventi finalizzati alla riqualificazione e promozione del patrimonio culturale, ambientale e paesaggistico, allo sviluppo turistico ed al sostegno dell'economia locale.



Con riferimento alla riqualificazione e promozione del patrimonio culturale, storico e ambientale, gli interventi vedono sia azioni formative, che di miglioramento della fruizione del patrimonio locale: ristrutturazione di edifici storici, riqualificazione e miglior fruizione del patrimonio storico e culturale, e messa in rete delle strutture.

Anche le azioni finalizzate allo sviluppo turistico delle aree interne vedono un mix di interventi: formazione specifica (ad esempio marketing territoriale e lingue nelle scuole superiori), sviluppo di servizi di mobilità destinati al turista (ma anche ai cittadini), realizzazione o riqualificazione di percorsi cicloturistici, miglioramento dell'offerta turistica complessiva attraverso la riqualificazione delle strutture ricettive, miglioramento dei servizi al turista e attività di pianificazione e promozione territoriale mirate.

Infine, sono presenti azioni indirizzate a supportare l'economia locale attraverso incentivi finalizzati all'avvio di nuove imprese, alla competitività delle imprese turistiche e a supportare processi innovativi delle imprese locali.

L'insieme di queste azioni, calibrate sulle specifiche esigenze dei territori, disegnano un quadro strategico che dovrebbe permettere in parte di rispondere ai fabbisogni effettivi delle aree nell'ambito delle quali vanno ad agire.

QV6.1.II - La trasferibilità del modello identificato ad altre aree della Regione con caratteristiche socio-economiche ambientali anche parzialmente differenti

Il primo elemento che va sottolineato rispetto al modello identificato è la complessità del sistema di *governance* multilivello che sottende alla programmazione, gestione e attuazione delle Strategie di Area Interna che, per effetto della molteplicità degli operatori coinvolti (dal livello centrale, Ministeri, al livello locale con le Amministrazioni Comunali), risulta molto articolato. Tale complessità si è manifestata sin dalla fase di definizione delle strategie e quindi di "ascolto del Territorio". Il percorso di negoziazione appare quindi fisiologicamente oneroso, dovendo contare sul contributo di soggetti con interessi diversi in un quadro comunque limitato di risorse da investire in modo efficace ed efficiente.

Inoltre, il quadro generale delle "Aree Interne" come politica sperimentale e la presenza di un elaborato sistema di *governance* che si è costruito in itinere, hanno determinato inevitabilmente un rallentamento nell'attivazione delle strategie: la firma dei primi APQ a quasi un anno dalla stipula delle convenzioni tra le prime due aree interne e Regione Lombardia ne è la dimostrazione. Ancora più lungo il percorso per le due aree selezionate in seconda battuta che hanno visto la firma dell'APQ solo nel 2020, a due anni dalla firma della Convenzione con Regione Lombardia, fatto che ha comportato un ritardo nell'avvio dei progetti legati al finanziamento nazionale con effetti diretti sulla realizzazione della strategia nel suo complesso.

Tale complessità si è conseguentemente riverberata sui processi di integrazione tra i vari strumenti di programmazione (fondi SIE e risorse nazionali) attivi nelle singole aree. In tale quadro è emerso come, lì dove è presente a livello locale un soggetto aggregatore forte (nella fattispecie la Comunità Montana sia In Oltrepò Pavese che in Valchiavenna), il processo di programmazione della strategia è avvenuto sia in ascolto del territorio, ma anche con una forte complementarietà ed integrazione con altri strumenti attivi nell'area, integrazione che si è mantenuta anche nelle fasi di attuazione della SNAI e che è stata acquisita dagli attori del territorio come *nuovo metodo* di programmazione e attuazione di politiche di sviluppo.

In generale la finalizzazione degli interventi e la loro messa in coerenza con le specifiche strategie territoriali necessita di una forte programmazione, in concertazione ed ascolto con i territori i quali devono essere in grado di leggere i propri fabbisogni come "sistema" e quindi in modo integrato.

L'esperienza sulle prime due aree, Alta Valtellina e Valchiavenna, ha permesso di acquisire elementi per implementare l'azione sulle due aree di Appennino Lombardo - Oltrepò Pavese ed Alto Lago di Como e Valli del Lario, finalizzando anche ad una migliore programmazione ed integrazione delle risorse, oltre che attraverso una diversa e migliore modalità di individuazione delle aree: dalla selezione diretta delle prime due aree, individuate quali aree pilota per sperimentare la strategia, alla selezione per candidatura delle seconde. Regione Lombardia, anche e soprattutto sulla scorta dell'esperienza di individuazione delle prime due aree, ha scelto di procedere per la selezione delle altre due aree mettendo a punto un sistema di indicatori e criteri di selezione che premiassero la consistenza e la forza dei partenariati locali, la capacità progettuale, le peculiarità socio-economiche e territoriali che qualificano un territorio come "Area Interna".

Altro aspetto da tener presente è la necessità di allargamento dei processi di partecipazione attiva delle componenti socio-economiche in tutto il percorso attuativo delle strategie: se il partenariato socio – economico è stato coinvolto in fase di programmazione e definizione della strategia in tutti e quattro i territori, si rilevano spazi e necessità di miglioramento della partecipazione degli attori non pubblici anche nella fase attuativa delle strategie. Anche in questo caso si rilevano differenze tra le quattro aree, differenze imputabili sempre al ruolo della Comunità Montana nella gestione e attuazione della Strategia.

Il modello Aree Interne rimane quindi un modello da perfezionare, ma che contiene in sé una modalità di programmazione territoriale che si adatta ai diversi contesti e nasce "indipendente" dalla fonte di finanziamento perché costruita sul territorio, e non sul "Contributo" (come ad esempio può avvenire per i Piani di Sviluppo Locale finanziati dal FEASR che comunque, seppur ampi, sono vincolati a tipologie di interventi specifici che devono rientrare nelle ammissibilità previste dal Regolamento Comunitario).

E' evidente che questo modello prevede una capacità progettuale elevata a livello locale in grado di individuare quali siano le soluzioni migliori che permettano di invertire i processi negativi in atto, e porre in essere azioni e interventi adeguati. Il rischio, come evidenziato da più attori, è che la Strategia nasca più dalla possibilità di realizzare specifici

interventi e/o azioni (realizzo quello che riesco a realizzare e con i fondi a disposizione), piuttosto che da una programmazione coerente con le esigenze del territorio.

Altro aspetto fondamentale è che questo sistema non generi "sovrastrutture" o duplicazioni di strumenti già esistenti a livello territoriale / locale, ma si ponga come un sistema alternativo che, integrando al suo interno diversi strumenti di programmazione, agisca insieme agli altri "attori" presenti a livello locale (anche in questo caso si pensi all'esempio dei GAL che coesistono sugli stessi territori e che solo in un caso sembrerebbe agiscano ora in modo integrato e coordinato con la Strategia).

Rimane quindi un modello di programmazione trasferibile in altri contesti regionali a patto che: esista una capacità progettuale elevata a livello locale (*governance*), le azioni derivino da una chiara e puntuale analisi dei fabbisogni del territorio, la programmazione coinvolga il territorio nel suo complesso, settore pubblico, privato e sociale, oltre la popolazione, sia sempre presente un processo di monitoraggio ed eventualmente revisione della strategia se necessario.

QV6.1.III - L'efficacia delle sinergie tra l'Asse VI del POR FESR ed altri interventi finanziati da fonti differenti, ma comunque finalizzati allo sviluppo delle aree interne.

Le Strategie Aree Interne integrano al loro interno fonti di finanziamento diverse, in quanto nascono come strategie di sviluppo territoriale e non come semplici strumenti "costruiti" al fine di allocare risorse rese disponibili attraverso canali specifici.

È evidente che tale modalità non risponde pienamente a quella che è la realtà della programmazione a livello locale, ma sicuramente un passo avanti attraverso lo strumento della SNAI è stato fatto: tutte e quattro le strategie, come evidenziato in precedenza, hanno individuato le azioni necessarie per attivare processi di sviluppo a livello locale partendo dalle esigenze del territorio, integrando fra loro interventi di diversa natura e con fonti finanziarie diverse.

Come noto le Strategie di Area Interna non sono finanziate esclusivamente dall'Asse VI del POR FESR, ma ad esse sono destinate ulteriori risorse derivanti da riserve sugli Assi prioritari I, III e IV, dal POR FSE, dal PSR e dallo Stato italiano attraverso stanziamenti dedicati nell'ambito della Legge di Stabilità, è evidente pertanto come i risultati attesi sono perseguiti attraverso la realizzazione di un insieme di azioni tra loro sinergiche e finanziate da fonti diverse.

Alta Valtellina

RISULTATO ATTESO		Titolo dell'operazione	FONTE DI FINANZIAMENTO
A. Aumento indotto economico e opportunità occupazionali generate dalla presenza del Parco Nazionale dello Stelvio	1.1	HUB - Laboratorio Alpino Parco dello Stelvio: formazione tecnica per la valorizzazione e la tutela del territorio montano	FSE
	1.2	HUB - Laboratorio Alpino Parco dello Stelvio: sviluppo e sostegno all'imprenditorialità montana	FESR Asse III
	1.3	Potenziamento dell'offerta formativa in relazione alle vocazioni locali (Hub Parco)	Legge Stabilità
	1.4	Rafforzamento dell'offerta formativa in rapporto alle vocazioni territoriali dell'Alta Valtellina, per le scuole primarie e secondarie di primo grado (Parco)	Legge Stabilità
B. Ripresa attività agricole tradizionali, mantenimento delle attività di gestione del territorio	2.1	Scheda bando riferita alla Misure del PSR	FEASR
C. Contrasto alle emissioni climalteranti	3.2	Efficientamento energetico Scuola Media	FESR Asse IV
	3.3	Efficientamento energetico Scuola Materna e Media, riorganizzazione strutture scolastiche e realizzazione spazi culturali (biblioteca)	FESR Asse IV
	3.4	Cittadella dello Sport - Efficientamento energetico Palazzo dello sport	FESR Asse IV
	3.5	Efficientamento spazi culturali	FESR Asse IV
	3.10	Potenziamento dei trasporti pubblici nel comprensorio per accessibilità turistica e corsi IFTS	Legge Stabilità

D. Incremento delle presenze connesse ad attività all'aperto (sportiva e non)	4.2	Itinerario ciclabile in quota - 1900 mt: sistemazione percorsi esistenti e raccordo con rifugi e alpeggi con la creazione di un anello	FESR Asse VI
E. Incremento delle presenze connesse alla fruizione del patrimonio culturale	5.1	Progetto d'area Grande Guerra: valorizzazione testimonianze e recupero manufatti (itinerari trincee)	FESR Asse VI
	5.2	Forte di Oga: ristrutturazione e messa in rete	FESR Asse VI
	5.3	Completamento e miglioramento delle strutture per la fruizione didattico - naturalistica della Riserva Naturale del Paluaccio di Oga	FESR Asse VI
	5.6	Interventi di valorizzazione dell'EX Ginnasio a Bormio per realizzazione di spazi destinati alla ricerca storica - esposizione reperti Fondo Archivistico Storico della Contea di Bormio	FESR Asse VI
	5.8	Formazione manageriale per la valorizzazione turistica e culturale del comprensorio (Vallesana)	FESR Asse III
F. Rafforzamento dell'interazione tra scuola e territorio, in accordo con le vocazioni comprensoriali	6.0	Formazione Continua in Alta Valtellina	FESR Asse III
	6.1	Alternanza scuola - lavoro per il rafforzamento delle competenze nel settore turistico	Legge Stabilità
	6.2	Potenziamento dell'offerta formativa in relazione alle vocazioni locali (cultura e lingue)	Legge Stabilità
	6.3	Rafforzamento dell'offerta formativa in rapporto alle vocazioni territoriali dell'Alta Valtellina, per le scuole primarie e secondarie di primo grado (cultura, lingue)	Legge Stabilità
G. Sostegno all'innovazione degli apprendimenti	7.1	Potenziamento dotazioni in area digitale per le Superiori	Legge Stabilità
	7.2	Rafforzamento dell'offerta formativa in area digitale, per le scuole primarie e secondarie di primo grado	Legge Stabilità
	7.4	Sperimentazione attività di affiancamento studenti con difficoltà di apprendimento	Legge Stabilità
H. Qualificazione dei servizi a supporto della comunità locale	8.3	Potenziamento servizi di assistenza domiciliare	FSE
	8.4	Laboratori a favore dell'inserimento occupazionale disabili	FSE
I. Rafforzamento del livello di integrazione comprensoriale	9.1	Gestione associata: formazione del personale per la progressiva integrazione e informatizzazione dei servizi	FSE

Alto Lago di Como E Valli del Lario

RISULTATO ATTESO		Titolo dell'operazione	FONTE DI FINANZIAMENTO
A. Razionalizzare le funzioni in forma associata, aumentare il livello di associazionismo tra gli Enti locali	1.1	Capacity building per amministratori e funzionari, per il miglioramento delle competenze e capacità gestionali e progettuali. Formazione per dirigenti e funzionari sulle nuove gestioni associate per protezione civile, catasto, sismica	FSE
	1.2	Supporto alla gestione, coordinamento e attuazione della Strategia d'area	FESR Asse VI
B. Potenziare l'offerta scolastica per favorire il radicamento territoriale delle popolazioni insediate (e delle nuove popolazioni)	2.1	Potenziamento lingua inglese	Legge Stabilità
	2.2	Didattica delle discipline STEM integrata con le Nuove Tecnologie	Legge Stabilità
	2.3	Servizi di conciliazione famiglia - lavoro	FSE
C. Aumentare il livello di accessibilità dell'area, in relazione alle geografie specifiche definite dal sistema di trasporto pubblico locale e ai nodi territoriali	3.1	Potenziamento servizio TPL lungo le principali direttrici di collegamento dell'area interna	Legge Stabilità
D. Aumentare i servizi finalizzati alla presa in carico di soggetti in condizione di cronicità e fragilità da parte del sistema socio-sanitario e assistenziale,	4.1	Dalla cura al prendersi cura: sviluppo del modello PreSST (Introbio e Bellano)	Legge Stabilità
	4.2	Dalla cura al prendersi cura: sviluppo del modello PreSST e teleassistenza	Legge Stabilità
	4.3	Custodia sociale (anziani e disabili)	FSE

migliorando le condizione di inclusione sociale			
E. Consolidare la competitività delle eccellenze produttive territoriali, attraverso un aumento della capacità di fare rete azienda/azienda, azienda/istituti di formazione, azienda /enti di ricerca, con la finalità di migliorare l'occupabilità dei giovani nell'area	5.1	Potenziamento orientamento	Legge Stabilità
	5.2	Potenziamento tecnologico dell'Istituto Superiore Marco Polo: laboratorio di elettrotecnica e di tecnologie dell'automazione	Legge Stabilità
	5.3	Potenziamento tecnologico dell'Istituto Superiore Marco Polo	Legge Stabilità
	5.4	Sostegno alle aggregazioni tra imprese e enti di ricerca per il processi di ricerca e sviluppo	FESR Asse I
	5.5	Riqualificazione delle competenze per 'accesso all'occupazione (Dote Unica Lavoro)	FSE
	5.6	Formazione continua per l'accrescimento delle competenze della forza lavoro nell'area interna	FSE
	5.7	Start up, giovani e competitive	FESR Asse III
F. Aumentare le occasioni di impiego connesse all'innovazione e rilancio delle eccellenze della filiera agroalimentare, valorizzando le "produzioni eroiche". Contrastare il dissesto idrogeologico rafforzando il presidio ed innalzando i livelli di sicurezza del territorio, valorizzando i servizi ecosistemici e incentivando l'uso sostenibile delle risorse rinnovabili	6.1	Interventi per lo sviluppo del sistema agro-silvo-pastorale	FEASR
G. Promuovere l'efficienza nell'uso delle risorse	7.1	Illuminazione pubblica - vie accesso Ex Cariboni	FESR Asse IV
	7.2	Efficientamento energetico Municipio (Introzzo)	FESR Asse IV
	7.3	Efficientamento energetico - Scuola (Margno)	FESR Asse IV
	7.4	Efficientamento energetico - Struttura polifunzionale (Dorio)	FESR Asse IV
	7.5	Efficientamento energetico strutture scolastiche (Dongo e Peglio)	FESR Asse IV
	7.6	Riqualificazione energetica dell'edificio comunale (Cremia)	FESR Asse IV
	7.7	Interventi per l'efficientamento energetico nei piccoli comuni (Livo, Musso, Montemezzo, Trezzone)	FESR Asse IV
H. Aumentare il livello di integrazione dell'offerta turistica, per una comunicazione integrata e distintiva dell'area, e un'organizzazione sistemica dei servizi di accoglienza e delle proposte di soggiorno	8.1	Valorizzazione di un percorso ciclo pedonale di mezza costa in Alto Lario	FESR Asse VI
	8.2 A	Ex Cariboni - riqualificazione a fini turistici	FESR Asse VI
	8.2 B	Orrido 2.0	FESR Asse VI
	8.3	In bici tra Lago&Monti	FESR Asse VI
	8.4	Promozione istituzionale integrata per l'area interna	FESR Asse VI
	8.5	Turismo e attrattività - competitività delle imprese turistiche	FESR Asse III
	8.6	Chef Galbia - IFTS	FSE

Appennino Lombardo – Oltrepo' Pavese

RISULTATO ATTESO	Titolo dell'operazione	FONTE DI FINANZIAMENTO

A. Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale dell'Oltrepò	1.1	Piano di Sviluppo e di promozione del territorio dell'Appennino Lombardo	FESR Asse VI
	1.2	L'alto Oltrepò: comunità ospitale	FESR Asse VI
	1.3	Tesori Storici e Medievali dell'Alto Oltrepò	FESR Asse VI
	1.4	Riscoprendo l'Appennino Lombardo - Vie storiche e Greenway dell'Alto Oltrepò	FESR Asse VI
	1.5	Coordinamento, monitoraggio e gestione dei progetti	FESR Asse VI
B. Contrasto alle emissioni climalteranti	2.1	Community hub Santa Margherita di Staffora	FESR Asse IV
	2.2	Efficientamento energetico Community hub sociale ed aggregativo sito in Rocca Susella e Menconico	FESR Asse IV
	2.3	Efficientamento energetico plesso scolastico Ruino	FESR Asse IV
	2.4	Efficientamento energetico Comune di Brallo di Pregola	FESR Asse IV
	2.5	Efficientamento energetico di un presidio aggregativo culturale presso Casa d'Agosto Comune di Valverde	FESR Asse IV
	2.6	Oltrepò Illuminato	FESR Asse IV
C. Rafforzamento dell'interazione tra scuola e territorio, in accordo con le vocazioni comprensoriali	3.1	Adozione di principi psico-pedagogici e di pratiche metodologiche montessoriane in classi e sezioni della scuola primaria e dell'infanzia-IC Varzi	Legge stabilità
	3.2	Alternanza Scuola/Lavoro in Alto Oltrepò	Legge stabilità
	3.3	Summer School delle aree interne in Alto Oltrepò	Legge stabilità
	3.4	Percorso IFTS in Tecniche di monitoraggio e gestione del territorio e dell'ambiente	FSE
	3.5	Percorso IFTS in : Tecniche di progettazione e realizzazione di processi artigianali e di trasformazione agroalimentare con produzioni tipiche del territorio e della tradizione enogastronomica	FSE
	3.6	Percorso IFTS in Tecniche per la promozione di prodotti e servizi turistici con attenzione alle risorse, opportunità ed eventi del territorio	FSE
	3.7	Formazione Continua in Alto Oltrepò	FSE
D. Aumento della propensione dei giovani a permanere nei contesti formativi e migliorare la sicurezza e la fruibilità degli ambienti scolastici	4.1	Polo della Conoscenza a Varzi	FESR Asse IV
E. Nascita e il consolidamento delle micro, piccole e medie imprese nelle filiere territoriali	5.1	Innovare e monitorare l'Appennino Lombardo	Legge stabilità
	5.2	Innovare e sperimentare in Alto Oltrepò	FESR ASSE III
	5.3	Sostegno alla competitività ed innovazione delle imprese nelle destinazioni turistiche nell'area interna Appennino Lombardo – Alto Oltrepò Pavese	FESR ASSE III
	5.4	Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale	FESR ASSE III
F. Miglioramento della mobilità da, per e entro le aree interne al fine di rendere più accessibili i servizi sul territorio	6.1	Mobility Manager per l'area interna	Legge stabilità
	6.2	Mobilità e sostenibilità in Alto Oltrepò	Legge stabilità
G. Aumento, consolidamento, qualificazione dei servizi di cura rivolti a persone con limitazioni dell'autonomia e potenziamento della rete infrastrutturale e	7.1	L'infermiere di comunità per un territorio coeso e solidale, integrato nel sistema delle cure	Legge stabilità
	7.2	Un sistema Hub and Spoke in Alto Oltrepò grazie alla Telemedicina	Legge stabilità
	7.3	Crescere insieme in Alto Oltrepò	FSE

dell'offerta di servizi sanitari e sociosanitari territoriali.	7.4	Una comunità coesa e solidale in Alto Oltrepò	FSE
	7.5	Inclusione disabili in Alto Oltrepò	FSE
H. Rafforzamento del livello di integrazione e analisi delle politiche relative allo sviluppo sociale ed economico nell'area l'incremento delle capacità progettuali degli Enti Locali	8.1	Capacity Building in Alto Oltrepò	FSE
I. Incremento del livello occupazionale a livello locale	9.1	Dote Unica Lavoro Alto Oltrepò	FSE
	10.1	interventi per lo sviluppo del sistema agro-silvo-pastorale dell'Appennino Lombardo ai fini del rilancio ed innovazione multifunzionale delle attività agricole tradizionali ed Incentivi per il potenziamento della banda larga	FEASR

Valchiavenna

RISULTATO ATTESO	Titolo dell'operazione		FONTE DI FINANZIAMENTO
A. Migliorare le capacità associative e l'efficienza della PA e dei servizi pubblici nell'ottica di una "buona" governance	A1	Potenziamento servizi associati: Governance Turistica	FSE
	A2	Potenziamento servizi associati: Difesa del Suolo e manutenzione dissesto Idrogeologico	FSE
	A3	Potenziamento servizi associati: ICT	FSE
	A4	Potenziamento servizi associati: Fundraising	FSE
	A5	Gestione e piano monitoraggio, coordinamento e rendicontazione delle attività di attuazione della Strategia d'area.	FSE
B. Aumento, consolidamento e qualificazione dei servizi di cura e potenziamento della rete infrastrutturale e dell'offerta di servizi sanitari e sociosanitari territoriali	B1	Mountain Virtual Hospital - MVH	Legge Stabilità
C. Miglioramento del legame di scambio e integrazione tra scuola e territorio	C1	La scuola in Valchiavenna tra tradizione ed internazionalizzazione: lingue straniere, nuove tecnologie e marketing	Legge Stabilità
	C2	La scuola in Valchiavenna tra tradizione ed internazionalizzazione: lingue straniere, nuove tecnologie. Leonardo da Vinci	Legge Stabilità
	C3	La scuola in Valchiavenna tra tradizione ed internazionalizzazione: lingue straniere, nuove tecnologie e marketing. Crotto Caurga	Legge Stabilità
	C4	La scuola la montagna e lo sport.	Legge Stabilità
	C5	Strategie e strumenti per la didattica e la divulgazione delle Scienze della Terra a salvaguardia e valorizzazione del territorio montano.	Legge Stabilità
	D1	Scuola per tutti e per ciascuno: Formazione continua.	FSE
	D2	Basic e ChefDesign	FSE
	D3	IFTS -ChefTech -Tecnico esperto nella realizzazione di menù delle tipicità enogastronomiche che valorizzano i processi artigianali e la sostenibilità dei territori	FSE
E. Incremento del numero di turisti e residenti che utilizzano il trasporto pubblico locale	E	Intermodalità e mobilità in Valchiavenna: "Muoversi meglio per un turismo sostenibile" Progetto mobilità sostenibile	Legge Stabilità
	F1	Piano di Sviluppo e di promozione del territorio della Valchiavenna	FESR Asse VI

F. Riposizionamento competitivo delle destinazioni turistiche migliorando l'offerta del patrimonio locale: turismo "Attivo" sostenibile	F1bis	Valchiavenna 2,0	FESR Asse VI
	F2	Promuovere un marchio "sistema famiglia nella ricezione turistica" - Progetto Family Friendly	FESR Asse VI
	F3	Sentieri e Vie Storiche delle Valchiavenna	FESR Asse VI
	F4	Sentieri e Vie Storiche della Valchiavenna: Segnaletica condivisa.	FESR Asse VI
	F5	Riqualificazione dell'area Lago di Mezzola e posizionamento servizi turistici	FESR Asse VI
	F6	Via Mezzacosta delle Lepontine. Realizzazione Punti di Ristoro e alloggio.	FESR Asse VI
	F7	Via Spluga - Adeguamento del Centro Polifunzionale di Madesimo	FESR Asse VI
	F8	Recupero e valorizzazione di Palazzo Vertemate Franchi e delle sue pertinenze.	FESR Asse VI
	F9	Interventi per lo sviluppo del sistema agro-silvo-pastorale della Valchiavenna ai fini della ripresa delle attività agricole tradizionali e di una miglior gestione del territorio	FEASR
G. Consolidamento, modernizzazione e diversificazione dei sistemi produttivi locali con particolare attenzione alle attività imprenditoriali legate al "saper fare" locale	G1	Sostegno alla competitività delle imprese turistiche in Valchiavenna	FESR Asse III
	G2	Supportare i processi di sviluppo e crescita delle imprese locali	FESR Asse III
	G3	ReStart e StartUp di impresa in Valchiavenna	FESR Asse III
H/I. Aumento dello sfruttamento sostenibile della risorsa bosco Riqualificazione e Sviluppo dell'agricoltura locale	F9	Interventi per lo sviluppo del sistema agro-silvo-pastorale della Valchiavenna ai fini della ripresa delle attività agricole tradizionali e di una miglior gestione del territorio	FEASR
L. Aumento e qualificazione dei servizi finalizzati alla riduzione del disagio economico delle famiglie.	L1	Sistema Family friendly. Inclusione e coesione sociale per la qualità della vita e lo sviluppo dei territori alpini.	FSE

Altro aspetto da tenere in considerazione in merito alle sinergie tra diverse fonti di finanziamento è la contestuale attuazione nelle Aree Interne di altri strumenti di sviluppo che, filosoficamente, dovrebbero operare in modo complementare e sinergico con la Strategia d'Area.

Tra i diversi strumenti i principali sono: i GAL, in attuazione delle Misura 19 del PSR di Regione Lombardia[33], il progetto AttivAree di Fondazione Cariplo, attivato tra il 2017 ed il 2018 nell'area dell'Oltrepò Pavese[34], ed il Programma Interreg V Italia – Svizzera (che agisce direttamente sui territori delle Province di Lecco, Como e Sondrio), oltre alla Strategia Macroregionale Alpina - EUSALP[35].

Come visto in alcuni casi vi è stata un'integrazione con tali strumenti, sia a livello di obiettivi / azioni, che a livello operativo attraverso un lavoro di concertazione con i soggetti che li gestiscono (es. GAL, Comunità Montana e Fondazione nell'Oltrepò), in altri casi tale sinergia è avvenuta in fase di programmazione (Alto Lago di Como), ma poi è venuta meno in fase di attuazione.

La generale mancanza di sinergia e complementarietà tra le Strategie di Area Interna e gli altri strumenti attivi sui territori costituisce una delle criticità maggiori dell'attuazione della SNAI in Regione Lombardia. In particolare

[33] I GAL attivi sulle Aree Interne sono due: GAL Alta Valtellina (http://www.galvaltellina.it/files/start.aspx), che insiste sui territori della Strategia della Valchiavenna e dell'Alta Valtellina, ed il GAL Oltrpò (http://www.galoltreposrl.it/) che insiste sul territorio della Strategia Appennino Lombardo ed Oltrepò Pavese.

[34] http://www.attivaree-oltrepobiodiverso.it/

[35] https://www.alpine-region.eu/

l'assenza di sinergia con i Piani di Sviluppo Locale attuati dai GAL fa si che i due strumenti agiscano in maniera parallela senza sfruttare il valore aggiunto che potrebbe generarsi attraverso una loro integrazione.

AV 6.2 - Efficacia, efficienza ed impatto delle strategie aree interne nei territori di riferimento

QV6.2.I - L'adeguatezza delle strategie di sviluppo rispetto al contesto territoriale in cui si attuano, e l'efficacia delle azioni proposte.

L'analisi dei fabbisogni rilevati e delle potenzialità di sviluppo effettuata nell'ambito delle Strategie di Area Interna ha condotto ad individuare gli interventi e le azioni necessarie ad invertire le tendenze negative presenti sui territori. La lettura attenta delle analisi di contesto effettuate nelle Strategie, e la valutazione degli elementi di criticità che ne derivano, permette di focalizzare l'attenzione sull'efficacia delle azioni poste in essere per rispondere alle esigenze del territorio.

La lettura degli schemi riportati di seguito mostra come le azioni implementate forniscano una risposta puntuale alle principali debolezze delle Aree Interne e costituiscono un insieme integrato di interventi che permettono di raggiungere i risultati attesi. Di fatto, l'effettiva efficacia delle azioni potrà essere rilevata solo nel momento in cui gli interventi saranno ultimati e si potranno misurare gli effetti prodotti (con ogni probabilità, dato il livello di avanzamento delle Strategie, in occasione della valutazione finale).

Alta Valtellina

ELEMENTI DI CRITICITA	AZIONI STRATEGIA
TERRITORIO	
Limitata accessibilità che rende il comprensorio meno competitivo rispetto ad altre località alpine, in particolare nel settore turistico	Potenziamento dei trasporti pubblici nel comprensorio per accessibilità turistica e corsi IFTS (3.10)
Crescente abbandono nella cura dei terreni agricoli, con conseguente aumento dei dissesti e avanzamento del bosco. Perdita di identità	Misure di sviluppo rurale (2.1)
Presenza del Parco Nazionale come vincolo allo sviluppo	HUB - Laboratorio Alpino Parco dello Stelvio con attività di formazione tecnica per la valorizzazione e la tutela del territorio montano (1.1) e potenziamento dell'offerta formativa in relazione alle vocazioni locali (1.3)
Difficoltà nel programmare sul medio periodo, politiche basate su interventi contingenti (es. TPL e gestione diffusa) senza una chiara visione di sviluppo	Potenziamento dei trasporti pubblici nel comprensorio per accessibilità turistica e corsi IFTS (3.10)
	Interventi di efficientamento energetico anche attraverso l'utilizzo di risorse energetiche legate alle rinnovabili (3.1, 3.2, 3.3., 3.4, 3.5)
ECONOMIA	
Cambiamenti nei trend turistici rispetto ai quali il comprensorio necessita di riorganizzare la propria offerta	Valorizzazione del patrimonio culturale, storico e naturalistico (5.1, 5.2, 5.3, 5.6)
Distanza tra formazione dei giovani ed esigenze delle imprese nei settori turistico e artigianato	Integrazione dell'offerta formativa rispetto alle vocazioni comprensoriali: rafforzamento dell'offerta formativa in rapporto alle vocazioni territoriali (1.4), formazione manageriale per la valorizzazione turistica e culturale del comprensorio (5.8), alternanza scuola - lavoro per il rafforzamento delle competenze nel settore turistico (6.1), potenziamento dell'offerta formativa in relazione alle vocazioni locali (cultura e lingue) (6.2 e 6.3)
Mancanza di iniziative che supportino / attirino l'imprenditorialità giovanile	Interventi di sviluppo e sostegno all'imprenditorialità montana (1.2)
Forte presenza di imprese individuali che faticano a innovare, fare rete e creare massa critica	
SOCIETA'	

Tendenza all'abbandono del comprensorio da parte dei giovani per motivi di studio e non rientro in Valle: mancanza di una visione per il futuro	Potenziamento dell'offerta formativa rispetto alle vocazioni locali ed alle possibilità occupazionali a livello di territorio (1.1, 1.3, 6.0, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2)
Relazioni sociali legate al contesto locale, fortemente frammentate: difficoltà al dialogo interno e al confronto esterno, spiccata autoreferenzialità	Servizi di supporto alle famiglie (7.3, 7.4, 8.3), laboratori a favore dell'inserimento occupazionale disabili (8.4) e formazione del personale per la progressiva integrazione e informatizzazione dei servizi (9.1)
Tendenza all'invecchiamento della popolazione, con conseguente esigenza di maggiori servizi	
Progressiva perdita di identità causata da uno scollamento con il contesto territoriale	

Alto Lago di Como e Valli del Lario

ELEMENTI DI CRITICITA	AZIONI STRATEGIA
TERRITORIO	
Sistema della mobilità frammentato, non in grado di rispondere alle effettive esigenza dell'area	Potenziamento servizio TPL lungo le principali direttrici di collegamento dell'area interna (3.1)
Crescente abbandono nella cura dei terreni agricoli, con conseguente aumento dei dissesti e avanzamento del bosco. Perdita di identità.	Interventi per lo sviluppo del sistema agro-silvo-pastorale (6.1)
Relazioni territoriali che non considerano il rapporto tra lago e montagna	
Il lago che, da elemento di unione di un tempo, si è progressivamente attestato come fattore di divisione	
	Interventi per l'efficientamento energetico nei piccoli comuni di edifici pubblici (7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7)
ECONOMIA	
Cambiamenti nei trend turistici rispetto ai quali l'area necessita di riorganizzare la propria offerta	Interventi di riqualificazione a fini turistici del patrimonio (8.2)
	Incremento dell'offerta turistica (8.1, 8.3);
	Promozione istituzionale integrata per l'area interna (8.4)
	Supporto alle imprese turistiche (8.5)
Divario tra formazione dei giovani ed esigenze delle imprese nei settori industriali e turistici	Potenziamento dell'offerta formativa al fine di renderla coerente con le opportunità di sviluppo locali (2.1, 2.2, 2.3, 5.1, 5.2, 5.3, 5.5, 5.6, 8.6)
Esigenza di iniziative che supportino /attirino l'imprenditorialità giovanile	Supporto all'avvio di nuove attività (5.7)
Forte presenza di imprese individuali che faticano a innovare, fare rete e creare massa critica	Sostegno alle aggregazioni tra imprese e enti di ricerca (5.4)
SOCIETA'	
Tendenza all'abbandono delle aree più interne da parte dei giovani per motivi di studio, e non rientro: mancanza di una visione per il futuro, alto tasso di dispersione scolastica	
Scarsa conoscenza da parte dei giovani delle potenzialità latenti del territorio	
Tendenza all'invecchiamento della popolazione, con conseguente esigenza di maggiori servizi	Incremento dei servizi alla popolazione (4.1, 4.2, 4.3)
Assenza di un canale di accesso unitario ai servizi sociosanitari, offerta frammentata ed estrema differenziazione dei soggetti erogatori	Capacity building per amministratori e funzionari, per il miglioramento delle competenze e capacità gestionali e progettuali (1.1)

Appennino Lombardo - Oltrepo Pavese

ELEMENTI DI CRITICITA	AZIONI STRATEGIA
SOCIETA'	
Perdita di popolazione	Capacity Building in Alto Oltrepò (8.1)
Invecchiamento della popolazione	
Quota rilevante di redditi da pensione	
Reti familiari rarefatte e residuali	

Struttura insediativa diffusa e frammentata	
Depotenziamento dei servizi di welfare	
ECONOMIA	
Crisi di lungo periodo (aziende e occupati in costante calo dal 2001)	Innovare e monitorare l'Appennino Lombardo – Interventi a favore delle attività produttive locali (5.1, 5.3)
	Interventi diretti alle imprese turistiche (5.3) aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale (5.4)
Prevalenza di colture agricole tradizionali non competitive	Interventi per lo sviluppo del sistema agro-silvo-pastorale (10.1)
Perdita di superficie agricola utilizzata	
Diffusi fenomeni di dissesto idrogeologico	
Forte crisi del settore edilizio	
Crisi delle tradizionali forme di offerta turistica Promozione turistica frammentata	Piano di Sviluppo e di promozione del territorio dell'Appennino Lombardo (1.1) L'alto Oltrepò: comunità ospitale (1.2) Tesori Storici e Medievali dell'Alto Oltrepò (1.3) Riscoprendo l'Appennino Lombardo - Vie storiche e Greenway dell'Alto Oltrepò (1.4)
Offerta commerciale rarefatta	
Digital divide	
	Interventi di efficientamento energetico del patrimonio edilizio (2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5) ed illuminazione pubblica (2.6)
SANITA' E SOCIO ASSISTENZIALE	
Offerta socio assistenziale frammentata (tre Piani di Zona)	Interventi finalizzati ad integrare i servizi sanitari (7.1, 7.2) e sociali alla popolazione (7.3, 7.4, 7.5)
Alti tassi di ospedalizzazione evitabile	
Quadro sub ottimale di anziani assistiti in ADI	
Criticità dei tempi di emergenza urgenza	
ISTRUZIONE E FORMAZIONE	
Rapporto scuola – territorio debole e rarefatta Rischi di chiusura di servizi scolastici Presenza di pluriclasse nella scuola primaria Scarsa offerta d'istruzione secondaria	Adozione di principi psico-pedagogici e di pratiche metodologiche montessoriane in classi e sezioni della scuola primaria e dell'infanzia (3.1) Alternanza Scuola/Lavoro (3.2) Summer School delle aree interne (3.3) Formazione superiore orientata alle vocazioni territoriali (3.4, 3.5, 3.6), formazione continua (3.7)
Scarsa offerta di servizi per l'impiego e l'orientamento al lavoro	Dote Unica Lavoro (9.1)
Scarse opportunità di socializzazione per i giovani	Riqualificazione del Polo della Conoscenza a Varzi (4.1)

MOBILITA'	
Inadeguatezza del sistema viario	Interventi finalizzati a migliorare la mobilità da, per e entro le aree interne al fine di rendere più accessibili i servizi sul territorio (6.1, 6.2)

Valchiavenna

ELEMENTI DI CRITICITA	AZIONI STRATEGIA
Inadeguatezza delle amministrazioni dei piccoli comuni nel rispondere ai crescenti bisogni di servizi della comunità (cittadini e imprese).	Potenziamento dei servizi associati degli enti locali: governance turistica (A1), difesa del suolo (A2), ICT (A3) e Fundraising (A4)
Necessità di raccordare la pubblica amministrazione e l'ordinamento locale allo sviluppo della valle.	
Limitato numero di utenti delle scuole di montagna e migrazione scolastica verso territori limitrofi	Potenziamento dell'offerta formativa: lingue, nuove tecnologie e marketing (C1, C2, C3), scuola di montagna e sport (C4), scienze della terra e valorizzazione del territorio montano (C5)
Inadeguatezza delle conoscenze e dello studio delle lingue comunitarie (inglese e tedesco) nei giovani in uscita dai percorsi scolastici	

Inadeguatezza delle dotazioni strumentali informatiche degli istituti scolastici	
Divario fra competenze acquisite e realtà del mondo del lavoro	
Scarsa conoscenza del proprio territorio e delle sue potenzialità	
Rischio di esclusione sociale e fragilità in aumento, soprattutto in concomitanza della perdita del lavoro	Formazione continua (F1) e corsi finalizzati in campo turistico (D2, D3)
Inadeguatezza delle competenze e limitata integrazione tra offerta formativa e mercato del lavoro soprattutto in campo turistico (lingue, marketing, promozione, valorizzazione del proprio territorio)	
Limitata diffusione del senso di imprenditorialità e limitata integrazione tra le imprese	
Scarsa conoscenza del proprio territorio e delle sue potenzialità	
Ospedalizzazioni evitabili dovute alle difficoltà di spostamento e/o di monitoraggio in loco	Ospedale montano virtuale (B1)
Difficoltà di raggiungimento degli ambulatori soprattutto dalle aree più periferiche	
Le famiglie e il rischio di esclusione sociale a causa della perdita del lavoro	Servizi di inclusione e coesione sociale per la qualità della vita e lo sviluppo dei territori alpini (L1)
Nuove povertà: l'instabilità socio-economica aumenta la domanda di servizi socio-assistenziali ed evidenzia la carenza di politiche per la famiglia	
Le esigenze della collettività e l'inadeguatezza dei modelli tradizionali di welfare	
Criticità nell'utilizzo dei mezzi pubblici, scarsa copertura intermodale (orari e punti sosta) e difficoltà di accesso ai versanti montani.	Progetto mobilità sostenibile (E)
Mancanza di una strategia condivisa, di una regia unica e limitato uso della ICT nella gestione dei flussi turistici e dei contenuti per l'offerta	Piano di Sviluppo e di promozione del territorio della Valchiavenna (F1) e del marchio "sistema famiglia nella ricezione turistica" (F2). Riqualificazione del patrimonio culturale (F3, F4, F8), implementazione di servizi turistici (F5, F7), punti di ristoro e alloggio (F6)
Contrazione nei giorni di presenza media passati da 3,5 a 2,8 giorni	
Sistema turistico ricettivo non adeguato alla domanda turistica attuale e limitate strutture di intrattenimento "leisure" a supporto della domanda turistica	
Scarsa partecipazione degli operatori locali alle dinamiche di sviluppo	
Gestione delle aree protette indirizzata quasi esclusivamente alla tutela e poco alla valorizzazione sostenibile	
Limitata diffusione del senso di imprenditorialità e limitata integrazione tra le imprese	Interventi di sostegno alla competitività delle imprese turistiche in Valchiavenna (G1), a processi di sviluppo e crescita delle imprese locali (G2) e all'avvio di nuove imprese (G3)
Frontalierato e pendolarismo erodono le energie migliori della società	
Capacità di esportare prodotti a elevato contenuto di innovazione e crescente produttività poco valorizzata	
Scarsa valorizzazione del "saper fare" locale	
Difficoltà del settore agricolo e di sopravvivenza delle micro imprese agricole senza il sistema di contributi pubblici	Interventi per lo sviluppo del sistema agro-silvo-pastorale della Valchiavenna (F9)
Gestione e utilizzazione marginale delle potenzialità dell'agricoltura e dei prodotti locali	
Crescente desertificazione commercial nelle aree periferiche	
Strutture ricettive non adeguate alla domanda turistica.	

L'indagine condotta attraverso le analisi field con gli stakeholder delle strategie hanno evidenziato che gli obiettivi prefissi sono stati spesso raggiunti anche grazie all'utilizzo di risorse proprie degli enti. In relazione alla sostenibilità degli interventi a seguito della fine del contributo, invece la stessa non sembra possa essere sufficientemente garantita.

QV6.2.II - L'impatto della strategia in ciascuna area interna sugli obiettivi di sviluppo posti dal partenariato locale di progetto.

Come evidenziato in precedenza (cfr. QV6.2.I) è prematuro attualmente parlare di risultati prodotti dalle Strategie, a maggior ragione non può essere valutato l'impatto che le Strategie produrranno a livello territoriale.

Si può presupporre che, visto che le Strategia sono adeguate rispetto agli obiettivi da raggiungere (così come evidenziato nei punti precedenti), gli impatti sul territorio saranno positivi, anche se vanno sempre commisurati alle limitate risorse rese disponibili.

Si può inoltre presupporre che tali effetti saranno differenziati nei territori e maggiori li dove si è avuto un maggior coinvolgimento del partenariato anche in fase di attuazione e la fase di definizione della strategia è stata seguita da un effettivo *disegno* attuativo che progredisse secondo direttrici chiare (come nel caso dell'Oltrepò).

QV6.2.III - Il grado di maturazione progettuale e programmatoria dei partenariati e la loro capacità di costruire nuovi indirizzi efficaci ed efficienti di sviluppo.

Le analisi delle Strategie di Area Interna hanno evidenziato la loro coerenza interna: gli interventi e le azioni individuate permettono di raggiungere i risultati previsti e rispondono alle esigenze emerse dal territorio. Questo, come sottolineato già in precedenza, è il risultato di un processo di programmazione articolato e complesso che come risaputo ha visto il coinvolgimento di diversi soggetti e diversi livelli di *governance*: nazionale, regionale e locale.

In tutte e quattro le aree sono stati coinvolti, in fase di progettazione, gli enti pubblici (principalmente Comuni e Comunità Montane, ma anche Province), e soggetti privati che operano sul territorio, come ad esempio le associazioni di categoria o il settore dell'associazionismo.

Di fatto gli interventi possono essere classificati in due macrocategorie: interventi a bando ed interventi ad attuazione diretta. Per questi ultimi in fase di gestione è necessario monitorare l'effettivo avanzamento del progetto che, spesso, risente delle difficoltà che i piccoli comuni, principali beneficiari ed attuatori di tali interventi, incontrano nell'attivare progettazioni complesse. Per quello che riguarda gli interventi a bando, che quindi attivano fonti di finanziamento esterne all'Asse VI del POR, è necessario un raccordo costante e continuo con i referenti delle fonti di finanziamento (ad esempio i referenti degli Assi del POR FESR o del POR FSE) in modo che le procedure di attuazione siano tarate rispetto alle Strategie di Area Interna. È evidente, pertanto, che il partenariato che ha prodotto la Strategia debba avere un ruolo attivo anche in fase di attuazione, in caso contrario, si rischia di ridurre gli effetti positivi previsti.

Stante la partecipazione attiva del partenariato nella fase di definizione della Strategia, il suo grado di maturazione può essere valutato in funzione anche e soprattutto della sua capacità di seguire la fase di attuazione della strategia, monitorando attentamente l'attivazione degli interventi e valutando la loro capacità di contribuire al raggiungimento dei risultati attesi. Anche in questo caso la differenza nell'azione del partenariato è rinvenibile nella capacità del soggetto promotore della Strategia di strutturare un modello di *governance* continua degli interventi che coinvolga sia i soggetti pubblici che privati nell'avanzamento degli stessi.

Il caso dell'Oltrepò Pavese conferma come l'esistenza di tale soggetto permetta non solo di mettere in connessione a livello locale i diversi strumenti di sviluppo disponibili (SNAI, PSL, finanziamenti Fondazione Cariplo, ecc.) in funzione delle caratteristiche degli interventi programmati, ma anche di mantenere l'attenzione ed il coinvolgimento del partenariato nella fase di attuazione con risultati positivi, ad esempio, in termini di risposta ai bandi.

La sperimentazione condotta attraverso le indagini field, seppure di campione limitato, ha evidenziato che il quadro generale relativo alla capacità di operare del partenariato appare positivo, con aree di miglioramento relative, in

particolare, alle modalità di gestione dei processi partecipativi ed alla capacità di stimolare l'interesse dei portatori di interesse.

AV 6.3 - Efficacia, efficienza ed impatto della Strategia Aree Interne in Regione Lombardia

QV6.3.I - L'impatto della strategia nel complesso dei territori selezionati attraverso un'analisi comparativa che ne descriva i punti di forza e debolezza, secondo gli obiettivi.

QV6.3.II - I punti di forza e debolezza, le opportunità e le minacce, che l'approccio integrato della politica aree interne lascia quali elementi di crescita nella programmazione delle policy in Regione Lombardia

Fornire una risposta compiuta ai due quesiti valutativi relativi all'ambito valutativo 6.3 "Efficacia, efficienza ed impatto della Strategia Aree Interne in Regione Lombardia", è oggi prematuro dato il livello di attuazione delle Strategie.

In parte, comunque, si è già fornito risposta nei punti precedenti, soprattutto con riferimento ai punti di forza debolezza, opportunità e minacce che l'approccio ha fino ad ora evidenziato. Come visto si tratta di uno strumento che presenta luci ed ombre, ma che ha avviato un processo che se ben governato e migliorato nel futuro potrebbe modificare le logiche di programmazione locale e ottenere risultati ancora migliori dall'utilizzo delle risorse pubbliche.

Conclusioni valutative e raccomandazioni

Lo strumento. La SNAI nasce come **strumento di programmazione locale** e, rispetto a strumenti analoghi già esistenti o attivati in passato (si pensi ai Patti Territoriali o ai PIT), fa un passo avanti: la Strategia nasce dal territorio, attraverso un **contributo attivo di tutto il partenariato pubblico e privato**, e nasce come strumento di programmazione complessiva del territorio indipendentemente da una fonte di finanziamento specifica (come ad esempio i Piani di Sviluppo Locale finanziati nell'ambito del solo PSR).

Il primo elemento che va sottolineato rispetto al modello identificato è la **complessità del sistema di *governance*** multilivello che sottende alla programmazione, gestione e attuazione delle Strategie di Area Interna che, per effetto della molteplicità degli operatori coinvolti (dal livello centrale, Ministeri, al livello locale con le Amministrazioni Comunali), risulta molto articolato. Tale complessità si è manifestata sin dalla **fase di definizione delle strategie** e quindi di "ascolto del Territorio". Il **percorso di negoziazione** appare fisiologicamente **oneroso**, dovendo contare sul contributo di soggetti con interessi diversi in un quadro comunque limitato di risorse da investire in modo efficace ed efficiente, coerentemente con gli obiettivi dell'Accordo di Partenariato.

Il modello Aree Interne rimane quindi un **modello da perfezionare**, un modello che presuppone una capacità progettuale elevata a livello locale, in grado di individuare le soluzioni migliori che permettono di invertire i processi negativi in atto, e porre in essere **azioni e interventi adeguati**. Il rischio, come evidenziato da più attori, è che anche in questo caso la Strategia nasca più dalla possibilità di realizzare specifici interventi e/o azioni (realizzo quello che riesco a realizzare e con i fondi a disposizione!), piuttosto che da una programmazione coerente con le esigenze del territorio.

Altro aspetto fondamentale è che questo sistema non generi "**sovrastrutture" o duplicazioni** di strumenti già esistenti a livello territoriale / locale, ma si ponga come un sistema alternativo che, integrando al suo interno diversi strumenti di programmazione, agisca insieme, o al posto di, altri "attori" presenti a livello locale.

In tal senso, potrebbe essere utile prevedere che le schede progetto da allegare all'APQ debbano prevedere la **coerenza con tutti gli strumenti di pianificazione** (es. PTGA) che interessano il territorio su cui insisterà l'intervento. Tale requisito di coerenza potrebbe essere in qualche modo reso ancora più cogente attraverso l'uso di un set di indicatori aggiuntivi ricavati dal progetto CISBA tanto al fine della futura individuazione delle Aree Interne, quanto della validazione delle schede progettuali.

I tempi: troppo lunghi nelle fasi di definizione della strategia. Il quadro generale delle "Aree Interne" come politica nuova e sperimentale e la presenza di un elaborato sistema di *governance* che si è costruito in itinere hanno determinato inevitabilmente un **rallentamento nell'attivazione delle strategie**.

In tema di programmazione si evidenzia la scelta positiva di Regione Lombardia di **selezionare le seconde aree interne attraverso una procedura** che ha premiato aspetti specifici dei territori rilevati in modo chiaro e univoco, andando in questo modo a garantire una programmazione dal basso per le Strategie.

L'integrazione e la sinergia tra i diversi interventi. La complessità del processo di programmazione si è riverberata sui processi di integrazione tra i vari strumenti di programmazione (fondi SIE e risorse nazionali) attivi nelle singole Aree che, ad oggi, può essere valutata positivamente solo con riferimento ad alcune tipologie di interventi. Si pensi al caso del FEASR – PSR dove, per la maggior rigidità dei regolamenti e degli strumenti di programmazione, si è ricorso a riserve di risorse da attivare nelle aree interne attraverso bandi che non si è potuto personalizzare sulle specificità dei territori, senza tenere quindi in debito conto il ruolo che le attività agricole hanno come garanti del presidio territoriale. Si potrebbe comunque verificare, in futuro, la possibilità di un'integrazione con le SSL attivate sugli stessi territori.

Alcune riflessioni possono essere fatte sulla base dell'esperienza delle quattro Aree Interne attivate in Regione Lombardia.

In primo luogo, a conferma di quanto già evidenziato in un precedente approfondimento valutativo svolto sull'esperienza di programmazione locale della Comunità Montana della Valle Sabbia (RAV 2018), emerge chiaramente come la presenza di un ***soggetto aggregatore forte*** sul territorio fa la differenza: in Valchiavenna e Oltrepò una Comunità Montana radicata sul territorio, con una forza di aggregazione dei soggetti pubblici e privati,

disegna un **processo di sviluppo unitario** rispetto al quale si muovono i diversi strumenti. Non viene programmata una strategia in funzione delle risorse a disposizione, ma data una strategia di sviluppo vengono utilizzate le risorse che i diversi strumenti (POR, INTERREG, Fondazione Cariplo, Stato, ecc.) mettono a disposizione.

Anche i **confini geografici** del territorio costituiscono un elemento portante per il successo di una strategia di sviluppo locale: la dispersione territoriale dell'Alto Lago non ne fa un territorio coeso geograficamente, rendendo quindi più difficile attuare una strategia unitaria.

Da un punto di vista strettamente **operativo** la scelta di individuare in un comune il *capofila* della Strategia può portare con sé delle incertezze: una modifica nell'assetto dell'amministrazione potrebbe comportare uno stallo nella strategia e difficoltà nel gestire interventi non completamente coerenti con i nuovi indirizzi politici.

La SNAI ha avuto l'effetto di introdurre nei territori dove è stata attuata, in misura più o meno incisiva, un **nuovo metodo di programmazione e gestione dello sviluppo locale**, metodo che necessita ancora di essere interiorizzato dai diversi attori dello sviluppo e rispetto al quale emerge la necessità da parte delle amministrazioni (fondamentalmente Comunità Montane) di un ulteriore supporto.

È necessario, inoltre, che il quadro di unitarietà di intervento che si è generato nelle fasi di definizione delle Strategie, permanga anche in fase di attuazione. Una volta avviati gli interventi anche a livello locale si perde il controllo di una parte della strategia, in particolare con riferimento agli interventi attivati tramite bando. Anche in questo caso la differenza la fa la presenza sul territorio di una Comunità Montana *forte*.

Con riferimento al futuro (2021-2027) diversi sono gli elementi che permettono di avanzare alcuni suggerimenti, di carattere più operativo che strategico.

- Sarebbe interessante in fase di definizione della strategia individuare **ambiti di intervento che rispondano alle esigenze di sviluppo complessive del territorio** e, rispetto a questi, dare conto per quanto possibile degli strumenti di intervento messi in atto per farvi fronte (integrando pertanto nel documento programmatico anche altri strumenti attivi sul territorio).
- Il **confronto con il partenariato** dovrebbe essere **costante** anche in fase di attuazione, si potrebbe pertanto ipotizzare l'istituzionalizzazione di tavoli di confronto periodici (la formalità del confronto dovrebbe portate in seguito ad un rapporto continuativo tra le parti).
- La **visione unitaria** della Strategia deve permanere anche **in fase di attuazione**. È necessario pertanto che sia a livello locale che a livello regionale sia attivato un sistema di monitoraggio *della strategia* che ne restituisca costantemente il livello di avanzamento complessivo, e non per fonte di finanziamento.
- Gli interventi rivolti ai privati, ovvero gli interventi attivati tramite bandi sugli assi 1 e 3 del POR FESR e sul FSE, necessitano di una maggiore condivisione fin dall'inizio tra le strutture regionali referenti per le azioni del FESR / FSE e le Aree Interne: come l'attuale esperienza ha insegnato solo **bandi dedicati rispondono alle esigenze locali**. In particolare per l'FSE sarebbe necessario capire come attivare iniziative in territori che per numerosità e tipologia di beneficiari difficilmente riescono a rispondere alle azioni classiche inserite nel POR.
- La **comunicazione sul territorio** dovrebbe essere ampliata, non solo con riferimento alle opportunità offerte dalla Strategia, ma per comunicare ai cittadini più in generale gli obiettivi ed i risultati che la Strategia sta raggiungendo.

Analisi del piano di comunicazione

Il presente Capitolo ha per oggetto il Piano di Comunicazione dedicato al POR FESR 2014-2020 e la valutazione delle iniziative per la sua implementazione. L'obiettivo è quello di verificare come la strategia di comunicazione e le relative azioni/attività abbiano supportato l'attuazione del POR FESR in termini di trasparenza e accessibilità delle informazioni con particolare riguardo alla massimizzazione delle opportunità offerte e al supporto alla loro fruizione.

Le informazioni contenute in questa sezione sono esito di attività di analisi e approfondimenti di fonti ufficiali dell'Amministrazione regionale (i.e. sito web, cruscotto informativo di monitoraggio, web analytics) e delle informazioni di dettaglio acquisite attraverso interviste alle Responsabili istituzionali della comunicazione.

Come già evidenziato nei Rapporti precedenti si ricorda che per ciò che attiene la coerenza fra la Strategia di Comunicazione POR FESR 2014-2020 (approvata in data 14/06/2017 e aggiornata il 20/06/2019 – versione 4) e la disciplina europea (artt. 115, 117 titolo III capo II del Regolamento UE n. 1303/2013), Regione Lombardia si è dotata di questo strumento strategico-operativo per coordinare tutte le attività volte alla diffusione delle opportunità offerte con i Fondi Strutturali. La strategia analizzata all'interno dei documenti pubblicati sul portale regionale rispecchia in modo completo le disposizioni contenute all'interno dell'Allegato XII del Regolamento (UE) 1303/2013 "Informazione e comunicazione su sostegno fornito dai Fondi". In tal senso il quadro sinottico riportato all'interno del documento strategico rappresenta la relazione fra i contenuti tematici e gli obblighi e la disciplina comunitaria di riferimento.

Di seguito si riportano i principali obiettivi definiti dalla strategia di comunicazione, confermati nel "Piano delle Attività 2021"[36] sul quale si svilupperanno le azioni di valutazione.

Riepilogo obiettivi generali e specifici della Strategia di Comunicazione

Obiettivi Generali
OG1. Assicurare la massima visibilità e comprensione del ruolo, degli obiettivi delle politiche di coesione e dei benefici degli investimenti supportati dall'Unione europea e da Regione Lombardia nell'ambito dei Programmi Operativi Regionali per la competitività del sistema economico e il benessere dei cittadini lombardi
OG2. Promuovere semplificazione, trasparenza e accessibilità delle informazioni per accrescere l'interesse, il coinvolgimento e la capacità di tutti i potenziali beneficiari e destinatari di accedere alle opportunità offerte, di comprenderne le modalità di partecipazione e gestione, di assicurare il conseguimento e la diffusione dei risultati derivanti dalla partecipazione alle iniziative promosse dal POR FESR 2014-2020
Obiettivi Specifici
OS1. Fornire informazioni chiare, puntuali e coerenti sugli obiettivi e sui risultati (attesi e conseguiti) legati alle opportunità offerte dal POR FESR e incoraggiare il dibattito sugli indirizzi dell'Ue e di Regione Lombardia per promuovere un contesto economico e produttivo favorevole allo sviluppo dell'innovazione, al rafforzamento della competitività del tessuto imprenditoriale e alla crescita del territorio in termini di sostenibilità ambientale e benessere per i cittadini.
OS2. Coinvolgere i cittadini, le imprese, gli stakeholder come partner e protagonisti delle iniziative, favorendo l'ampia diffusione e la creazione di un brand per l'immediata riconoscibilità delle opportunità offerte dal POR FESR.
OS3. Assicurare ai potenziali beneficiari l'accesso alle informazioni sulle opportunità di finanziamento e la disponibilità di strumenti per sostenerli nel corretto adempimento degli obblighi e delle responsabilità previste dai regolamenti UE, inclusi quelli legati all'informazione e comunicazione.
OS4. Diffondere al pubblico le informazioni sulle operazioni sostenute, migliorandone la qualità dei contenuti, garantendo al contempo la trasparenza dell'azione amministrativa e la tracciabilità nell'utilizzo delle risorse del programma operativo.

Fonte: Strategia di comunicazione POR FESR 2014-2020 – aggiornamento versione 4 – 20 giugno 2019

Il budget a disposizione della strategia di comunicazione del POR FESR per il periodo 2014-2020 è pari a €4.000.000.

Analisi del Piano delle attività di comunicazione 2021

Le azioni di comunicazione e informazione sono finalizzate a presentare gli obiettivi e gli ambiti di intervento del POR FESR (OS1 e OS2 della Strategia agli stakeholder, potenziali beneficiari e cittadini), allo scopo di accrescere la conoscenza delle opportunità offerte ai potenziali beneficiari e ai destinatari (OS3). Nelle sezioni che seguono sono illustrate le attività di comunicazione pianificate e realizzate da Regione Lombardia coerentemente con il Piano 2021.

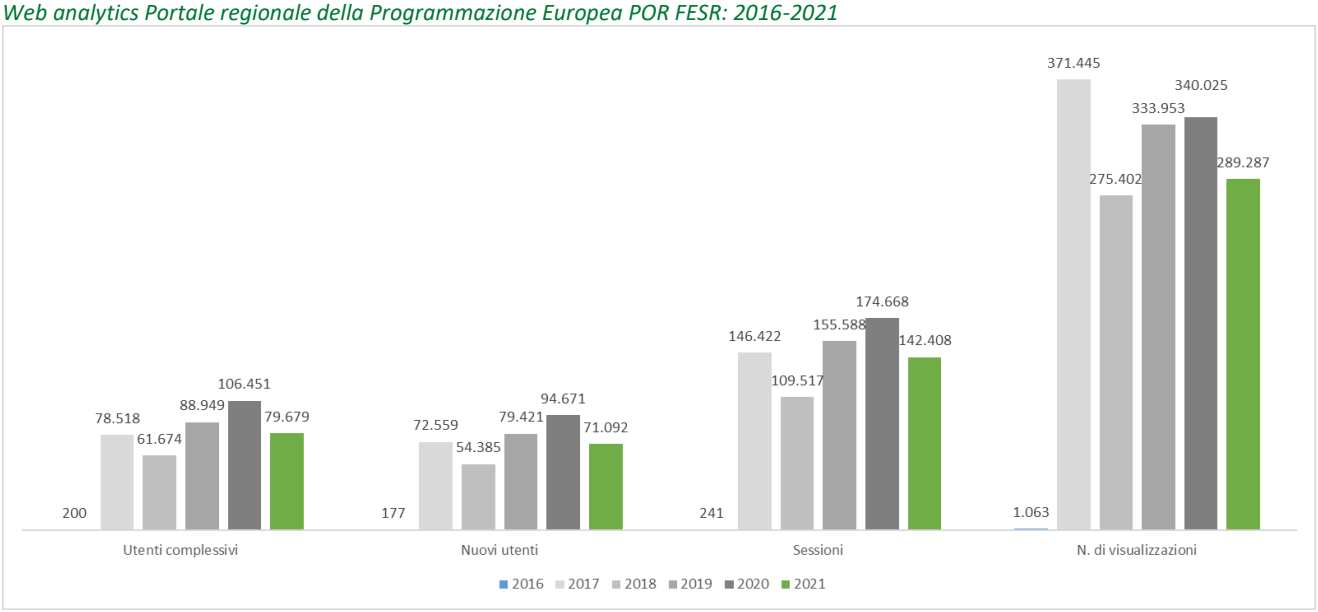
[36] Programma Operativo Regionale Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2014-2020 Regione Lombardia. Aggiornamento annuale della Strategia di Comunicazione Ex. Art. 116 Reg. (UE) n.1303/2013 – Piano delle Attività 2021

Attività di comunicazione #1. Sviluppo e implementazione sito web

Nel corso del 2021 Regione Lombardia ha continuato ad implementare, aggiornare e rafforzare la comunicazione e il rilascio delle informazioni attraverso le diverse sezioni del portale regionale dedicato alla programmazione europea 2014-2020 in Regione Lombardia[37], con particolare riguardo al Programma Operativo Regionale FESR[38] e attraverso la piattaforma di approfondimento Open innovation[39]. Il portale POR FESR continua ad essere aggiornato in *real time* con le informazioni provenienti dalle diverse Direzioni Generali. Gli aggiornamenti hanno riguardato, come sempre, bandi, avvisi, news relative alla governance di programma, agli eventi programmati e alle attività di controllo, monitoraggio, valutazione. Sul portale sono state veicolate tutte le informazioni sugli impatti della pandemia sulle misure e iniziative in essere. L'Amministrazione Regionale sta continuando un processo di revisione dei contenuti, incominciato nel 2020, in modo da agevolare l'accesso ai bandi ai beneficiari e il trasferimento di informazioni. L'obiettivo è quello di consolidare un approccio univoco di lettura dei contenuti (i.e. bandi, avvisi, misure) indipendentemente da quello scelto. Si sta quindi finalizzano un progressivo riordino dei contenuti così da rendere maggiormente fruibile la struttura complessiva del portale. E' stata inoltre sviluppata una "mini giuda" finalizzata alla condivisione del nuovo approccio redazionale con tutti i referenti del POR FESR 2014-2020.

I dati relativi all'utilizzo del portale da parte di cittadini, beneficiari e stakeholder nel 2021 ha visto, come riportato anche nelle sezioni successive, un complessivo ridimensionamento degli indicatori considerati in relazione al 2020, dove le performance sono state molto alte anche in funzione del periodo particolare che si è attraversato (pandemia e successivo lockdown). Nell'anno oggetto di analisi i valori, sostanzialmente, si stabilizzano su quelli del 2019.

Web analytics Portale regionale della Programmazione Europea POR FESR: 2016-2021



Fonte: Elaborazione dati web analytics - www.ue.regione.lombardia.it

[37] www.ue.regione.lombardia.it

[38] www.fesr.regione.lombardia.it/

[39] www.openinnovation.regione.lombardia.it

Di seguito sono riportati i dettagli, per le annualità 2016-2021, relativamente agli indicatori *n. sessioni per utente*, *n. di pagine per sessione* e *durata media della sessione*.

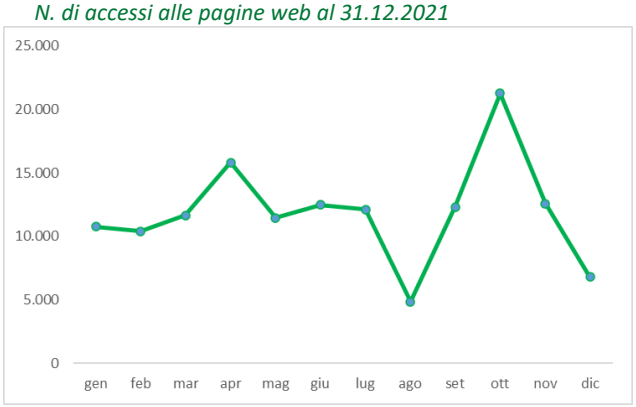
Web analytics Portale regionale POR FESR (2016-2021)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
N. sessioni/utente	1,20	1,86	1,78	1,75	1,64	1,79
N. pagine/sessione	4,41	2,54	2,51	2,15	1,95	2,03
Durata sessione media	00:05:49	00:06:25	00:04:33	00:02:47	00:02:22	00:02:33

Fonte: Elaborazione dati web analytics - www.ue.regione.lombardia.it

I dati di fruizione del 2021 sono sensibilmente inferiori rispetto all'anno precedente che ha avuto *performance* molto alte in quanto il traffico durante la pandemia è complessivamente aumentato. I dati del 2021 riflettono inoltre il fatto che ci sono stati meno eventi. Il dato interessante è quello relativo alla mediana che evidenzia un valore accettabile a fronte di un ottimo tasso di *retention*/fidelizzazione. Si riporta di seguito il dato relativo agli accessi mensili alle pagine web del POR FESR.

N. di accessi alle pagine web al 31.12.2021



Fonte: Elaborazione cruscotto di monitoraggio POR FESR 2014-2020

Il dettaglio che segue indica le pagine lette in relazione ai contenuti di dettaglio: come si vede gli utenti hanno consultato in modo considerevole le pagine dedicate ai bandi di Asse I e III con particolare riferimento ai bandi *Tech Fast Lombardia, Investimenti per la ripresa* e *Concessione di contribuiti per la partecipazione delle PMI a fiere internazionali in Lombardia.*

POR FESR Pagine di dettaglio più lette al 31.12.2021

Pagine di dettaglio	Pagine lette
Asse I Bando linea di intervento FRIM FESR 2020 Ricerca&Sviluppo	1.874
Asse I Bando Brevetti 2021	3.764
Asse I Bando Tech Fast Lombardia	15.242
Asse III Bando per la concessione di contributi per la partecipazione delle PMI alle fiere internazionali in Lombardia	6.798
Asse III Investimenti per la ripresa: Linea A – Artigiani 2021 e Linea B – Aree Interne	25.662

Fonte: Elaborazione dati statistiche portale programmazione europea

Nel 2021 si è concluso lo sviluppo della sezione in inglese del portale POR FFSR 2014-2020 incominciata nell'anno precedente[40]. La sezione contiene le informazioni circa la strategia, la struttura e il piano finanziario del Programma. Per ogni Asse sono riportati gli obiettivi specifici, le azioni/interventi da realizzare e i beneficiari delle misure previste.

Per ciò che riguarda la piattaforma Open Innovation ha registrato nel 2021 un lieve decremento delle prestazioni in relazione all'anno precedente. Questa flessione è attribuibile alle particolari circostanze che si sono create durante i lockdown che hanno robustamente influito sui comportamenti degli utenti di piattaforma, segnando così valori "eccezionali".

[40] https://www.fesr.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FESR/english

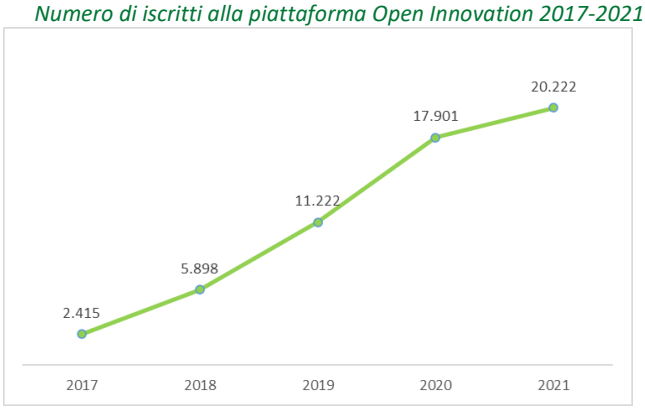
Risultati piattaforma Open Innovation al 31.12.2021

Utenti	238.112
Nuovi utenti	234.731
Sessioni	353.497
Visualizzazioni di pagina	745.108

Fonte: Open Innovation – Overview Analytics 2021

L'andamento del numero di iscritti alla piattaforma vede un trend di crescita costante con una normalizzazione della curva (comunque positiva) nell'ultimo anno, a fronte di un aumento percentuale del 13% rispetto al 2020.

Numero di iscritti alla piattaforma Open Innovation 2017-2021



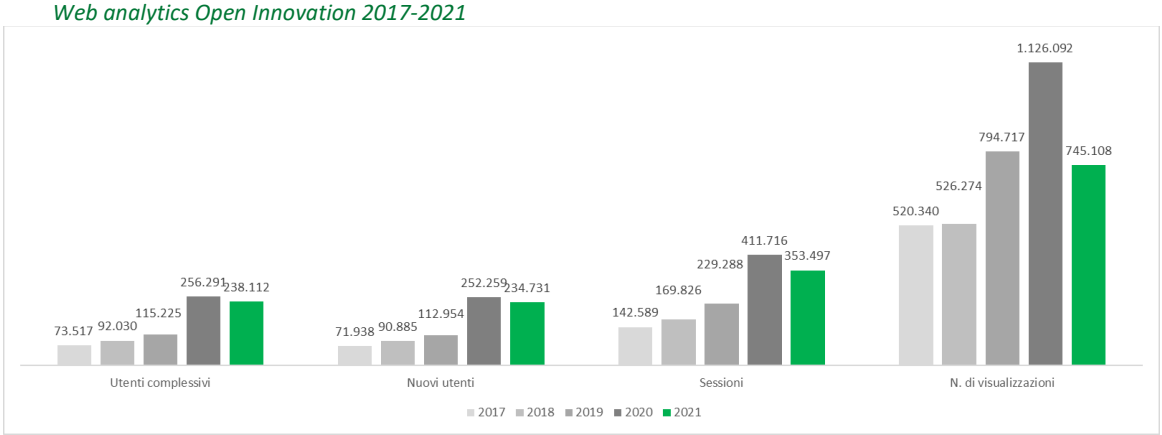
Fonte: Elaborazione dati web analytics – Open Innovation

Relativamente agli utenti complessivi pre-2020 si è registrato un incremento del 25% circa rispetto all'anno precedente. Il picco del 2020 ha fatto segnare un +128% del traffico, dato estremamente significativo da inquadrare però nella crescita generalizzata della navigazione online per il lockdown. Il dato in flessione del 2021 è da inquadrare positivamente in termini di *retention* dell'utenza.

La percentuale di nuovi utenti che navigano la piattaforma, nel periodo considerato, è molto positivo attestandosi intorno all'83% in media mentre nel 2021 vi è un incremento di circa il 3% (86,6%).

Il numero di visualizzazioni di pagina, nel 2021 cala del 42% rispetto all'anno precedente segnando comunque valori sostanzialmente buoni.

Web analytics Open Innovation 2017-2021



Fonte: Elaborazione dati web analytics – Open Innovation

La tabella che segue riportata i dati, per le annualità 2017-2021, relativamente agli indicatori *n. sessioni per utente*, *n. di pagine per sessione* e *durata media della sessione*.

Web analytics Open Innovation (2017-2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
N. sessioni/utente	1,94	1,85	1,99	1,61	1,48
N. pagine/sessione	3,65	3,10	3,47	2,72	2,11
Durata sessione media	00:03:54	00:03:07	00:03:26	00:02:44	00:01:55

Fonte: Elaborazione dati web analytics – Open Innovation

Gli indicatori considerati mostrano una contrazione rispetto alle annualità precedenti, questo probabilmente è dovuto da un lato alla maggiore consapevolezza degli utenti circa la struttura della piattaforma e dove recuperare le informazioni, dall'altro, al riposizionamento dei contenuti che si è effettuato.

Attività di comunicazione #2. Sviluppo e implementazione delle pagine web del sito POR FESR relativa ad esempi di operazioni finanziate.

La pagina web dedicata agli "Esempi progetti finanziati" (all'interno della sezione "Beneficiari e operazioni finanziate") è stata aggiornata e conta in totale 19 link a interventi realizzati. I progetti sono consultabili attraverso i link presenti nella pagina web e sono sviluppati in forma di redazionali descrittivi con videointerviste ai beneficiari.

Gli interventi presentati sono: ● *L'Ecosistema dell'innovazione in Lombardia;* ● *Call Hub ricerca e l'innovazione (33 progetti);* ● *Accordi per la ricerca e l'innovazione (29 progetti);* ● *Progetto Lacama;* ● *Progetto Mobartech;* ● *Progetto Bergamo Terra di Donizetti;* ● *Progetto Atelier;* ● *Agri Hub;* ● *Biomass Hub;* ● *Base-5G;* ● *EcoCarbonio;* ● *Mind Foods Hub;* ● *Faire; Humans-Hub;* ● *Hyper;* ● *I-Label*; ● *Immun-Hub*; ● *Printmed-3D;* ● *SCC Innovation Hub & Living Lab Network.*

Le best practice pubblicate contengono una scheda descrittiva e un video di presentazione (sono riportati correttamente i loghi comunitari e regionali).

Attività di comunicazione #3. Implementazione dell'elenco delle operazioni

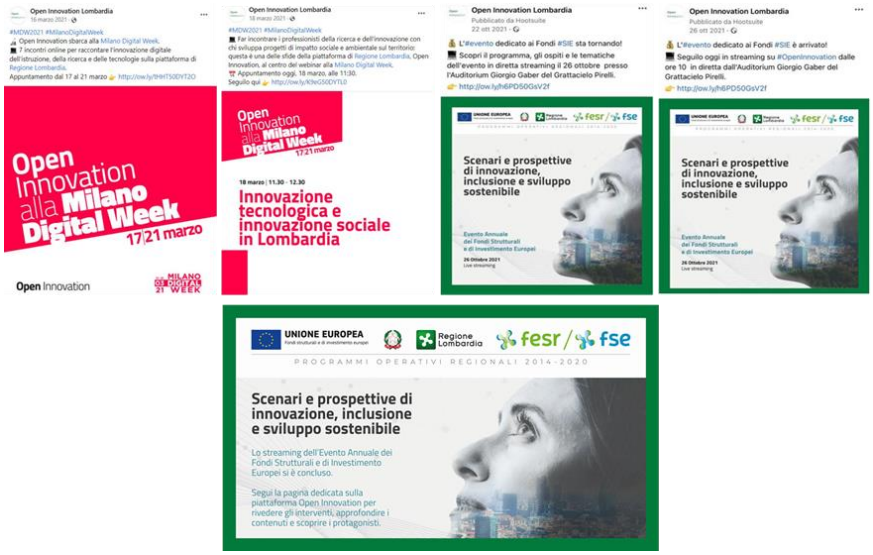
L'elenco dei beneficiari e delle operazioni pubblicato sul sito web[41] POR FESR (file in formato .csv e foglio di lavoro open office) risulta essere aggiornato al 31/12/2021 in linea con quanto previsto dall'art. 115 del Regolamento (UE) n. 1303/2013. L'elenco fa riferimento a n. 5.316 beneficiari/operazioni. Il documento è strutturato come segue: ● Codice locale progetto; ● Codice Unico Progetto; ● Codice fiscale Beneficiario; ● Nome Beneficiario; ● Denominazione operazione; ● Sintesi operazione; ● Data inizio operazione; ● Data fine operazione; ● Spesa ammissibile; ● Tasso di co-finanziamento UE; ● CAP; ● Paese; ● Categoria di operazione; ● Data aggiornamento elenco operazioni.

Attività di comunicazione #4. Campagna di comunicazione e creazione strumenti su fondi SIE e posizionamento POR FESR 20014-2020 e #5. Iniziative su specifici target di beneficiari/destinatari e/o su specifiche aree tematiche del POR FESR in relazione allo sviluppo della programmazione (in occasione del lancio di nuovi bandi)

Nel 2021 non è stato possibile terminare le attività del Tour POR FESR interrotte dalla pandemia a causa delle difficoltà organizzative che questa ha generato, nonostante il riscontro positivo emerso nei differenti territori. Regione Lombardia sta valutando la possibilità di organizzare nel 2022 le tappe del Tour esclusivamente online così da facilitare sia l'organizzazione che la partecipazione.

Materiale informativo e promozionale distribuito: sono stati prodotti 7 elaborati digitali: 2 social card per la partecipazione alla Milano Digital Week; 2 social card e 3 slide tappo per l'evento annuale sui Fondi SIE. Di seguito sono riportate le miniature.

[41] https://www.fesr.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FESR/beneficiari-e-operazioni-finanziate/elenco-beneficiari-e-operazioni/



Conferenze e comunicati stampa: sono stati pubblicati 14 comunicati stampa sulla pagina *Lombardia Notizie Online.* Di seguito il dettaglio dei comunicati pubblicati.

Sintesi dei comunicati stampa pubblicati al 31.12.2021

Marzo (n. 1)	29/03/2021 Innovazione, F. Sala: in Lombardia 20 milioni per nuovi progetti e brevetti [https://www.lombardianotizie.online/innovazione-lombardia/]
Aprile (n. 3)	19/04/2021 Accordo Regione-Irccs pubblici: 4 milioni per brevetti e terapie avanzate [https://www.lombardianotizie.online/irccs-pubblici/] 26/04/2021 Efficienza energetica, 15 milioni per 'illuminare' Comuni sotto 5.000 abitanti [https://www.lombardianotizie.online/bando-illumina/] 27/04/2021 Rigenerazione urbana, da Regione 170 milioni per 12 progetti in 12 città [https://www.lombardianotizie.online/rigenerazione-urbana-170-milioni/]
Maggio (n. 4)	03/05/2021 PMI, meno consumi energia e fotovoltaico, da Regione 10 milioni in tre anni [https://www.lombardianotizie.online/pmi-consumi-energia-fotovoltaico/] 14/05/2021 Mobilità sostenibile, F. Sala: al via nuova generazione di motori elettrici [https://www.lombardianotizie.online/motori-elettrici/] 19/05/2021 Ricerca, Regione finanzia con 3,3 milioni progetto 'Sidera B' [https://www.lombardianotizie.online/progetto-sidera-b/] 27/05/2021 Mantova. Piano Lombardia, 297 milioni per il territorio [https://www.lombardianotizie.online/mantova-piano-lombardia/]
Giugno (n. 2)	09/06/2021 Cremona. Piano Lombardia, presidente Fontana: 185 milioni per il territorio [https://www.lombardianotizie.online/piano-lombardia-cremona/] 23/06/2021 Stati Generali Patto per lo Sviluppo, Fontana: investimenti senza tasse [https://www.lombardianotizie.online/investimenti-senza-pressione-fiscale/]
Agosto (n. 1)	03/08/2021 Ricerca e innovazione: 1,5 miliardi con Programma Strategico Triennale [https://www.lombardianotizie.online/programma-strategico-triennale/]
Ottobre (n. 3)	12/10/2021 Innovazione, da Regione altri 13,6 milioni per misure tech fast e brevetti [https://www.lombardianotizie.online/innovazione-13-milioni/] 20/10/2021 WMF 2021, F.Sala: per ripresa scommettere su ricerca, innovazione e giovani [https://www.lombardianotizie.online/world-manufacturing-forum/] 26/10/2021 In arrivo dall'Europa i 3,5 miliardi del ciclo di programmazione 2021-2027 [https://www.lombardianotizie.online/fondi-strutturali-europei/]

Fonte: Elaborazione dati cruscotto di monitoraggio Regione Lombardia

Eventi (fisici/digitali): nel corso dell'anno non sono stati organizzati eventi fisici, tutti gli eventi sono stati online. I 4 eventi digitali realizzati hanno riguardato: la partecipazione dell'AdG del POR FESR 2014-2020 al webinar *Innovazione tecnologica e innovazione sociale in Lombardia* (marzo) inserito all'interno della Milano Digital Week; la sessione informativa sul Progetto Sidera Asse I (maggio); la sessione informativa sul bando Investimenti per la ripresa economica Asse III (settembre) e l'evento Annuale sui Fondi SIE (ottobre).

Sintesi degli eventi e del numero di partecipanti al 31.12.2021

N. eventi fisici	-
Partecipanti complessivi eventi fisici	-
N. eventi digitali	4
Partecipanti complessivi eventi digitali	1.106

Fonte: Elaborazione dati cruscotto di monitoraggio Regione Lombardia

Compagne informative (classica/digitale): è stato pubblicato un articolo a settembre sul POR FESR 2014-2020 in relazione alle misure a supporto delle PMI per il contrasto agli effetti della pandemia all'interno della pubblicazione "Scenari – Guida Regioni" del Sole24ore.
Video: sono stati realizzati e pubblicati sul canale YouTube 11 video. Di seguito il dettaglio delle pubblicazioni.

Video pubblicati al 31.12.2021

Marzo (n. 5)	*Innovazione tecnologica e innovazione sociale in Lombardia - MDW2021* [https://www.youtube.com/watch?v=TjSqCM3oVZI&t=8s] *Trasformazione digitale nella riabilitazione a domicilio – MDW2021* [https://www.youtube.com/watch?v=dKI7rXkScdw&t=1s] *SAMBA trasforma gli edifici storici in smart building – MDW2021* [https://www.youtube.com/watch?v=ML-KqLq0djs] *Soluzioni di riscaldamento green per le città sostenibili - LombHe@t - MDW2021* [https://www.youtube.com/watch?v=1rFYiqR0fj8] *Cosa il 5G può fare per te: il progetto BASE5G - MDW2021* [https://www.youtube.com/watch?v=-w8NxKXdG1Y]
Ottobre (n. 6)	*Le nuove opportunità dei fondi europei nel settennato 2021 2027* [https://youtu.be/WUljGNArtlo] *Il POR Lombardia 2021-2027* [https://youtu.be/5PvQukFYKcI] *L'impiego dei fondi strutturali europei nel contrasto all'emergenza sanitaria/sociale da Covid19* [https://youtu.be/6wR00cvdDyI] *Saluti istituzionali* [https://youtu.be/Xft1gkop8UQ] *La valorizzazione del database topografico regionale* [https://youtu.be/uXtyBmy-8jg] *La valorizzazione dell'innovazione tecnologica e digitale: i bandi Tech Fast e Brevetti* [https://youtu.be/-w8NxKXdG1Y]

Fonte: Elaborazione dati cruscotto di monitoraggio Regione Lombardia

Attività di comunicazione #6. Evento annuale 2021

L'evento annuale POR FESR 2014-2020 dal titolo "*Scenari e prospettive di innovazione, inclusione e sviluppo sostenibile*" si è tenuto il 26 ottobre 2021. L'evento, in diretta streaming, è stata l'occasione per dare evidenza di quanto attuato e di quali saranno gli scenari post 2020 della programmazione europea. Come per l'edizione 2020 l'iniziativa è stata sviluppata in modo congiunto tra FESR e FSE al fine di valorizzare e massimizzare la conoscenza dei Fondi SIE, delle opportunità previste e delle policy realizzate.

L'evento è stato strutturato in due sessioni: la prima, nella mattinata, è stata incentrata sugli interventi istituzionali che hanno avuto un focus sia sull'attuazione dei Programmi Operativi FESR e FSE che sulle opportunità previste dai fondi europei nel settennato 2021-2027 e dal relativo programma regionale di Lombardia. Nella seconda sessione dell'evento, tenutasi nel pomeriggio, si sono svolti workshop su tematiche specifiche come, ad esempio, le iniziative per rafforzare la sostenibilità ambientale nell'edilizia residenziale pubblica, l'impiego dei Fondi strutturali europei nel contrasto all'emergenza sanitaria e sociale da Covid 19, le misure per la valorizzazione dell'innovazione tecnologica

e digitale e gli interventi formativi dedicati ai funzionari degli enti lombardi per rafforzare le competenze digitali in ambito di pianificazione territoriale.

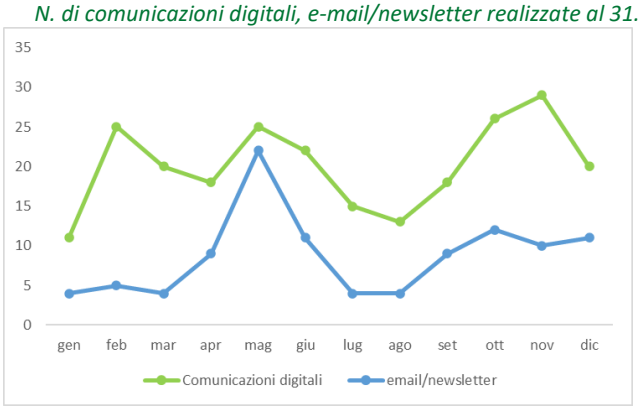
L'evento è stato promosso su invito mail e pubblicato nella sezione Eventi del portale regionale POR FESR[42] e sulla piattaforma Open Innovation[43]. Sulla piattaforma Open Innovation sono state caricate le presentazioni dei relatori e i video degli interventi.

La diretta streaming dell'evento annuale ha contato complessivamente 559 visualizzazioni tra addetti ai lavori, esperti tematici, stakeholder e beneficiari. Relativamente alla strategia di comunicazione sono 5 i post e i tweet che sono stati pubblicati su ogni canale social di Open Innovation Lombardia per promuovere l'evento. Per ciò che riguarda Facebook sono oltre 1.000 le visualizzazioni complessive, circa 800 quelle su Twitter e oltre 500 quelle su LinkedIn.

Attività di comunicazione #7. Realizzazione newsletter #8 Partecipazione a fiere ed eventi #9. Attività di monitoraggio della strategia di comunicazione

Nel 2021 le attività di comunicazione e informazione sulle misure/interventi del POR FESR sviluppate mediante e-mail/newsletter sono state in totale 105, sostanzialmente in linea con il 2020 (102). Le comunicazioni digitali sono state inviate attraverso l'indirizzo e-mail[44] dedicato. Nel 2021 si consolida il numero di iscritti alla mailing list (superiore alle 1.000 unità). Il numero di comunicazioni digitali effettuate da Regione Lombardia è di 242.

N. di comunicazioni digitali, e-mail/newsletter realizzate al 31.12.2021



Fonte: Elaborazione dati cruscotto di monitoraggio Regione Lombardia

Nel 2021 sono stati inseriti all'interno del portale POR FESR 2014-2020, 127 avvisi e news relativi ad interventi/bandi: la maggioranza delle informazioni ha riguardato aspetti procedurali e aggiornamenti operativi sulle misure finanziate. La tabella che segue restituisce un riepilogo delle pubblicazioni effettuate:

Pubblicazioni e comunicazioni relative alle iniziative POR FESR al 31.12.2021

Ambiti di comunicazione	Comunicazioni su bandi/novità procedurali/news/FAQ	Pubblicazioni esiti istruttorie	Totale
Asse I	43	1	44
Asse III	82	1	83

Fonte: Elaborazione dati cruscotto di monitoraggio Regione Lombardia

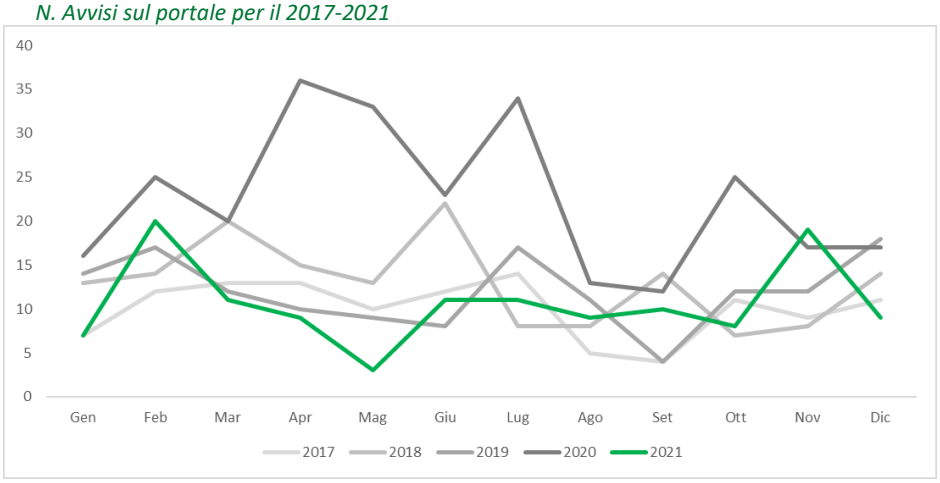
La frequenza delle singole comunicazioni digitali realizzate per ogni singola mensilità è riportata nella figura che segue. Nel 2021 su un totale di 127 comunicazioni si sono registrati tendenzialmente cinque picchi in termini di pubblicazioni: febbraio (20); marzo-giugno-luglio (11) e novembre (19).

[42] https://www.fesr.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FESR/Eventi/DettaglioEvento/evento-fondi-sie

[43] https://www.openinnovation.regione.lombardia.it/it/progetti-e-eventi/fondi-sie/evento-fondi-sie-2020

[44] comunicazioneporfesr14-20@regione.lombardia.it

N. Avvisi sul portale per il 2017-2021



Fonte: Elaborazione dati cruscotto di monitoraggio Regione Lombardia

Si evidenzia, inoltre, la partecipazione dell'AdG del POR FESR 2014-2020 nella giornata del 18 marzo 2021 all'evento *Innovazione tecnologica e innovazione sociale in Lombardia*, inserito all'interno della "Milano Digital Week - MDW" approfondendo il tema relativo alle opportunità previste e i progetti di ricerca e innovazione sostenuti dal FESR. L'evento si è svolto interamente online e visibile sia sulla piattaforma MDW[45] che su quella di Open Innovation[46]. Complessivamente nella giornata in oggetto hanno partecipato 397 utenti.

Nel 2021 si sono consolidate le attività di comunicazione realizzate attraverso i social media, quanto sviluppato nel corso dell'anno precedente in via emergenziale è stato messo a sistema. Di seguito si riportano i dati di fruizione dei canali social media (Facebook, Twitter, LinkedIn e YouTube). In particolare, come riportato all'interno del documento *Open Innovation - Analisi statistiche 2017-2021*[47] si evidenzia che l'andamento dei follower è in tutti i casi positivo, con un'eccellenza nel caso di Linkedin una tendenza positiva che si sta stabilizzando nel caso di Twitter e dati in ripresa nell'ultimo anno per Facebook. Per ciò che riguarda le visualizzazioni gli andamenti riscontrati negli ultimi anni evidenziano alcuni punti di attenzione:

- nel caso di investimenti in digital advertising i numeri sono estremamente su tutti i social;
- il 2020 ha rappresentato un picco a livello globale di Facebook, in particolare per la fascia anagrafica di popolazione più attiva su Open Innovation (35-55 anni);
- il tempo richiesto dal riposizionamento della piattaforma al variare dei contenuti proposti (innovazione primariamente, pandemia di Covid 19 come elemento trainante, scuola a partire dal 2020);
- la presenza di ulteriori piattaforme istituzionali di Regione Lombardia che si occupano di contenuti a volte simili e/o sovrapponibili.

[45] https://www.milanodigitalweek.com/regione-lombardia/

[46] https://openinnovation.regione.lombardia.it/it/eventi/archivio-eventi/mdw-2021

[47] Open Innovation, Analisi statistiche 2017-2021, Aria – Regione Lombardia, 2021

Dati social network 2021– Open Innovation

Social network	Item	2019	2020	2021
Facebook[48]	Visualizzazioni	662.906	2.481.912	290.500
	Fan	16.739	17.047	17.203
Twitter[49]	Visualizzazioni	593.000	441.068	290.500
	Fan	2.478	2.733	2.850
LinkedIn[50]	Visualizzazioni	117.998	245.479	154.127
	Follower	2.008	3.007	3.817
YouTube[51]	Video	113	94	11
	Visualizzazioni	13.986	17.593	701

Fonte: Elaborazione dati Open Innovation Report risultati 2021

Nella tabella che segue sono riportate gli *highlight* social in relazione ai post pubblicati con #Brevetti, #TechFast, #CallHUB e #PORFESR: complessivamente sono stati 87 per un totale di 33.338 visualizzazioni.

Highlights social POR FESR– Open Innovation – 31.12.2021

Social network	Post	Persone raggiunte	Mi piace	Commenti	Condivisioni
Facebook	30	4.847	35	-	9
Twitter	28	20.920	37	1	40
LinkedIn	29	7.571	136	1	56

Fonte: Elaborazione dati Open Innovation Report risultati 2021

Sono stati pubblicati 11 video su YouTube per un totale di 701 visualizzazioni, si riporta di seguito il dettaglio.

Video pubblicati su YouTube– Open Innovation – 31.12.2021

#	Video	Visualizzazioni
1	Le nuove opportunità dei fondi europei nel settennato 2021 2027 https://youtu.be/WUljGNArtlo	210
2	Il POR Lombardia 2021-2027 https://youtu.be/5PvQukFYKcI	27
3	L'impiego dei fondi strutturali europei nel contrasto all'emergenza sanitaria/sociale da Covid19 https://youtu.be/6wR00cvdDyI	21
4	Saluti istituzionali https://youtu.be/Xft1gkop8UQ	22
5	La valorizzazione del database topografico regionale https://youtu.be/uXtyBmy-8jg	12
6	La valorizzazione dell'innovazione tecnologica e digitale: i bandi Tech Fast e Brevetti https://youtu.be/Ejnipn3jQMM	24
7	Cosa il 5G può fare per te: il progetto BASE5G - MDW2021 https://youtu.be/-w8NxKXdG1Y	103
8	SAMBA trasforma gli edifici storici in smart building - MDW2021 https://youtu.be/ML-KqLq0djs	35
9	Soluzioni di riscaldamento green per le città sostenibili – LombHe@t - MDW2021 https://www.youtube.com/watch?v=1rFYiqR0fj8	40
10	Trasformazione digitale nella riabilitazione a domicilio - MDW2021 https://www.youtube.com/watch?v=dKI7rXkScdw&t=1s	99
11	Innovazione tecnologica e innovazione sociale in Lombardia - MDW 2021 https://www.youtube.com/watch?v=TjSqCM3oVZI&t=8s	108

Fonte: Elaborazione dati Open Innovation Report risultati 2021

Le news pubblicate su Open Innovation sono state in totale 26: 11 relative all'ambito tematico della Call Hub e 15 relative, in modo più generale, al POR FESR. Sono state 4.543 le sessioni complessive, nella tabella che segue è esposto il dettaglio delle news/sessioni.

[48] https://www.facebook.com/OpenInnovationLombardia/

[49] https://twitter.com/LombardiaInnova

[50] https://www.linkedin.com/company/open-innovation-lombardia

[51] https://www.youtube.com/channel/UCZ-IqLHT4ezfqueDFAE8Vwg/featured

News pubblicate su Open Innovation – 31.12.2021

Contenuti	Titolo	Sessioni
Call Hub (n. 11)	Con LombHe@t il riscaldamento è green: recupero, più efficienza e meno CO2	488
	Milano Digital Week, segui le dirette su innovazione, impatto sociale, istruzione	266
	PMI: da Regione 20 milioni per progetti innovativi, digitale, brevetti	2.902
	Da Sacco e UniMi il progetto Centro Operativo Dimessi Covid-19: i risultati	149
	SIDERA^b, teleriabilitazione domiciliare per malati cronici con app e videogame	67
	PMI, il 5/7 apre Tech Fast, acceleratore di innovazione da 19 milioni di euro	94
	Biobanche, la Blockchain per proteggere gestione e scambio di dati biometrici	102
	Industria 4.0, ecco la prima filiera 'smart': il 14/10 segui il webinar FISVal	7
	Innovazione, da Regione altri 13,6 milioni per misure Tech Fast e Brevetti	51
	Fondi SIE: i risultati di Regione, per il 2021-27 in arrivo 3,5 miliardi	83
	Innovazione e Manifattura: l'elevato potenziale lombardo, le opportunità del PNRR	28
POR FESR (n. 15)	Progetto WATCHMAN - Manifatturiero, con "WATCHMAN" un hub per i sistemi di Visione Artificiale	70
	Progetto WATCHMAN - Manifatturiero, le applicazioni del modulo Machine Vision di "WATCHMAN	9
	Progetto WATCHMAN - Manifatturiero, le applicazioni del modulo Intelligence di "WATCHMAN"	14
	Manifattura, il contributo di "WATCHMAN" alla gestione dati tramite I.A.	9
	Robot collaborativi al controllo qualità: meno infortuni, più efficienza	21
	Progetto INSpiRIT - Protonterapia, ricerca a confronto nel seminario del 29/7 promosso da CNAO	15
	POR FESR - Stati Generali della Ricerca di Regione: dai fondi Ue all'auto a guida autonoma	17
	Progetto SAMBA - Smart Cities, il 30/9 primo webinar del Cluster SCC sulle città di domani	8
	Progetto INSpiRIT - Radioterapia e innovazione: il 13/10 CNAO invita al webinar mensile HITRIplus	8
	Progetto SMART&Touch-ID - Il 12/10 prima Challenge dell'HUB SMART&Touch-ID: Smarttherapy in riabilitazione	35
	L'8/11 con LombHe@t scopri il riscaldamento sostenibile. Anche in streaming	57
	Progetto INSpiRIT - Progetto HITRIplus, l'11/11 il quarto seminario mensile promosso da CNAO	12
	Progetto BASE 5G - Smart Cities, il 30/11 scopri le infrastrutture per la Digital Transformation	21
	Progetto BASE 5G - Spelta (e-Novia): "Alla Scala con il nostro robot per consegne sostenibili"	9
	Progetto BASE 5G - Smart Cities, ecco il video su "Infrastrutture per la Digital Transformation"	1

Fonte: Elaborazione dati Open Innovation Report risultati 2021

I risultati della piattaforma Open Innovation sono ascrivibili alle due principali funzionalità dell'ambiente ossia essere una piattaforma collaborativa e divulgativa. Questa caratteristica contribuisce ad attrarre e mantenere utenti con un buon livello di *retention* anche sui social media, gli effetti della pandemia hanno però creato alterazioni sulle tendenze di tutti i canali, soprattutto per ciò che riguarda le visualizzazioni dei contenuti. La tendenza a decrescere di alcune performance dei social network va imputata anche a un riposizionamento contenutistico della piattaforma che, passando da uno stretto focus sulle tematiche di ricerca e innovazione, ha ampliato la propria area di attività anche a ulteriori tematiche meno affini a quelle precedenti, con l'effetto di creare un fenomeno di *disengagement* da parte di una porzione del vecchio pubblico e *l'engagement* di nuovi soggetti.
In tema di esclusive visualizzazioni, i numeri e l'effetto moltiplicatore dell'utilizzo di campagne di digital advertising incidono in modo consistente sui risultati con un effetto molto accentuato sui canali dove risulta essere più attivo il pubblico di Open Innovation (Facebook, Twitter).

Conclusioni

La valutazione complessiva delle attività di comunicazione risulta essere coerente a quanto indicato nel Piano delle Attività 2021 e certamente positiva. Nel 2021 si è consolidato l'approccio di comunicazione online realizzando video informativi, utilizzando i canali social e popolando sia la piattaforma Open Innovation che il sito POR FESR 2014-2020.
La piattaforma Open Innovation grazie alle sue caratteristiche funzionali, essere collaborativa e divulgativa, riesce ad attrarre e mantenere gli utenti con un livello significativo di retention, questa tendenza risulta essere chiara anche per ciò che riguarda i social media. Gli effetti della pandemia hanno generato alcune alterazioni sulle tendenze di tutti canali e in modo particolare per ciò che riguarda la visualizzazione dei contenuti.
L'utilizzo del digital advertising e l'effetto moltiplicatore che genera ha permesso di incidere in maniera importate sulle visualizzazioni dei canali social laddove il pubblico di Open Innovation è più attivo (Facebook e Twitter).
Le attività di comunicazione sui bandi/interventi pubblicati nel 2021, sia sulla piattaforma Open Innovation che sul portale POR FESR, hanno contribuito in modo molto positivo alla sensibilizzazione dei pubblici a cui le misure erano

rivolte favorendo la conoscenza dei contenuti, le modalità di partecipazione e le tempistiche per la presentazione delle domande/candidature.
Si sottolinea, infine, come pratica molto positiva la collaborazione con Europe Direct alle attività di sensibilizzazione/informazione dei giovani grazie al progetto "A scuola di Open Coesione" (ASOC) sulle tematiche e interventi previsti dal FESR.

Conclusioni e raccomandazioni

Nel fare propri gli obiettivi della strategia Europa 2020, il POR FESR promuove un modello di crescita intelligente, sostenibile e inclusiva in linea, inoltre, con le politiche regionali di sviluppo a favore della produttività e della competitività delle imprese e dell'intero sistema territoriale. Gli obiettivi di crescita sostenibile evidenziati nella strategia del Programma hanno trovato attuazione nell'ambito dei sei Assi del POR attraverso l'attivazione di iniziative e interventi coerenti con le strategie specifiche dei singoli Assi e con la programmazione regionale per i singoli settori.

La strategia regionale, esplicitata attraverso le varie misure dell'**Asse I**, offre un ventaglio completo di strumenti per le imprese operanti in Lombardia per rispondere a bisogni di innovazione complessi. Lo stato di attuazione di tutte le misure dell'Asse è pienamente in linea con gli obiettivi di spesa. Alla valutazione del contributo strategico di alcuni degli interventi rispetto alla strategia di specializzazione S3, al rafforzamento della partecipazione delle MPMI nelle reti partenariali e al rafforzamento dell'innovazione e dell'industrializzazione dei risultati della ricerca, si propone questo anno una valutazione in prospettiva 2021-27 degli interventi dell'Asse.

In generale si riscontra che l'amministrazione regionale adotta un approccio flessibile rispetto alla programmazione delle politiche e delle relative risorse, che viene valutato positivamente sia dai beneficiari delle misure, sia dal valutatore. Vi sono alcuni elementi specifici degni di menzione, legati all'impostazione strategica dell'amministrazione regionale. Ilprimo aspetto è relativo all'incontro tra domanda e offerta di politiche pubbliche. Dalle interviste effettuate con i referenti di Asse e dall'analisi dei bandi emerge come l'amministrazione regionale abbia saputo reindirizzare l'offerta rispetto alla domanda, anche in base alla congiuntura economica e alla fase del ciclo di programmazione. In una prima fase e nella fase centrale della programmazione, sono stati attivati progetti strategici sia da un punto di vista tematico che da un punto di vista economico. Questi bandi sono stati affiancati da bandi con dotazione inferiore, ma sempre con un approccio di rete e su tematiche specifiche (ad esempio i bandi del settore moda). Nella parte finale dellaprogrammazione, al netto della riprogrammazione delle risorse dovuta alla pandemia di Covid e al bando scaturito da questa che ha comunque richiesto la partecipazione in partenariato, sono state proposte misure più snelle, con dotazioni e finanziamenti di taglio inferiore, forme semplificate di presentazione della domanda, modalità di erogazionea fondo perduto e modalità di presentazione delle domande a sportello.

La flessibilità di approccio dell'amministrazione regionale si è manifestata anche con riferimento alla concessione di proroghe sui tempi di realizzazione per la massimizzazione dei risultati del progetto e il completamento delle attività. Tali proroghe non sono state concesse d'ufficio, bensì tenendo conto delle situazioni individuali di ciascuna impresa, anche alla luce dell'impatto della pandemia di Covid. Alcuni bandi hanno dato valore ad esperienze di monitoraggio più puntuali, laddove il numero di beneficiari lo consentiva. Altro aspetto importante in termini di approccio, è rappresentato dal progressivo allentamento dei requisiti in termini di rendicontazione minima delle spese per i progetti di ricerca e innovazione. In genere i bandi prevedono una soglia minima tra il 50% e il 60% delle spese inizialmente previste. Alcuni bandi (bando 'Covid', invece, non hanno richiesto di raggiungere questa soglia, bensì è stato richiesto il raggiungimento di indicatori di risultato), spostando l'attenzione dalla misurazione della spesa alla realizzazione dei risultati.

Alla luce della programmazione 2021-27, possono essere tratte alcune considerazioni in prospettiva. Certamente, la valorizzazione delle reti partenariali rimane un obiettivo strategico per il trasferimento tecnologico e in ottica di impattodi lungo periodo. La logica alla base dei grandi progetti in rete attivati nella prima fase e nella fase intermedia della programmazione è fondata e rimane rilevante anche in ottica futura, per verificare l'effettivo consolidamento delle retiin un'ottica sistemica. Sicuramente sarà necessario riflettere sulle opportunità e sul giusto mix tra fondo perduto e ingegneria finanziaria, data la difficoltà che hanno registrato le misure di finanziamento agevolato nell'attuale programmazione. L'indicazione che traspare dalle interlocuzioni con le strutture tecniche è che continuerà dunque ad adottarsi un approccio variegato di misure, non solo a fondo perduto e a tasso agevolato ma anche attraverso altre forme come investimenti in partecipazione, con l'obiettivo di modulare le azioni in equilibrio tra le condizioni del mercato finanziario e le esigenze concrete del tessuto imprenditoriale.

Il dato concreto di attuazione e la verifica della domanda espressa consente di registrare un ampio riscontro su alcuni interventi, quali ad esempio le misure di brevettazione, che induce a stimare la necessità di potenziare queste misure nel prossimo futuro. In ogni caso, su tutti questi aspetti, si denota l'importanza della valutazione delle misure in itinereper reindirizzare l'offerta in tempi rapidi e dove la domanda è maggiore, sempre tenendo fermi gli orientamenti strategici del programma operativo e dell'asse.

Da una analisi dei contenuti della proposta di "PR FESR 2021-2027" (approvata con Deliberazione di Giunta n. 6214 del4.04.2022) in materia di ricerca sviluppo tecnologico ed innovazione, in comparazione con quanto previsto per l'OP 1 "Un'Europa più competitiva ed intelligente", si evidenziano alcuni elementi di conferma rispetto alle attività e alle tendenze rilevate nel corso del 2014-2020. Tali sono: la conferma di alcuni settori considerati strategici (tra i quali la sanità amplificato anche dall'esperienza covid e sul quale vi è stata un concentrazione di interventi), l'interesse sulla sostenibilità delle operazioni, il sostegno alla rete pubblico-privata della ricerca, aperta anche la collaborazione internazionale, il ricorso a forme di sostegno miste, attraverso sovvenzioni e strumenti finanziari, anche in collegamento con la tipologia di beneficiario e di rischiosità delle operazioni. In concreto, verificando i contenuti del citato Obiettivo Specifico, si rileva la presenza di temi già oggetto di misure rilevate nel presente rapporto:

- la promozione degli investimenti in ricerca collaborativa e sviluppo da parte delle PMI;
- il trasferimento tecnologico tra imprese, in particolare PMI, e centri di ricerca;
- il sostegno a progetti complessi di ricerca, sviluppo e innovazione che si caratterizzano per il coinvolgimento diampie reti di partenariato;
- Il sostegno alla capacità innovativa del sistema economico territoriale attraverso lo sviluppo e la tutela dellaproprietà intellettuale;
- il rafforzamento del ruolo degli ecosistemi dell'innovazione.

Appare pertanto abbastanza chiaro che diverse esperienze concotte nel ciclo 2014-2020 potranno potenzialmente essere capitalizzate in fase di attivazione del nuovo programma operativo regionale FESR 2021-2027: a titolo di esempioi previsti progetti complessi di ricerca richiamano l'esperienza delle misure "Accordi per la ricerca" o "HUB ricerca e innovazione", la volontà di tutelare la proprietà intellettuale l'esperienza condotta con le misure "Brevetti 2021" o "Innodriver C", il sostegno a forme di collaborazione tra impresa ed università/centri di ricerca l'esperienza delle misure a sostegno del comparto moda. In questo quadro gli elementi di conoscenza maturati e le azioni di semplificazione adottate potranno costituire valida premessa per una più agevole attivazione delle procedure connesse alla esecuzione del nuovo Programma, a conclusione del processo di validazione della proposta con Decisione da parte della Commissione Europea.

Gli interventi previsti nell'ambito dell'**Asse II**,"Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché l'impegno e la qualità delle medesime" costituiscono un altro elemento di supporto ad una crescita della competitività del sistema economico regionale. L'attuazione dell'Asse, dopo una decisa accelerazione registrata nel 2020, sia in termini di capacità che di velocità di spesa, non rileva progressi finanziari nella annualità 2021. Sebbene si siano registrate alcune difficoltà in fase di avvio dell'implementazione dell'Asse derivate dalla complessità del processo di attuazione e da una *governance* multilivello basata sul più complesso piano Strategico Nazionale per la Banda Ultralarga, attualmente una quota significativa di territori interessati dalla BUL per il tramite del contributo FESR sta concretamente implementando impianti in connessione veloce (fibra o wireless). Dall'approfondimento valutativo svolto emerge una maggiore partecipazione ad una misura a favore della digitalizzazione presa in considerazione da parte delle imprese localizzate in comuni dove gli interventi di potenziamento della BUL sono in condizione di operatività. L'attuazione della BUL, che potrà essere oggetto di ulteriore valutazione futura, anche estendendo la valutazione ad altre misure a favore della digitalizzazione delle imprese, è pertanto rispondente agli obiettivi di miglioramento della copertura e, in particolar modo, di miglioramento degli accessi ai servizi di banda ultralarga e di incremento della competitività delle imprese nelle aree coperte dagli interventi.

L'**Asse III** nel complesso ha visto consolidare le proprie *performance* in relazione agli obiettivi strategici programmati grazie a interventi tarati sulle esigenze del tessuto imprenditoriale lombardo. Nel 2021 Regione Lombardia ha avuto

un focus specifico sul sostegno alla ripresa delle realtà produttive e commerciali che hanno risentito particolarmente della crisi economica causata dalla pandemia. Particolare attenzione è stata rivolta all'internazionalizzazione delle PMI lombarde (ad esempio attraverso il *Bando Linea Internazionalizzazione Plus* e il *Bando per la concessione di contributi per la partecipazione a fiere internazionali in Regione Lombardia*) così da rafforzare l'export regionale e la presenza delle imprese sui diversi mercati di riferimento estero. Attraverso il *Bando Investimenti per la ripresa Linea A - Artigiani 2021 e Linea B - Aree interne* ha voluto concretamente sostenere il rilancio di quelle realtà imprenditoriali artigiane fortemente impattate dalla crisi economica e con un'attenzione specifica agli ambiti territoriali delle aree interne lombarde.

Grande importanza è stata data negli interventi finanziati alla *transizione digitale* e *green* intese come ulteriore elemento di volano alla competitività delle imprese così da fornire un nuovo impulso alla produzione e agli investimenti maggiormente improntati sull'innovazione tecnologica di processo e prodotto (Industria 4.0).

Regione Lombardia nel 2021 ha consolidato quei correttivi e miglioramenti agli aspetti amministrativi di gestione dei progetti, realizzati anche a seguito degli impatti della pandemia sui progetti finanziati, in modo da velocizzare e semplificare i processi di progettazione/presentazione delle proposte, gestione, rendicontazione delle iniziative approvate e di facilitare l'accesso e il dialogo con il sistema informativo adottato per acquisire e scambiare dati con i beneficiari.

L'**Asse IV** costituisce un elemento portante nella programmazione in quanto pienamente indirizzato all'attuazione di interventi che supportino uno sviluppo sostenibile del territorio fornendo un contributo alla mitigazione ed attenuazione ai cambiamenti climatici, obiettivi prioritari della strategia Europa 2020.

La strategia ha visto la concentrazione delle risorse, non elevate, su due temi prioritari, energia e mobilità, e ha previsto una piena in un quadro più ampio di programmazione dei due settori a livello regionale, contribuendo in questo modo ad obiettivi di sviluppo integrati sul territorio e completando un disegno più complessivo di sviluppo sostenibile attivo a livello regionale.

In generale si evidenzia la buona risposta ai bandi pubblicati, che hanno sempre esaurito le risorse messe a disposizione: questo è da attribuire anche ad un'intensa attività svolta dall'Amministrazione sul territorio per sensibilizzare i potenziali beneficiari rispetto agli interventi previsti dal POR.

In fase di definizione delle iniziative sono state individuate soluzioni innovative e in alcuni casi sperimentali: sia il bando FREE che il bando Lumen hanno previsto che i beneficiari affiancassero all'intervento servizi "aggiuntivi" finalizzati a qualificare maggiormente i progetti (es. sistemi monitoraggio della produzione e dei consumi, display di informazione alla cittadinanza, ecc.). L'iniziativa Piccoli Comuni ha avuto il pregio di permettere a realtà locali di piccole dimensioni di migliorare le prestazioni energetiche dei propri edifici pubblici: tali interventi con ogni probabilità non sarebbero stati realizzati senza il supporto del FESR. L'intervento, tuttavia, ha avuto un costo amministrativo molto elevato, tranne in quei casi in cui l'Amministrazione Comunale ha avuto un supporto tecnico esterno. È necessaria quindi un'attenta riflessione su come supportare queste piccole realtà locali nella gestione di progetti complessi in modo che il costo amministrativo della gestione progettuale (lato beneficiario e lato Regione) non superi il beneficio prodotto. Inoltre, la scelta di attivare la prima edizione del bando a sportello ha di fatto ridotto l'elemento di selezione con il rischio di finanziare progetti che presentavano una qualità progettuale non eccelsa. La seconda edizione del bando, con le graduatorie effettuate sulla base di criteri di priorità, ha posto rimedio a tale criticità.

Sul tema mobilità**,** invece, l'intervento attivato, i cui esiti saranno meglio misurati nel tempo, va nella direzione di incentivare una mobilità sostenibile e l'utilizzo di mezzi di trasporto pubblici in modo da decongestionare le aree maggiormente trafficate e ridurre nel contempo l'impatto negativo sull'ambiente. L'azione si inserisce pienamente nell'ambito del Piano Regionale della Mobilità Ciclistica (2014) attraverso la realizzazione o il completamento di tratti della rete ciclabile regionale e la sua connessione con le reti locali e con la rete del trasporto pubblico per favorire l'intermodalità bicicletta - treno e bicicletta -Trasporto Pubblico Locale. Un risultato positivo può essere già rilevato, ad ogni modo, nelle modalità con cui i beneficiari hanno partecipato alla manifestazione d'interesse, soprattutto attraverso l'unione tra più Comuni. Positivamente può essere valutata anche la scelta tecnica di realizzare i nuovi tratti di piste ciclabili su terreni già impermeabilizzati riducendo al minimo il consumo di suolo.

In generale, quindi, si può evidenziare il livello di innovatività dei bandi pubblicati in termini di contenuti e modalità attuative (strumento finanziario e partnership pubblico private), e l'elevata qualità degli stessi (criteri di selezione, chiarezza, ecc.). Alcune scelte (es. l'utilizzo dello strumento finanziario o dei PPP per il bando FREE), sebbene siano state prese con l'obiettivo di stimolare approcci diversi da parte degli enti pubblici ai contributi, non hanno dato i risultati sperati e andrebbero pertanto ripensate. La stessa Amministrazione, peraltro, ha monitorato attentamente l'evoluzione dei bandi in modo da individuare margini di miglioramento e trarre indicazioni per i futuri interventi. Altro aspetto emerso chiaramente dalle analisi valutative è la difficoltà da parte di enti locali di dimensione limitata (cfr. ad esempio il bando Piccoli Comuni) nel gestire in modo efficiente progetti complessi (come quelli cofinanziati dal FESR) con un costo amministrativo elevato nella gestione di tutte le procedure di istruttoria, concessione, controllo, ecc., sia per loro, sia per Regione Lombardia. Anche su tale aspetto l'obiettivo dell'Amministrazione è quello di semplificare le procedure al fine di attenuarne l'impatto sulle amministrazioni locali.

In relazione all'**Asse V** gli interventi di riqualificazione del patrimonio edilizio e la costruzione di nuovi spazi abitativi si confermano determinanti rispetto all'obiettivo di ridurre il numero delle famiglie in condizioni di disagio abitativo, mentre la strategia di efficientamento energetico nel settore pubblico, inserita nella più ampia strategia di rigenerazione urbana, consente di ottenere risultati sia in termini di sviluppo urbano che di eco-efficientamento energetico. Le iniziative volte allo sviluppo di un'imprenditoria sociale e responsabile appaiono adeguate rispetto agli obiettivi ed efficaci rispetto alle risorse attivate. L'integrazione tra più fonti di finanziamento consente di valutare positivamente le azioni messe in atto per attivare i servizi di accompagnamento al lavoro e lo sviluppo di un'imprenditoria sociale (sensibilizzazione sull'autoimprenditoralità, generazione dei servizi di quartiere per la creazione di start-up di impresa sociale). Proprio per misurare gli impatti della strategia dell'Asse al livello più opportuno, attraverso le attività valutative poste in essere questo anno, si propone una griglia valutativa dell'impatto sociale delle misure dell'Asse V. Con riferimento ad alcune criticità riscontrate in fase di attuazione degli interventi dell'asse urbano, le attività valutative si sono concentrate su proposte di miglioramento in termini di capacità amministrativa delle amministrazioni, le quali, se opportunamente considerate, permetteranno di superare le carenze riscontrate nell'attuazione degli interventi e di favorire la crescita delle amministrazioni coinvolte in iniziative di sviluppo urbano, che per la loro entità e complessità, richiedono competenze e risorse adeguate.

Infine, l'**Asse VI** vede l'attuazione della SNAI a livello regionale attraverso l'attuazione di 4 Strategie di Area Interna.

Il quadro generale delle "Aree Interne", come politica nuova e sperimentale, e la presenza di un elaborato sistema di *governance* che si è costruito in itinere, hanno determinato inevitabilmente un rallentamento nell'attivazione delle strategie. Il percorso di negoziazione appare fisiologicamente oneroso, dovendo contare sul contributo di soggetti con interessi diversi in un quadro comunque limitato di risorse da investire in modo efficace ed efficiente, coerentemente con gli obiettivi dell'Accordo di Partenariato.

In tema di programmazione si evidenzia la scelta positiva di Regione Lombardia di selezionare le seconde aree interne attraverso una procedura che ha premiato aspetti specifici dei territori rilevati in modo chiaro ed univoco, andando in questo modo a garantire una programmazione dal basso per le Strategie.

Altro aspetto fondamentale è che questo sistema non generi "sovrastrutture" o duplicazioni di strumenti già esistenti a livello territoriale / locale, ma si ponga come un sistema alternativo che, integrando al suo interno diversi strumenti di programmazione, agisca insieme, o al posto di, altri "attori" presenti a livello locale. In tal senso, potrebbe essere utile prevedere che le schede progetto da allegare all'APQ debbano prevedere la coerenza con tutti gli strumenti di pianificazione (es. PTGA) che interessano il territorio su cui insisterà l'intervento.

La complessità del processo di programmazione si è riverberata sui processi di integrazione tra i vari strumenti di programmazione (fondi SIE e risorse nazionali) attivi nelle singole Aree che, ad oggi, può essere valutata positivamente solo con riferimento ad alcune tipologie di interventi. Si pensi al caso del FEASR – PSR dove, per la maggior rigidità dei regolamenti e degli strumenti di programmazione, si è ricorso a riserve di risorse da attivare nelle aree interne attraverso bandi che non si è potuto personalizzare sulle specificità dei territori, senza tenere quindi in debito conto il ruolo che le attività agricole hanno come garanti del presidio territoriale. Si potrebbe comunque verificare, in futuro, la possibilità di un'integrazione con le SSL attivate sugli stessi territori.

Per ciò che concerne l'attuazione dell'Asse, l'analisi delle procedure avviate evidenzia come abbiano funzionato molto bene i bandi "dedicati", soprattutto perché hanno previsto un contributo a fondo perduto rispetto ai bandi regionali. La scelta di una modalità a sportello, tuttavia, se permette di accelerare la spesa, non permette una selezione che premia la qualità progettuale: i progetti, infatti, sono finanziati in ordine di arrivo fino ad esaurimento scorte e secondo criteri di ammissibilità e non di premialità. Un ultimo aspetto da evidenziare è il limite dimensionale che molti bandi hanno previsto rispetto alla spesa ammissibile per singolo intervento. In questo modo, sebbene si allarghi la platea dei beneficiari, si rischia di finanziare una pletora di piccoli progetti, comportando un aggravio anche dal punto di vista del carico amministrativo nella gestione del bando. Per le azioni attivate a titolarità, infine, permane la criticità legata alla dimensione di comuni beneficiari che fanno fatica a gestire progetti complessi (es. gestione delle gare di appalto e successiva attuazione degli interventi).

Rispetto al **valore aggiunto della SNAI**, nel complesso, alcune riflessioni di dettaglio possono essere fatte sulla base dell'esperienza delle quattro Aree Interne attivate in Regione Lombardia. In primo luogo, a conferma di quanto già evidenziato in un precedente approfondimento valutativo svolto sull'esperienza di programmazione locale della Comunità Montana della Valle Sabbia (RAV 2018), emerge chiaramente come la presenza di *soggetto aggregatore forte* sul territorio fa la differenza: in Valchiavenna e Oltrepò una Comunità Montana radicata sul territorio, con una forza di aggregazione dei soggetti pubblici e privati, disegna un processo di sviluppo unitario rispetto al quale si muovono i diversi strumenti. Non viene disegnata una strategia in funzione delle risorse a disposizione, ma data una strategia di sviluppo vengono utilizzate le risorse che i diversi strumenti (POR, INTERREG, Fondazione Cariplo, Stato, ecc.) mettono a disposizione. Anche i confini geografici del territorio costituiscono un elemento portante per il successo di una strategia di sviluppo locale: la dispersione territoriale dell'Alto Lago non ne fa un territorio coeso geograficamente rendendo quindi più difficile attuare una strategia unitaria.

Da un punto di vista strettamente operativo, la scelta di individuare in un comune il *capofila* della Strategia può portare con sé delle incertezze: una modifica nell'assetto dell'amministrazione potrebbe comportare uno stallo nella strategia e difficoltà nel gestire interventi non completamente coerenti con i nuovi indirizzi politici.

La SNAI ha avuto l'effetto di introdurre nei territori dove è stata attuata, in misura più o meno incisiva, un nuovo metodo di programmazione e gestione dello sviluppo locale, metodo che necessità ancora di essere metabolizzato dai diversi attori dello sviluppo e rispetto al quale emerge la necessità di un ulteriore supporto in favore delle amministrazioni (fondamentalmente Comunità Montane). È necessario, però, che il quadro di unitarietà di intervento che si è generato nelle fasi di definizione delle Strategie, permanga anche in fase di attuazione. Una volta avviati gli interventi anche a livello locale si perde il controllo di una parte della strategia, in particolare con riferimento agli interventi attivati tramite bando. Anche in questo caso la differenza la fa la presenza sul territorio di una Comunità Montana *forte*.

Il modello Aree Interne rimane quindi un modello da perfezionare, che presuppone una capacità progettuale elevata a livello locale, in grado di individuare quali sono le soluzioni migliori che permettono di invertire i processi negativi in atto, e porre in essere azioni e interventi adeguati. Il rischio, come evidenziato da più attori, è che anche in questo caso la Strategia nasca più dalla possibilità di realizzare specifici interventi e/o azioni (realizzo quello che riesco a realizzare e con i fondi a disposizione!), piuttosto che da una programmazione coerente con le esigenze del territorio.

Con riferimento al futuro (2021-2027) diversi sono gli elementi che permettono di avanzare alcuni suggerimenti, di carattere più operativo che strategico.

- Sarebbe interessante in fase di definizione della strategia individuare **ambiti di intervento che rispondano alle esigenze di sviluppo complessive del territorio** e, rispetto a questi, dare conto per quanto possibile degli strumenti di intervento messi in atto per farvi fronte (integrando pertanto nel documento programmatico anche altri strumenti attivi sul territorio).
- Il **confronto con il partenariato** dovrebbe essere **costante** anche in fase di attuazione, si potrebbe pertanto ipotizzare l'istituzionalizzazione di tavoli di confronto periodici (la formalità del confronto dovrebbe portate in seguito ad un rapporto continuativo tra le parti).
- La **visione unitaria** della Strategia deve permanere anche **in fase di attuazione**. È necessario pertanto che sia a livello locale che a livello regionale sia attivato un sistema di monitoraggio *della strategia* che ne restituisca costantemente il livello di avanzamento complessivo, e non per fonte di finanziamento.

- Gli interventi rivolti ai privati, ovvero gli interventi attivati tramite bandi sugli assi 1 e 3 del POR FESR e sul FSE, necessitano di una maggiore condivisione fin dall'inizio tra le strutture regionali referenti per le azioni del FESR / FSE e le Aree Interne: come l'attuale esperienza ha insegnato solo **bandi dedicati rispondono alle esigenze locali**. In particolare per l'FSE sarebbe necessario capire come attivare iniziative in territori che per numerosità e tipologia di beneficiari difficilmente riescono a rispondere alle azioni classiche inserite nel POR.
- La **comunicazione sul territorio** dovrebbe essere ampliata, non solo con riferimento alle opportunità offerte dalla Strategia, ma per comunicare ai cittadini più in generale gli obiettivi ed i risultati che la Strategia sta raggiungendo.

Allegato 1 – Rapporto tematico Asse I

Fornito separatamente

Allegato 2 – Rapporto tematico Asse II

Fornito separatamente

Allegato 3 – Rapporto tematico Asse III

Fornito separatamente

Allegato 4 – Rapporto tematico Asse VI

Fornito separatamente

UNIONE EUROPEA
Fondo europeo di sviluppo regionale

Regione Lombardia

fesr

POR FESR 2014-2020 / INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ

RAPPORTO DI VALUTAZIONE

PER L'ANNUALITA' 2021

POR FESR 2014-2020

REGIONE LOMBARDIA

Rapporto di valutazione tematico

Asse I – Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione: i bandi moda (Smart fashion & design; Fashiontech), il bando COVID, il bando Brevetti 2021 e il Bando Tech Fast Lombardia

Luglio 2022

Fondazione Giacomo Brodolini Srl SB

mbs

IZI
Metodi, analisi
e valutazioni economiche

Sommario

APPROFONDIMENTO VALUTATIVO - BANDI 'MODA' 3
APPROFONDIMENTO VALUTATIVO - BANDO 'COVID' 8
APPROFONDIMENTO VALUTATIVO - BANDI BREVETTI 2021 E TECH FAST LOMBARDIA 14

APPROFONDIMENTO VALUTATIVO - BANDI 'MODA'

Introduzione

Il **bando "Fashiontech - Progetti di Ricerca & Sviluppo per la moda sostenibile"** istituito nell'ambito dell'azione I.1.b.1.2 del POR FESR 2014-2020 finanzia progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale finalizzati a sostenere l'innovazione sostenibile del settore "Tessile, Moda e Accessorio", ovvero secondo i principi di sostenibilità dal punto di vista ambientale, economico e sociale. Tale bando è un'evoluzione del precedente bando **Smart Fashion and Design**, che è nato in seguito alla decisione di destinare una parte delle risorse dell'Asse I ad un bando specifico riguardante la moda e il design in seguito ad attività di interlocuzione condotta dal programmatore con gli stakeholders locali.

I due bandi del settore della moda sono stati pubblicati in due diverse fasi della programmazione. Il bando **Smart Fashion and Design** è stato pubblicato per la prima volta nel 2016, con modalità a sportello che ha previsto diverse aperture successive, per una dotazione finanziaria complessiva di 32.000.000 €. Si tratta di un bando per progetti di sviluppo sperimentale e di innovazione a favore delle PMI da presentare in partenariato. Il contributo massimo per ciascun progetto, da erogare a fondo perduto è di 800.000 €, mentre l'investimento minimo è di 200.000€.

Il bando **Fashiontech,** pubblicato nel 2018, rappresenta un'evoluzione del bando **Smart Fashion and Design**, avendone incorporato alcuni spunti di riflessione emersi dall'attuazione dello stesso. Il contributo massimo, a fondo perduto, per progetto è di 1.600.000€, mentre l'investimento minimo è di 1.000.000€, a fronte di una procedura di valutazione a graduatoria. Rispetto al precedente bando non è stato previsto un meccanismo di finanziamento per stato di avanzamento lavori, bensì un meccanismo di anticipazione e saldo finale. In secondo luogo, alle imprese è stata richiesta un'attestazione del percorso intrapreso, senza il vincolo di spendere almeno il 70% dei fondi stanziati per il progetto. In questo modo si è tenuto maggiormente in considerazione il rischio che un'attività di ricerca possa non ottenere i risultati anticipati in origine. Da ultimo, il bando **Fashiontech** non ha previsto l'obbligo di coinvolgere centri di ricerca e università, poiché le imprese talvolta acquisiscono servizi all'esterno e talvolta possiedono le competenze in termini di ricerca e sviluppo già al loro interno.

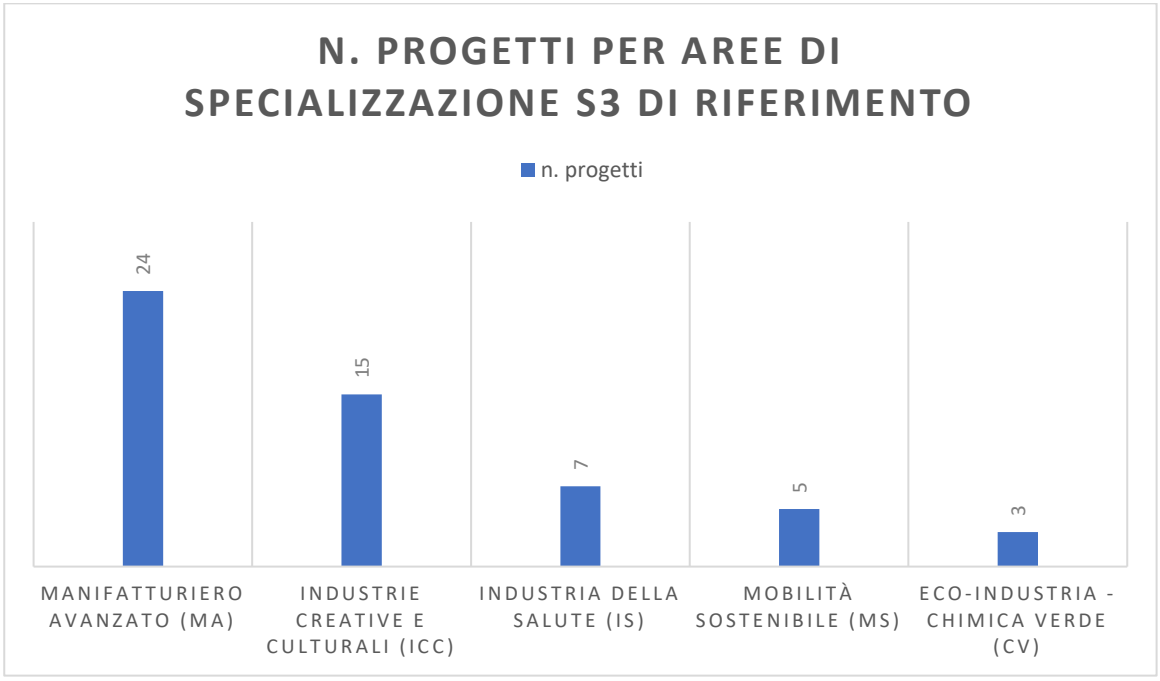
Per quanto riguarda gli effetti della pandemia, complessivamente i progetti hanno risentito solo in misura minima di tale evento avverso. Per **Smart Fashion and Design** ciò è dovuto dal fatto che i progetti erano già conclusi, mentre i progetti del bando **Fashiontech** sono stati impattati da rallentamenti in fase di istruttoria. Dal punto di vista della richiesta di variazioni progettuali e proroghe, non vi sono state richieste di variazioni progettuali in termini di sviluppo del progetto in senso stretto, in quanto il bando era abbastanza ampio, ma vi sono state delle modifiche in itinere, poiché i partenariati avevano presentato quadri economici molto precisi.

I bandi del settore Moda sono stati oggetto di valutazione con riferimento al contributo alla strategia di specializzazione intelligente della Regione Lombardia, rispetto al raggiungimento degli obiettivi in merito alla creazione e al rafforzamento delle reti partenariali e, da ultimo, in merito al contributo agli obiettivi di innovazione dei bandi.

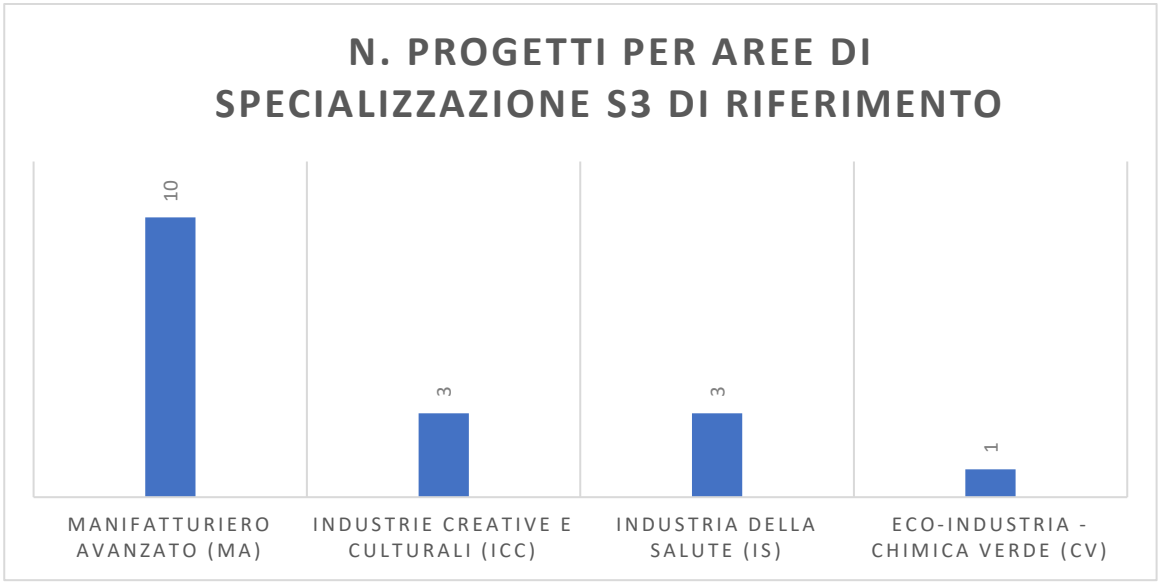
S3- Strategia di specializzazione intelligente

Rispetto alle aree di specializzazione della S3 il bando ha individuato cinque Aree di Specializzazione definite dalla Strategia S3: Eco-industria, Industrie creative e culturali, Industria della salute, Manifatturiero avanzato, Mobilità sostenibile oltre alla tematica trasversale Smart Cities and Communities. Le evidenze rispetto ai progetti presentati in risposta al bando **Smart Fashion and Design** mostrano che la maggior parte dei 54 progetti contribuiscono all'area del manifatturiero e delle industrie creative e culturali, evidenza confermata anche per il bando **Fashiontech.**

Tabella 1 - Distribuzione dei progetti per area S3 – Smart Fashion and Design



Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – bando Smart Fashion and Design



Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – bando Fashiontech

In particolare, la maggior parte dei progetti in risposta al bando **Smart Fashion and Design** ha riguardato la tematica della Moda e design, e in subordine varie declinazioni tematiche nel settore della manifattura; mentre la maggior parte dei progetti finanziati dal bando **Fashiontech** hanno riguardato le soluzioni manifatturiere per la sostenibilità ambientale

Tabella 2 - Distribuzione dei progetti per macrotematica S3 – Smart Fashion and Design

Macrotematica S3 di riferimento	n. progetti per tematica
ICC4 Moda e Design	12
MA4 Manufacturing per prodotti personalizzati	9
MA1 Produzione con processi innovativi	7
MA5 Sistemi manifatturieri per la sostenibilità ambientale	5
CV2 Creazione di bioraffinerie per ottenere prodotti a valore aggiunto	3
IS2 Prevenzione	3
MS3 Sistemi intelligenti di trasporto e di mobilità sostenibile	3
ICC5 Esperienze coinvolgenti e partecipative dei contenuti creativi, culturali e dei media	2
IS1 Benessere	2
IS4 Disabilità e riabilitazione	2
MA2 Sistemi di produzione evolutivi e adattativi	2
ICC1 Digitalizzazione, rilievo 3D e realtà virtuale	1
MA3 Sistemi di produzione ad alta efficienza	1
MS2 Efficienza energetica e riduzione delle emissioni nei trasporti	1
MS4 Sicurezza nella mobilità di persone e merci	1
Totale complessivo	**54**

Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – bando Smart Fashion and Design

Tabella 3 - Distribuzione dei progetti per macrotematica S3 –Fashiontech

Macrotematica S3 di riferimento	n. progetti per tematica
MA5 Sistemi manifatturieri per la sostenibilità ambientale	6
ICC4 Moda e Design	3
IS2 Prevenzione	2
MA1 Produzione con processi innovativi	2
MA3 Sistemi di produzione ad alta efficienza	2
CV1 Processi catalitici sostenibili per applicazioni industriali (chimica sostenibile)	1
IS1 Benessere	1
Totale complessivo	**17**

Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – bando Fashiontech

Tra i progetti finanziati ve ne sono alcuni di natura trasversale dal punto di vista tematico, i quali incrociano diverse aree di specializzazione. Ad esempio, alcuni dei progetti hanno attivato dinamiche di *cross-fertilization* ed impatti sulla persona che riguardano sia la salute che il welfare.

Partenariati

Per quanto riguarda i partenariati, come precedentemente menzionato, vi è stato un cambiamento di approccio tra i due bandi. Nel bando **Smart Fashion and Design** il partenariato doveva coinvolgere un numero minimo di 3 partner, di cui minimo 2 PMI e una grande impresa o un organismo di ricerca. Nel bando **Fashiontech** non era necessario coinvolgere Organismi di Ricerca. I partenariati dovevano avere un numero minimo di 3 partner con almeno 2 PMI e uno a scelta tra grandi imprese, ODR pubblici o privati e PMI (per un numero massimo di 6 soggetti). L'analisi della compagine partenariale dimostra un vistoso allentamento dei partenariati che prevedono il coinvolgimento di organismi di ricerca. Nel secondo bando, inoltre, è stata posta una cura maggiore alla definizione di impresa, separando le varie tipologie di MPMI, micro, piccola e media impresa, da quella che nel bando **Smart Fashion and**

Design era racchiusa nell'unica categoria di PMI. Il diverso livello di granularità dei dati non consente la comparazione diretta in termini di variazione della composizione partenariale per quanto riguarda il tipo di impresa. Le PMI costituiscono la maggioranza della compagine partenariale (il 66% circa di tutti i partner sono PMI, contro il 23% circa di organismi di ricerca e il 9% circa di grandi imprese) e fungono in due terzi dei casi da capofila. Tra un bando e l'altro varia visivamente la composizione dei partenariati, che rispecchia anche una variazione sostanziale. I partenariati del bando **Fashiontech** hanno un numero maggiore e più variegato di partner, con la netta prevalenza di microimprese capofila. Accorpando le MPMI *vs* grandi imprese la proporzione è di 75% a 25% circa con una percentuale minima di OdR coinvolti. Venuta meno l'obbligatorietà di coinvolgere gli OdR le imprese si sono raggruppate in maniera diversa rispetto al precedente bando, dove era necessario includere una grande impresa o un OdR. Ciò si potrebbe spiegare con il rafforzamento della componente ricerca e innovazione nelle imprese più piccole, trainato in precedenza da GI e Odr, seppure questi svolgessero in misura secondaria il ruolo di capofila.

Innovazione

Nel bando **Smart Fashion and Design** l'approccio all'innovazione ha riguardato l'innovazione di prodotto, l'innovazione di processo e l'innovazione di servizio. Da un'analisi delle istruttorie delle domande, tenendo da parte i casi in cui l'innovazione incorporata nel progetto era bassa o la sua articolazione poco chiara, i due tipi di innovazione maggiormente perseguiti singolarmente sono l'innovazione di prodotto e l'innovazione di processo, spesso in combinazione tra loro. L'innovazione di servizio è invece perseguita in misura minore ed è spesso perseguita in combinazione con gli altri due tipi. Alcuni progetti adottano un approccio all'innovazione di filiera, coinvolgendo vari passaggi legati ai prodotti nel settore moda. Inoltre, spesso i progetti adottano soluzioni innovative multiple combinando i tre diversi tipi di innovazione tra loro.

Tabella 4 - Distribuzione progetti per tipo di innovazione

Tipo di innovazione	n. progetti per tipo
innovazione di processo	12
innovazione di processo, innovazione di prodotto	2
innovazione di processo, innovazione di servizio	2
innovazione di prodotto	5
innovazione di prodotto, altri tipi	1
innovazione di prodotto, bassa	1
innovazione di prodotto, innovazione di processo	6
innovazione di prodotto, innovazione di processo, innovazione di servizio	2
innovazione di prodotto, innovazione di servizio	6
innovazione di prodotto, innovazione di servizio, di filiera	1
innovazione di servizio	4
bassa, non chiara	1
non chiara, alta	1
non chiara, di filiera	1
non specificata, bassa	2
non specificata, non chiara	7
Totale complessivo	**54**

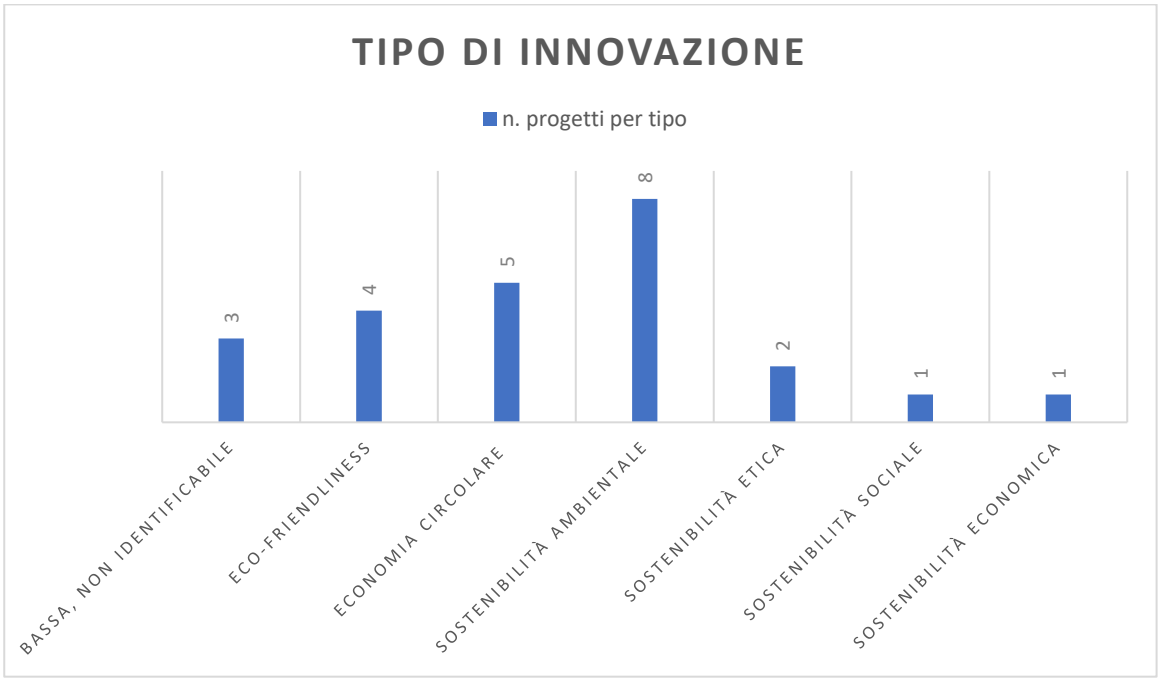
Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – bando Smart Fashion and Design

Nel bando **Fashiontech** il tema dell'innovazione è stato declinato in termini di sostenibilità, fornendo un'indicazione generale di concentrarsi sul tema della sostenibilità della moda, declinata in particolare come controllo sulla filiera, nonché di considerazione degli aspetti etici e sociali. I criteri valutativi del bando si concentravano sul tema dell'innovazione del settore "Tessile, Moda e Accessorio", declinato secondo criteri di sostenibilità. Innanzitutto, è stata valutata la predisposizione all'innovazione dell'organizzazione aziendale. In secondo luogo, i progetti sono stati valutati in relazione alla sostenibilità della filiera della moda (sostenibilità ambientale, etico/sociale, fruibilità di

prodotti eco-friendly ed etici da parte di ampie fasce di consumatori, ovvero sostenibilità del rapporto qualità sostenibile/prezzo). In terzo luogo, è stata valutata l'applicazione di principi eco-friendly e di economia simbiotica (riduzione degli scarti, utilizzo di materiali non dannosi per l'ambiente, reintegrazione, utilizzo di materiali riciclati o incremento percentuale dell'utilizzo degli stessi, riutilizzo dei materiali e materia prima seconda).

Le innovazioni concretamente introdotte hanno diversa natura: alcuni progetti apportano innovazioni di prodotto (che riguardano ad esempio i tessuti, le app), altri interventi includono innovazioni di processo. Tali progetti prevedono una modifica dei processi produttivi e dei sistemi di produzione, soprattutto per renderli più sostenibili. I grandi temi coinvolti nelle progettualità sono la sostenibilità, la compatibilità e l'economia circolare, aspetti, questi ultimi, che nel campo della moda rappresentano un cambio di paradigma. In base ai dati forniti sulle istruttorie progettuali, l'innovazione è stata declinata soprattutto in termini di sostenibilità ambientale, economia circolare ed *eco-friendliness*. Poiché tutti i progetti risultano aver conseguito gli obiettivi di innovazione previsti in sede di presentazione delle domande, la valutazione rispetto all'apporto innovativo è positiva.

Tabella 5 - Frequenza tipologia di innovazione - Fashiontech



Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – bando Fashiontech

Conclusioni

Le misure nel settore moda sono state importanti sia per il contributo all'S3, che ha riguardato principalmente le aree della moda e della manifattura, sia per il raggiungimento in termini di obiettivi di innovazione previsti dai bandi. Per quanto riguarda la crescita dei partenariati si denota il ruolo forte delle PMI sia nel primo che nel secondo bando, le quali fungono da capofila in ben due terzi dei partenariati.

APPROFONDIMENTO VALUTATIVO - BANDO 'COVID'

Introduzione

La **'Misura a sostegno dello sviluppo di collaborazioni per l'identificazione di terapie e sistemi di diagnostica, protezione e analisi per contrastare l'emergenza Coronavirus e altre emergenze virali del futuro'**, cosiddetto bando 'Covid', ha avuto l'obiettivo di finanziare progetti di ricerca fondamentale, industriale e sviluppo sperimentale allo scopo di far progredire la conoscenza sul Covid-19, nonché la conoscenza sulla capacità di risposta e sui metodi più efficaci per aiutare i pazienti e contrastare gli effetti della pandemia. Il bando ha previsto due linee di intervento, una finalizzata alla ricerca di base (finanziata con risorse delle Fondazioni Cariplo e Veronesi) e l'altra per la ricerca fondamentale (finanziata con risorse del POR FESR 2014-20). La linea 1 (Fondazione Cariplo e Veronesi) individuava come beneficiari potenziali gli Organismi di ricerca pubblici e privati compresi le Università, le ASsT - Aziende Socio-sanitarie Territoriali e gli IRCCS - Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico - pubblici e privati, costituiti in partenariati composti da un minimo di due soggetti; mentre la linea 2 (Regione Lombardia) si rivolgeva a partenariati composti da almeno un'impresa (grande, media o piccola) e un organismo di ricerca pubblico o privato compresi le Università, le ASsT - Aziende Socio-sanitarie Territoriali e gli IRCCS - Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico - pubblici e privati. Il bando è stato attivato recuperando economie del POR FESR 2014-20 per un ammontare di 4.000.000 € ed ha la caratteristica di essere stato sviluppato in tempi rapidissimi. È stato infatti elaborato in un mese circa, mentre alla potenziale platea dei beneficiari sono state concesse due settimane per la presentazione dei progetti e poco meno di un anno di tempo per la realizzazione dei progetti.

Questo bando ha avuto due caratteristiche principali. Il primo elemento di rilievo è la forte risposta del territorio, in un contesto in cui i tempi per la presentazione dei progetti erano brevissimi, visto l'obiettivo di attivare risposte urgenti attivando le competenze dei ricercatori. Questa massiccia e rapida risposta da parte del mondo della ricerca lombardo, nonché la continuità nel tempo di alcuni dei partenariati che hanno presentato le proposte progettuali, sono elementi che consentono di giudicare positivamente la strategia regionale con riferimento alla creazione di partenariati. Un secondo elemento caratterizzante di questo bando è la compartecipazione tra risorse pubbliche e risorse private (Cariplo e Veronesi), che ha consentito di amplificare la portata dell'intervento. Alle risorse del POR FESR si sono aggiunte le risorse attivate da Fondazioni private: la Fondazione Cariplo ha stanziato 2.000.000 € e la Fondazione Veronesi 1.500.000 €, per un valore complessivo iniziale del bando di 7.500.000 €, successivamente elevato a 10.5000.000 € grazie ad ulteriori economie operate da Regione Lombardia e destinate a questo bando. Dal punto di vista della governance data alla collaborazione tra soggetti pubblici e soggetti privati, Regione Lombardia e le due fondazioni hanno gestito le due linee separatamente, ma è stata garantita la presenza reciproca nei rispettivi nuclei di valutazione per allineare le valutazioni e le informazioni.

A valere sulla Linea 2, gestita direttamente dalla Regione e finanziata dal POR FESR 2014-20, sono stati finanziati 20 progetti per una spesa totale di 12.867.295,72 € a fronte del finanziamento regionale di 6.140.418,62€. In risposta alla Linea 1 per progetti di ricerca fondamentale, sono pervenute 275 domande (139 imprese, 136 organismi di ricerca), con progetti che afferiscono a tutti gli ambiti di sviluppo previsti. Sulla Linea 1 sono stati ammessi a finanziamento 15 progetti, per 54.000.000 € di investimenti complessivamente previsti. Di seguito proponiamo alcuni elementi di valutazione con riferimento al contributo del bando alla strategica dell'asse.

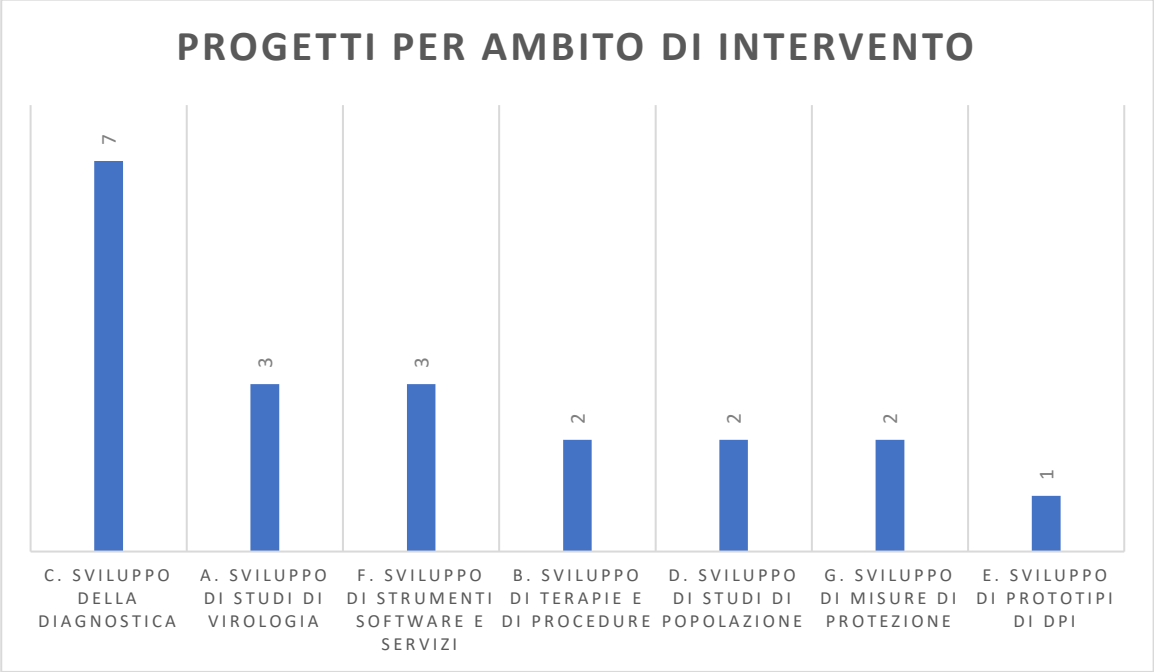
S3 – Strategia di specializzazione intelligente

I progetti del bando 'Covid' hanno afferito nella loro interezza all'Area di Specializzazione "Industria della Salute" della Strategia di Specializzazione Intelligente di cui alle D.G.R. n. X/1051/2013, declinata successivamente con DGR n. X/2472/2014, DGR n. X/3336/2015, DGR n. X/5843/2016 e DGR n. 7450/2017, l'unica area di specializzazione individuata per questo bando. Tale area risultava coerente con l'ecosistema "Salute e Life Science" di cui alla Programmazione Strategica Triennale per la Ricerca, l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico, prevista dalla legge n. 29/2016.

Per quanto concerne la declinazione dei vari progetti all'interno di questa area di intervento, circa un terzo dei progetti ha riguardato lo sviluppo della diagnostica, a livello sia hardware sia software, garantendo una rapida valutazione dei

pazienti sulla base della ottimizzazione di tecnologie attualmente applicate o utilizzando nuove tecnologie veloci e affidabili.

Figura 1 - Distribuzione progetti per ambito di intervento - bando 'Covid'



Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – bando 'Covid'

In particolare, i 20 progetti finanziati hanno riguardato le seguenti soluzioni innovative

Tabella 6 - Tipo di innovazione per progetto e ambito di intervento – Bando 'Covid'

Ambito di intervento	Soluzione innovativa
c. sviluppo della diagnostica	Piattaforma software; Piattaforma di RT-qPCR portatile; Piattaforma che integra i dati pazienti anche radiografie torace; Kit diagnostico rapido e a basso costo di tamponi; Sviluppo test rapido salivare; Piattaforma per analisi immagini cliniche; Sistema diagnostico sierologico e immunologico.
a. sviluppo di studi di virologia	Piattaforma industriale di saggi biologici e sviluppo dei saggi biochimici, adaptation all'HTS e identificazione di molecole bioattive; Sperimentazione in vivo approvata da OPBA; Aumento conoscenze su effetti COVID cellule dello stroma cardiaco
f. sviluppo di strumenti software e servizi	Sistemi di assistenza remota e di monitoraggio delle condizioni cliniche di pazienti; piattaforma e APP mobile; piattaforma web e modello previsionale.
b. sviluppo di terapie e di procedure	Produzione librerie di anticorpi; analisi di correlazione in pazienti con malattie reumatiche
d. sviluppo di studi di popolazione	Tecnologia di screening diagnostico rapido, veloce ed a basso costo; Studio per la caratterizzazione.
g. sviluppo di misure di protezione	piattaforma di telemedicina; piattaforma collaborativa.
e. sviluppo di prototipi di DPI	DPI in 3D

Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – bando 'Covid'

Partenariati

Nel presente bando è stato adottato un approccio snello verso la formazione di partenariati, prevedendo reti di minimo un'impresa con sede operativa in Lombardia e un organismo di ricerca ivi comprese le ASsT. Di fatto, la rete partenariale per questo bando, mantenuta ampia dai requisiti del bando, ha visto il massiccio coinvolgimento degli organismi di ricerca pubblici (36 partner) e privati (14 partner). In 10 casi gli organismi di ricerca pubblici sono stati rappresentati da ASsT e ATS. Tra i soggetti imprenditoriali, le piccole imprese (11 partner) e le grandi imprese (10 partner) sono state maggiormente coinvolte nella compagine partenariale, rispetto alle microimprese e piccole imprese. Di fatto, in questo bando queste ultime due categorie di imprese hanno avuto un ruolo marginale. In metà dei progetti, i soggetti capofila sono stati gli organismi di ricerca pubblici (7 partner) e privati (3 partner), mentre nell'altra metà dei soggetti i soggetti capofila sono stati rappresentati da grandi imprese (4 partner), microimprese (3 partner), piccole imprese (2 partner) e medie imprese (1 partner). I partenariati sono stati molto variegati. Anche in questo, come per gli altri bandi, i requisiti minimi e obbligatori previsti per i raggruppamenti, determinano la partecipazione e la distribuzione dei partner. In questo caso, ad esempio il coinvolgimento di OdR pubblici è stato preponderante.

Innovazione

Per quanto concerne l'aspetto innovativo, esso è stato valutato in termini di Innovatività e impatto atteso sulla gestione dell'emergenza del COVID-19 e/o di epidemie future, con particolare riferimento alla presenza di un

prototipo accessibile o prodotto già dotato di certificazioni al momento della presentazione della domanda e in termini di sfruttamento e disseminazione dei risultati: messa in scala, diffusione, replicabilità e possibilità di trasferimento della soluzione.

Con riferimento a questi aspetti, i dati messi a disposizione dai referenti di asse permettono di ricostruire un quadro approfondito dei risultati ottenuti in termini di innovazione. 12 dei 20 progetti hanno portato a risultati tangibili in termini di prototipazione e brevettazione come risultato del finanziamento.

Tabella 7 - Risultati della ricerca – Bando 'Covid'

Titolo progetto	Prototipi e brevetti
Piattaforma per Tele Monitoraggio con Bio-sensori remoti e Tele Consulto per pazienti COVID-19 e cronici fragili	2 prototipi
InPreSa: individuazione precoce e contenimento SARS-siCoV-2. Strumenti e servizi per affrontare la sfida al Covid19	4 prototipi
Produzione di librerie di anticorpi neutralizzanti ad uso terapeutico da pazienti Covid-19	23 librerie, 1 protocollo e 1 set esche
Sviluppo e validazione di una metodica rapida per la rilevazione di SARS-CoV-2 su superfici ambientali	2 prototipi
Stampa 3D personalizzata di Dispositivi di protezione contro l'inalazione di agenti patogeni	1 brevetto italiano in fase di deposito
ALL FAster, BEtter, TOgheter SARS-CoV2	1 brevetto registrato prima del progetto (X-RAIS) alla base del prototipo di piattaforma
Centro Operativo Dimessi Covid-19	2 prototipi
Test combinato per la valutazione della risposta anticorpale a SARS-CoV-2 e della carica virale nella popolazione generale	4 prototipi
Development of a clinical Image analysis Model Aiming to Support medical DIAgnosis during COVID-19 pandemic	1 prototipo
Terapia EPIgenetica per il trattamento delle infezioni da COronavirus	1 deposito brevetto italiano sulle molecole indagate
Caratterizzazione della risposta immunitaria protettiva in pazienti affetti da COVID-19 e realizzazione di un saggio immuno-diagnostico	2 prototipi
Dispositivi bioelettronici con limite di rilevazione di una singola molecola per screening rapido affidabile e a basso costo di soggetti sintomatici ed asintomatici al COVID-19 (BIOSCREEN)	1 brevetto italiano - 1 brevetto europeo - 1 brevetto internazionale in valutazione

Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – bando 'Covid'

Con riferimento alla componente innovativa, tutti i progetti hanno apportato innovazioni e hanno avuto ricadute sostanziali per la gestione della pandemia, sintetizzate nella seguente tabella, che, considerate nel loro complesso, portano ad un avanzamento della conoscenza e delle soluzioni attuabili per la gestione delle pandemie che hanno un impatto sui gestori delle politiche sanitarie, sul personale medico e sui pazienti.

Tabella 8 - Impatti per progetto – Bando 'Covid'

Titolo progetto	Ricadute
Artificial Intelligence – Sars Covid Risk Evaluation (AI-SCoRE)	Le ricadute riguardano 15 ospedali, che hanno beneficiato della piattaforma sviluppata per l'immediata identificazione dei pazienti con infezione da SARS-CoV-2 che sviluppano una polmonite grave con un alto rischio di potenziale insufficienza multiorgano e di morte.
TCube	Le ricadute riguardano tutti i pazienti, anche quelli in isolamento fiduciario o post-ricovero, non intercettati da precedenti studi. Il medico prescrive il trattamento medico personalizzando il kit tecnologico in base ai bisogni del paziente a seconda della gravità attraverso il monitoraggio costante a distanza del quadro clinico e dei parametri vitali.
Piattaforma per Tele Monitoraggio con Bio-sensori remoti e Tele Consulto per pazienti COVID-19 e cronici fragili	Le ricadute riguardano i pazienti e il sistema sanitario. La piattaforma permette la sorveglianza dello stato di salute di soggetti affetti o non affetti da COVID-19 una volta dimessi dalla struttura ospedaliera, tramite la raccolta automatizzata di alcuni parametri vitali, e il ricorso a televisite (funzione introdotta specificatamente nell'ambito del progetto).

InPreSa: individuazione precoce e contenimento SARS-siCoV-2. Strumenti e servizi per affrontare la sfida al Covid19	Le ricadute riguardano i gestori delle misure di salute pubblica. Il sistema di dashboard consente di monitorare e identificare il livello di rischio, inteso come problema infettivo/respiratorio, per la realizzazione di modelli predittivi (Covid/no-Covid).
Produzione di librerie di anticorpi neutralizzanti ad uso terapeutico da pazienti Covid-19	Le ricadute del progetto di creazione di un repertorio di sequenze anticorpali clonate da pazienti COVID-19 riguardano la selezione di molecole di anticorpi specifici contro il SARS-CoV-2 e una migliore conoscenza su durata e immunità sviluppate dai pazienti.
Impatto Dell'infezione Di Covid-19 Nelle Malattie Reumatiche Croniche Trattate Con Farmaci Immunosuppressori	Le ricadute dello studio riguarderanno i pazienti affetti da malattie reumatiche selezionati in base a vari profili di risposta immunitaria che contraddistinguono un potenziale stato di immunità protettiva.
Sviluppo e validazione di una metodica rapida per la rilevazione di SARS-CoV-2 su superfici ambientali	Le ricadute riguardano i gestori delle misure di salute pubblica. Il prototipo sviluppato, supportato da un rapido protocollo sperimentale per monitorare le realtà lavorative, consente di verificare la sanificazione degli ambienti a garanzia della salute pubblica.
Stampa 3D personalizzata di Dispositivi di protezione contro l'inalazione di agenti patogeni	Il progetto permette di realizzare DPI stampabili su misura per ogni soggetto. Le ricadute riguardano la possibilità di approvvigionamento in autonomia per ciascuna struttura, nonché il contenimento dell'impatto ambientale dei DPI, in quanto le parti sostituibili permettono di ottenere dispositivi sicuri, riutilizzabili, e a più basso impatto ambientale.
Una Task Force Lombarda di ricerca preclinica e traslazionale per la lotta al coronavirus	Le ricadute del progetto riguardano la cura dei pazienti Covid. Mediante un approccio di Drug Repositioning, sono stati individuati tre composti testati per la loro attività d'inibizione della infezione e replicazione di un isolato virale di SARS-CoV-2, che hanno mostrato un'attività antivirale simile, se non superiore per 1 dei 3 composti a quella del farmaco Camostat.
ALL FAster, BEtter, TOgheter SARS-CoV2	Le ricadute riguardano i gestori delle misure di salute pubblica. Il progetto aiuta a ridurre il numero di ospedalizzazioni garantendo una diagnosi precisa e accurata a casa del paziente, stabilendo se il paziente debba essere ospedalizzato oppure curato a casa, direttamente a domicilio o presso un Presidio sanitario.
Metodo innovativo per la ricerca rapida e a basso costo di SARS-CoV-2 in campioni respiratori: validazione con sistemi diagnostici multipli ed automazione del processo	Le ricadute riguardano i gestori delle misure di salute pubblica e gli operatori sanitari. Il progetto ha riguardato la validazione del tampone salivare (FLOQSwab® Salivare con tubo di plastica- codice 552C) e dei tamponi nasofaringei e salivari di COPAN, prototipo di kit per diagnostica in vitro molecolare Screen Kit nCoV-2.
Neuro Virtual Hospital: Modello per la gestione dei pazienti neurologici fragili durante l'emergenza COVID-19 ed eventuali epidemie future	Il progetto ha ricadute sulla presa in cura dei pazienti neurologici, attraverso un modello innovativo in Italia di rete virtuale di specialisti afferenti a diverse strutture ospedaliere (Neuro Virtual Hospital) con competenze multispecialistiche nella gestione di un singolo caso clinico complesso in modo pratico e sicuro in termini di rispetto della privacy dei dati.
Centro Operativo Dimessi Covid-19	Il progetto ha come ricaduta l'aumento delle conoscenze relative al decorso di pazienti COVID durante il loro isolamento domiciliare. Il risultato è il ricovero precoce di pazienti in peggioramento e la gestione a domicilio di pazienti con moderata sintomatologia, definendo modelli matematici per la risposta a focolai futuri, tenendo in considerazione anche le ricadute economiche e sociali.
Test combinato per la valutazione della risposta anticorpale a SARS-CoV-2 e della carica virale nella popolazione generale	Le ricadute riguardano i gestori delle misure di salute pubblica, mediante lo sviluppo di due test sierologici rapidi per la valutazione di IgG contro due diverse proteine di SARS-CoV-2. Questi dispositivi rappresentano uno strumento essenziale e valido per lo screening di popolazione in modo rapido e poco invasivo, per il controllo della diffusione del virus su ampi territori e per l'identificazione di soggetti sintomatici ed asintomatici utile alle politiche di contenimento di future ondate di infezione sul territorio lombardo.
Development of a clinical Image analysis Model Aiming to Support medical DIAgnosis during COVID-19 pandemic	Le ricadute riguardano il Sistema Sanitario Regionale e il paziente, identificando un modello di classificazione binaria della probabilità di diagnosi e prognosi favorevole oppure sfavorevole per creare un sistema di supporto alla diagnosi per decongestionare il sistema ospedaliero.
Terapia EPIgenetica per il trattamento delle infezioni da COronavirus	Il progetto ha rivelato delle proprietà farmacologiche nuove degli inibitori di HDAC aprendo la strada a possibili ricadute innovative di tipo industriale per fronteggiare future epidemie.
Studio di prevalenza e delle dinamiche di infezione da SARS-CoV-2 in 4 comuni lombardi. (SARS-2-SCREEN)	Il progetto ha realizzato una tecnologia innovativa SiMoT già dimostrata e brevettata ottenendo dei dispositivi bioelettronici capaci di rilevare gli anticorpi IgG con ricadute sulla capacità di screening precoce e affidabile di soggetti sintomatici e asintomatici e anche immuni e non immuni al virus.
Caratterizzazione della risposta immunitaria protettiva in pazienti affetti da COVID-19 e realizzazione di un saggio immuno-diagnostico	Il progetto ha previsto un'indagine per la caratterizzazione della risposta immunitaria protettiva in pazienti affetti da COVID-19 e la realizzazione di un saggio immuno-diagnostico – CO-iMMUNITY – con ricadute in termini di conoscenza del virus.

Dispositivi bioelettronici con limite di rilevazione di una singola molecola per screening rapido affidabile e a basso costo di soggetti sintomatici ed asintomatici al COVID-19 (BIOSCREEN)	La tecnologia BIOSCREEN sviluppata nel progetto ha generato impatti in termini di sotto-classificazione di malattie complesse, di miglioramento dei metodi di immuno-dosaggio attualmente in uso, e di messa a punto di una sequenza di operazioni semplificata rispetto a quella oggi necessaria, con ricadute per lo screening affidabile, rapido e a basso costo di un'ampia popolazione di soggetti sintomatici ed asintomatici e di soggetti immunizzati e non immunizzati al SARS-CoV-2 (COVID-19) ed applicabile anche per emergenze virali future.
Effetti dell'infezione da COVID-19 sull'infiammazione e la fibrosi cardiaca. Modellizzazione in vitro	Il progetto ha ricadute in termini di miglioramento delle conoscenze sui meccanismi di infezione del cuore e di attuazione di cure preventive con ricadute sul territorio lombardo per studiare gli effetti di farmaci sulla riduzione dell'attività pro-infiammatoria e pro-fibrotica delle cellule stromali cardiache, in modo da limitare l'insorgenza della fibrosi e dello scompenso cardiaco.

Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – bando 'Covid'

Conclusioni

Il bando 'Covid', concentrandosi su un'unica area di specializzazione intelligente, ha permesso di massimizzare l'efficacia degli interventi incanalandoli in un settore, quello della salute, che era stato particolarmente colpito dalla pandemia. Gli interventi si sono focalizzati soprattutto sul miglioramento della capacità di diagnosi, sull'approfondimento del comportamento del virus e sullo sviluppo d software e servizi per una migliore capacità di indirizzare le risposte in tempi di emergenza sanitaria. Dal punto di vista della strategia di creazione dei partenariati il bando ha dimostrato la capacità di attivare reti partenariali, anche per il tramite di strutture sanitarie pubbliche, in tempi rapidissimi a dimostrazione della capacità del territorio di rispondere agli stimoli dei policy-makers in momenti di necessità. Infine, il bando ha permesso di attuare interventi fortemente innovativi e migliorativi rispetto a soluzioni esistenti, con ricadute positive in termini di gestione delle epidemie nel territorio lombardo, sulla conoscenza del virus in generale ed anche in termini di trasferimento tecnologico.

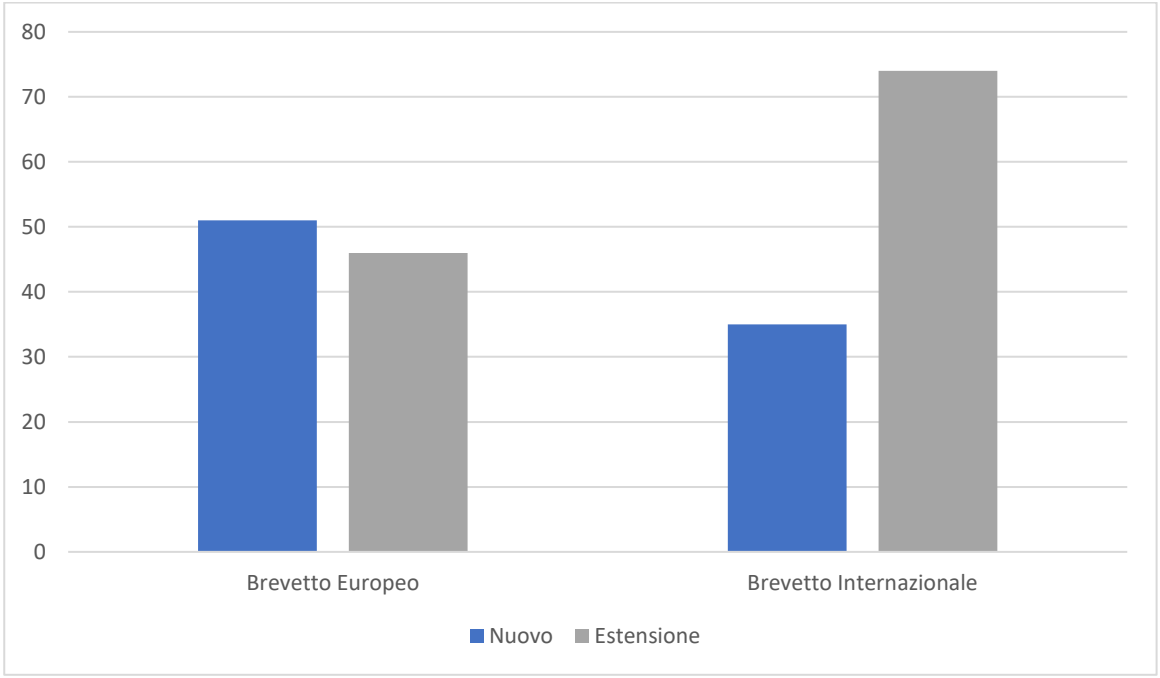
APPROFONDIMENTO VALUTATIVO - BANDI BREVETTI 2021 E TECH FAST LOMBARDIA

Introduzione

Il **Bando brevetti 2021** ha previsto uno stanziamento di 1.200.000 €, nella forma di contributo a fondo perduto concesso in de minimis, con procedura di presentazione delle domande a sportello per MPMI in forma singola oppure per liberi professionisti. Il bando 2021 è la nuova edizione del bando Innodriver C attivato tra il 2019 e il 2020, cui è stata apportata una serie di miglioramenti sulle procedure valutative a sportello e sulle tempistiche di istruttoria e valutazione. È stata altresì consentita una maggiore flessibilità in termini di presentazione delle proposte. Tali migliorie hanno riguardato la semplificazione dei criteri tecnici di valutazione per favorirne l'applicazione oggettiva, e la riduzione dei tempi di valutazione (entro 90 giorni) e a cascata dei tempi di concessione, consentendo la certificazione anticipata della spesa. Una maggiore flessibilità in termini di presentazione delle proposte è stata consentita attraverso la possibilità di presentare domande multiple per ciascun soggetto beneficiario, in modo da suddividere le domande di finanziamento in funzione dell'iter brevettuale. Tale semplificazione è stata resa possibile prevedendo degli importi fissi di finanziamento su base forfettaria. Si è trattato di un importo di 5.680 € per un nuovo brevetto europeo o estensione dello stesso e di 7.200 € per nuovo brevetto internazionale o estensione dello stesso. La possibilità di presentare più domande per ciascun beneficiario è stata adottata per far fronte alle richieste degli stakeholders in questo senso e all'esigenza delle imprese di presentare progetti a seconda del grado di maturità. I referenti di asse hanno riscontrato una migliore qualità delle proposte da un punto di vista tecnico rispetto al precedente bando.

Se si analizza la tipologia di progetti presentati, questi hanno riguardato soprattutto le estensioni di brevetto (120 domande) sia a livello europeo che a livello internazionale, a testimonianza del fatto che si è andati ad intercettare progetti più maturi, mentre 86 sono state le nuove domande di brevetto. Una quota rilevante di finanziamento è comunque stata destinata a nuove iniziative brevettuali.

Figura 2 - Distribuzione delle domande di brevetto - Bando brevetti 2021



Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – bando Brevetti 2021

Il **Bando Tech Fast Lombardia** ha previsto uno stanziamento di 32.450.000 €, nella forma di contributo a fondo perduto nella misura massima di 250.000€ per progetto. Ciascun progetto di sviluppo sperimentale doveva prevedere una

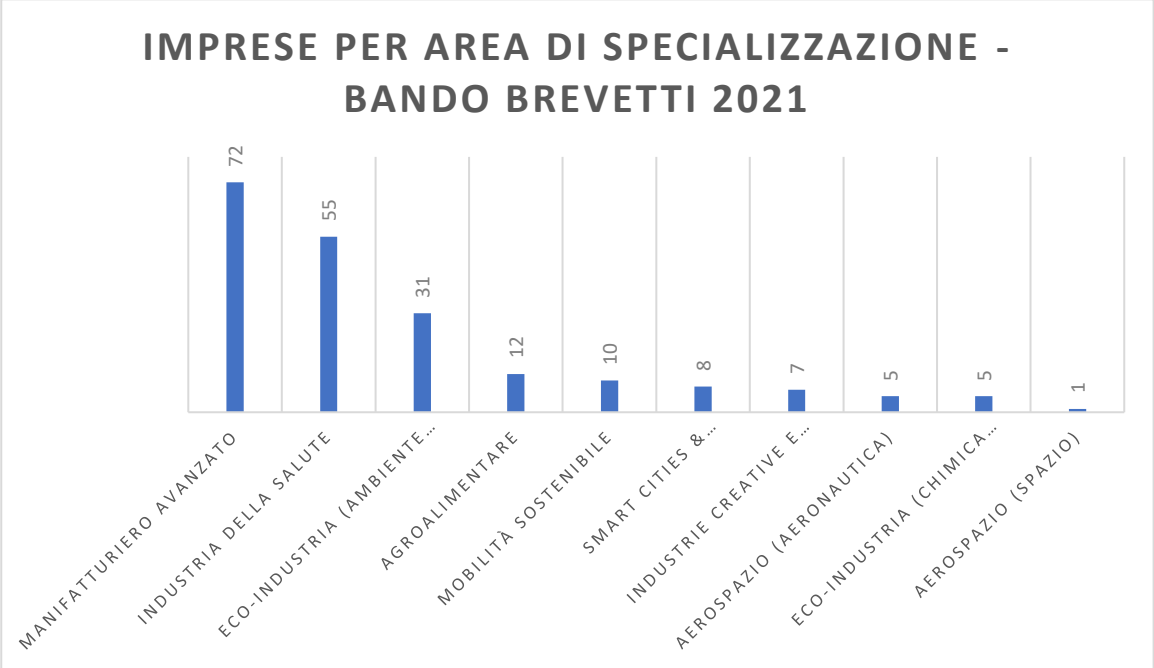
spesa minima di 80.000 €. Il bando è stato attivato in applicazione del Regolamento n.651/2014, con procedura di presentazione delle domande a sportello. Le PMI potevano partecipare in forma singola. È stata inoltre consentita la partecipazione al bando alle imprese in difficoltà nel corso del 2020, secondo quanto previsto dai regolamenti comunitari, al fine di intercettare le imprese entrate in difficoltà a causa della pandemia. I progetti potevano ricadere nella fattispecie di sviluppo sperimentale tout court oppure riguardare lo sviluppo sperimentale e l'innovazione di processo, tra cui figuravano anche le attività di trasformazione digitale quali, ad esempio, l'advanced manufacturing solutions, addittive manufacturing, realtà aumentata, simulation, industrial internet, cloud, cybersecurity e big data.

Entrambi i bandi hanno avuto un riscontro da parte dei beneficiari superiore alle aspettative, esaurendo le risorse stanziate nell'arco della stessa giornata di apertura della procedura. È necessario, tuttavia contestualizzare le misure come interventi di fine programmazione, attuati con l'obiettivo di impegnare le ultime risorse disponibili a valere sul programma operativo. In questa chiave devono essere lette le scelte di offrire un contributo a fondo perduto, di non richiedere partenariati tra imprese e di adottare soluzioni di semplificazione dell'iter di presentazione e valutazione delle domande.

S3

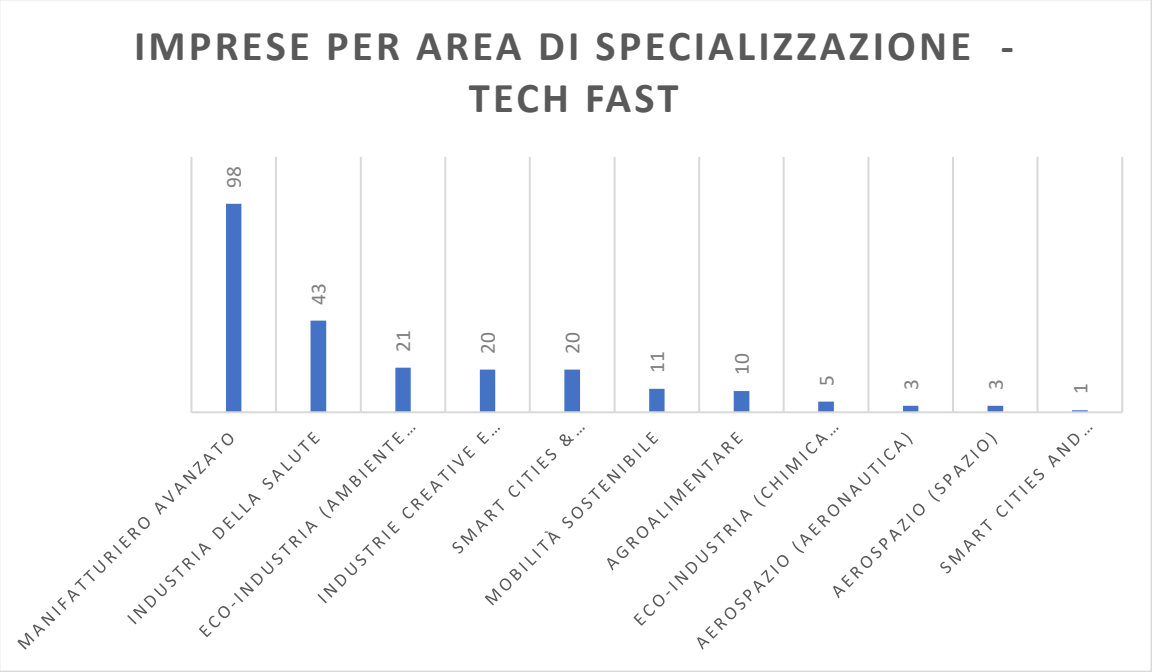
Dal punto di vista strategico, anche questi bandi hanno indirizzato le 7 aree di specializzazione previste dalla S3, ovvero: Aerospazio; Agroalimentare; Eco-Industria; Industrie Creative e Culturali; Industria della Salute; Manifatturiero Avanzato; Mobilità Sostenibile e l'area trasversale Smart Cities and Communities. Dall'analisi dei dati emerge la netta prevalenza di progetti con impatto sul settore della manifattura e, in particolare modo, sulla produzione, mentre in subordine, i progetti hanno avuto un impatto sull'area dell'industria della salute, in particolar modo sui sistemi di prevenzione e benessere.

Tabella 9 - Progetti per area di specializzazione - Bando Brevetti 2021



Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – bando Brevetti 2021

Tabella 10 - Progetti per area di specializzazione - Bando Tech Fast



Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – bando Bando Tech Fast

Tabella 11 - Distribuzione dei progetti per macrotematica S3 – Bando Brevetti 2021

Prime 15 macrotematiche di specializzazione	n. progetti
MA1 Produzione con processi innovativi	27
MA3 Sistemi di produzione ad alta efficienza	23
IS1 Benessere	18
IS5 Diagnostica	14
AE7 Tecnologie per la gestione, il monitoraggio e il trattamento dell'acqua, dell'aria e dei rifiuti	13
IS2 Prevenzione	
MA2 Sistemi di produzione evolutivi e adattativi	12
AE2 Evoluzione tecnologica delle fonti rinnovabili	8
IS6 Nuovi approcci terapeutici	
AG1 Sistemi produttivi per la sostenibilità delle biorisorse	7
AE6 Tecnologie e materiali del sistema dell'edilizia	6
AS2 Sistemi ed equipaggiamenti innovativi	5
CV1 Processi catalitici sostenibili per applicazioni industriali (chimica sostenibile)	
MA4 Manufacturing per prodotti personalizzati	
MA5 Sistemi manifatturieri per la sostenibilità ambientale	

Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – bando Brevetti 2021

Tabella 12 - Distribuzione dei progetti per macrotematica S3 – Tech Fast

Prime 15 macrotematiche di specializzazione	n. progetti
MA3 Sistemi di produzione ad alta efficienza	32

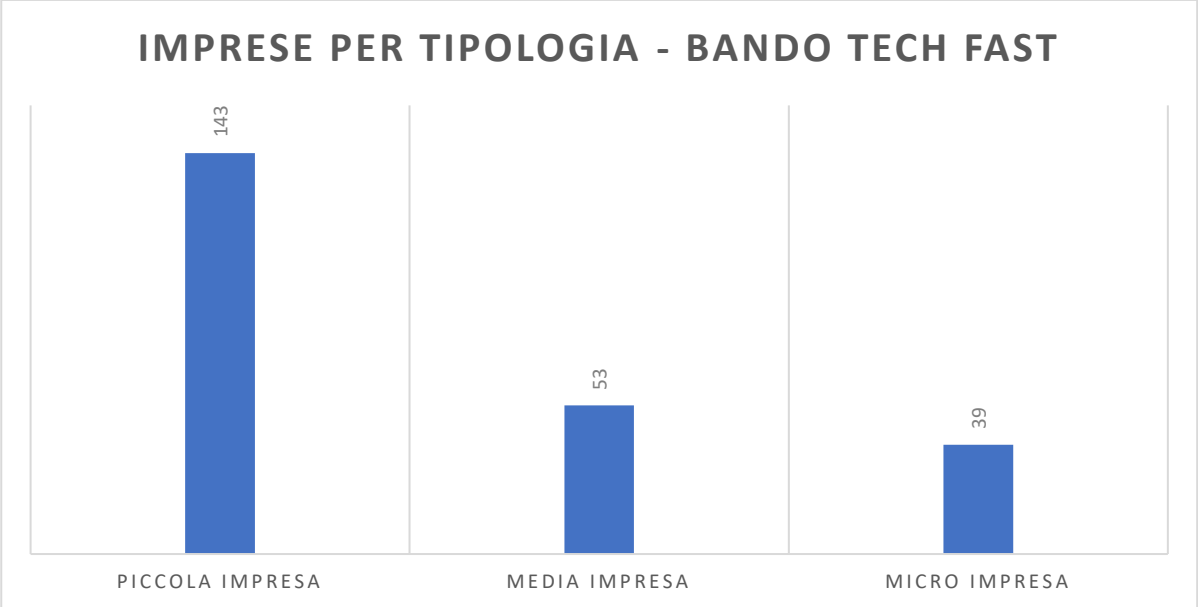
MA1 Produzione con processi innovativi	25
MA2 Sistemi di produzione evolutivi e adattativi	18
MA5 Sistemi manifatturieri per la sostenibilità ambientale	16
IS2 Prevenzione	11
IS1 Benessere	10
ICC5 Esperienze coinvolgenti, sicure e partecipative dei contenuti digitali	9
ICC4 Moda e Design	8
IS6 Nuovi approcci terapeutici	7
MA4 Manufacturing per prodotti personalizzati	
SCC2 Infrastrutture, reti e costruzioni intelligenti	
IS4 Disabilità e riabilitazione	6
IS5 Diagnostica	
SCC1 Smart Living	
AE7 Tecnologie per la gestione, il monitoraggio e il trattamento dell'acqua, dell'aria e dei rifiuti	5

Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – Bando Tech Fast

Partenariati

Entrambi i bandi hanno previsto la partecipazione in forma singola e non aggregata, il Bando brevetti 2021 consentiva la partecipazione di MPMI e liberi professionisti, mentre il bando Bando Tech Fast si indirizzava alle PMI. Nonostante per questi bandi non applichino le considerazioni sulla strategia di composizione dei partenariati, si dà comunque evidenza della partecipazione di imprese per tipologia, ai fini della valutazione del coinvolgimento delle imprese di dimensioni ridotte ai bandi. L'analisi dei bandi denota la domanda massiccia da parte delle piccole imprese al bando Tech Fast, mentre per il dato per il Bando Brevetti il dato non è disaggregato per tipo di impesa.

Tabella 13 - Distribuzione imprese per tipologia - bando Tech Fast



Fonte: Analisi FGB su dati forniti dall'Amministrazione regionale – Bando Tech Fast

Innovazione

Con riferimento agli aspetti innovativi, i due bandi hanno adottato approcci differenti. Il Bando brevetti 2021 ha considerato la capacità brevettuale del proponente in termini di presentazione di più brevetti/estensioni a livello di domanda di partecipazione al bando e l'effettivo miglioramento del livello competitivo e di avanzamento tecnologico dei proponenti a livello di singolo intervento brevettuale. Tale valutazione si prestava a un'analisi rapida e oggettiva dei requisiti. Rispetto a questi parametri 87 soggetti hanno presentato più brevetti o estensioni di brevetto, 38 un solo nuovo brevetto, e 58 una estensione. Rispetto alla misura dell'impatto dell'innovazione brevettata, il dato interessante è che 160 imprese, la stragrande maggioranza, ha previsto l'utilizzo diretto del brevetto per il quale si è chiesto il finanziamento, mentre 23 di esse hanno previsto l'utilizzo in licenza. In nessun caso, tra i progetti ammessi a finanziamento, una strategia commerciale per l'utilizzo del brevetto risultava essere assente. Diverse imprese hanno presentato domande multiple a valere su questo bando.

Il Bando Tech Fast ha invece adottato una declinazione più variegata, andando a considerare il grado di innovazione del progetto, in particolar modo il livello incrementale di innovazione in termini di contenuti tecnico/scientifici, di avanzamento delle conoscenze rispetto allo stato dell'arte del mercato nazionale e internazionale ed il livello di innovazione digitale. È stata valutata l'innovazione proposta dal progetto nel suo complesso, nonché l'innovazione in termini di tecnologie e in termini di innovazione digitale. I progetti, ammessi e finanziati, hanno adottato soluzioni innovative incrementali in circa l'80% dei casi. Spesso il livello di innovazione ha riguardato la componente digitale dei progetti, mentre l'innovazione di natura tecnologica è stata giudicata di livello più basso. Criterio premiale era poi l'applicazione di elementi di eco-innovazione. Con riferimento a questo criterio, il 40% circa dei progetti ha applicato eco-innovazione di prodotto, mentre il 25% ha riguardato l'eco-innovazione di processo.

Conclusioni

I nuovi bandi attivati nel 2021 hanno rappresentato delle soluzioni snelle per l'utilizzo delle ultime risorse disponibili della programmazione 2014-20. In tal senso hanno accolto i bisogni delle piccole imprese di ottenere dei finanziamenti nell'ambito dell'innovazione, a fronte di un contesto di fuoriuscita dalla pandemia. La presentazione in forma singola e non in partenariato rispecchia la natura di 'fine programmazione' di queste misure. Il contributo alla strategia regionale per il trasferimento tecnologico e per la valorizzazione dell'innovazione è però indubbio, come testimoniato dal riscontro avuto da questo tipo di misure, dallo sfruttamento dei risultati della ricerca e dall'impatto in termini di soluzioni innovative di tipo incrementale.

UNIONE EUROPEA
Fondo europeo di sviluppo regionale

Regione Lombardia

fesr

POR FESR 2014-2020 / INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ

POR FESR 2014-2020

REGIONE LOMBARDIA

RAPPORTO DI VALUTAZIONE TEMATICO

ASSE II – Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché l'impiego e la qualità delle medesime

Luglio 2022

Fondazione Giacomo Brodolini Srl SB

mbs

IZI
Metodi, analisi
e valutazioni economiche

INDICE

LE FINALITÀ DELL'ASSE II DEL PO FESR 3

L'ATTUAZIONE DELLA BUL IN LOMBARDIA 4

IL RILIEVO DELL'INVESTIMENTO FESR 8

LA METODOLOGIA 11

LO STATO DI AVANZAMENTO NEI COMUNI INTERESSATI 11

LA PARTECIPAZIONE AL BANDO VOUCHER DIGITALI I4.0 LOMBARDIA 2021 15

Descrizione della misura 15

Descrizione del criterio di analisi adottata 15

Esiti della partecipazione 15

Conclusioni e raccomandazioni 18

LE FINALITÀ DELL'ASSE II DEL POR FESR

L'Asse II del POR FESR Lombardia persegue l'obiettivo generale di migliorare l'accesso, l'impiego e la qualità delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in coerenza con l'OT2 ed in particolare nell'ambito della priorità di investimento 2.a "*estendere diffusione banda larga e lancio delle reti ad alta velocità*".

Gli interventi attivati dall'Asse si ricollegano alla strategia nazionale relativa al grande progetto nazionale Banda Larga, oggetto di Riprogrammazione del POR FESR[1].

L'Asse II si declina in un solo obiettivo specifico. A fronte della necessità di stimolare la competitività delle imprese ed attrarre investimenti e di favorire insediamenti di nuove realtà industriali e commerciali, l'obiettivo specifico è la *"riduzione dei divari digitali nei territori e diffusione di connettività in Banda Ultralarga (II.2.a.1) estendendo la copertura a banda Ultralarga a 100Mbps*". Nell'ambito di questo obiettivo specifico è prevista una unica azione "*Contributo all'attuazione del "Progetto Strategico Agenda Digitale per la Banda Ultra Larga*" e di altri interventi programmati per assicurare nei territori una capacità di connessione ad almeno 30 Mbps, accelerandone l'attuazione nelle aree produttive, nelle aree rurali e interne, rispettando il principio di neutralità tecnologica nelle aree consentite dalla normativa comunitaria.

I beneficiari previsti per questi interventi sono il Ministero dello Sviluppo Economico, la Regione Lombardia e gli operatori delle telecomunicazioni.

Per le finalità dell'Asse è prevista una dotazione pari a 20.000.000 euro, pari al 2% del POR FESR.

[1] DECISIONE CE C(2017) 4222 DEL 20 GIUGNO 2017 e successiva DGR n. 6983 del 31/7/17 "*Presa d'atto della I° Riprogrammazione del Programma Operativo Regionale (POR) a valere sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2014-2020 di Regione Lombardia come da decisione CE C(2017) 4222 del 20 giugno 2017*".

L'ATTUAZIONE DELLA BUL IN LOMBARDIA

L'asse II è sostanzialmente destinato ad assicurare un contributo alla attuazione del progetto BUL (Banda Ultra Larga). A tal fine con DGR n. 5000 del 30 marzo 2016 la Regione Lombardia ha approvato lo schema di "*Accordo di programma per lo sviluppo della banda ultra larga*" in attuazione della Delibera Cipe del 6 agosto 2015, n. 65 e dell'Accordo quadro tra il Governo e le Regioni dell'11 febbraio 2016. In forza di tale Accordo le risorse destinate allo sviluppo della BUL in Lombardia risultavano così definite:

- 20.000.00 euro, di cui al POR FESR 2014 – 2020;
- 48.500.000 euro, di cui al PSR FEASR 2014-2020;
- 1.500.000 euro, inizialmente destinate al progetto aree industriali Concorezzo – Monza, già liquidate a favore del Ministero dello Sviluppo Economico;
- 381.700.459,00 euro, in attuazione della Delibera CIPE n. 65/2015 a valere sul fondo FSC.

Il complessivo delle risorse assicurate per l'attuazione della BUL è pari a 451.700.459,00 euro.

Il soggetto beneficiario è il Mise, in qualità di Autorità di Gestione del Programma Nazionale Imprese e Competitività FESR 2014-2020 ha avviato la notifica di un grande progetto nazionale banda ultralarga nelle aree bianche, a valere su più programmi operativi FESR ai sensi dell'Art. 100 del Reg. (Ue) 1303/2013.

L'Accordo di programma bilaterale tra Ministero dello Sviluppo Economico e Regione è stato sottoscritto il 7 aprile 2016 e prevede l'estensione di una copertura a Banda Ultralarga fino a 100Mpbs per le imprese e con un servizio a partire da 30 Mbps per la popolazione. Attraverso tale atto la Regione ha assicurato la disponibilità al MISE dei fondi UE (FESR e FEASR) di propria competenza allo scopo di realizzare tutti i progetti finanziati nell'ambito del regime di aiuto previsto per l'attuazione della BUL.

Le aree interessate dall'attività, cosiddette aree bianche, sono state individuate mediante una consultazione pubblica avviata da Infratel Italia, soggetto attuatore dell'intervento, con un'attenzione prioritaria per il collegamento in fibra ottica delle sedi della pubblica amministrazione e delle imprese.

In base al modello di intervento cosiddetto diretto - che prevede l'individuazione tramite procedura di selezione su base competitiva - di uno o più soggetti cui assegnare l'appalto, il 7 marzo 2017 è stata approvata la proposta di aggiudicazione disposta dalla Commissione di gara a favore di OPEN FIBER SPA.

Operativamente pertanto il progetto BUL Lombardia è attuato attraverso Infratel Italia SpA, società in-house del Ministero dello Sviluppo Economico, e da OPEN FIBER operatore delle telecomunicazioni aggiudicatario della gara pubblica in Lombardia.

Nell'attuazione degli interventi verrà data priorità a quelli realizzati con il ricorso al FESR.

Lo stato di esecuzione del progetto BUL in Lombardia al 31 dicembre 2021 è descritto nella "*Relazione sullo stato di avanzamento del Progetto Nazionale Banda*" pubblicata da Infratel Italia, dalla quale sono tratti i dati sintetizzati nelle seguenti tabelle.

TABELLA 1 STATO DELLA PROGETTAZIONE DEFINITIVA – FIBRA (FTTH) – AL 31.12.2021

Progetti previsti	Comuni previsti	Progetti consegnati	Comuni con progetti consegnati	Progetti approvati	Comuni con prog. approvati
1.651	1.147	1.584	1.147	1.453	1.086

TABELLA 2 STATO DELLA PROGETTAZIONE DEFINITIVA – WIRELESS (FWA) – AL 31.12.2021

Progetti previsti	Comuni previsti	Progetti consegnati	Comuni con progetti consegnati	Progetti approvati	Comuni con prog. approvati
1.312	1.312	1.312	1.312	1.112	1.112

Il livello di progettazione previsto coinvolge 1.147 comuni in possesso di progetto definitivo, che equivalgono ad una copertura alquanto ampia del numero complessivo dei comuni lombardi (il 76,1% per gli interventi in fibra e il 87,1% per quelli in wireless).

TABELLA 3 STATO DELLA PROGETTAZIONE ESECUTIVA – FIBRA (FTTH) – AL 31.12.2021

Progetti previsti	Comuni previsti	Progetti consegnati	Comuni con progetti consegnati	Progetti approvati	Comuni con prog. approvati
1.651	1.147	914	635	803	579

TABELLA 4 STATO DELLA PROGETTAZIONE ESECUTIVA – WIRELESS (FWA) – AL 31.12.2021

Progetti previsti	Comuni previsti	Progetti consegnati
1.651	1.147	914

Il livello di progettazione esecutiva interessa 579 comuni su 1.147 (50,47%) per gli interventi FTTH, mentre dispongono di progetto esecutivo 276 comuni su 505 (54,65%) per gli interventi FWA. Per questi ultimi non vi è una corrispondenza numerica tra la progettazione definitiva e quella esecutiva (cosa che invece accade per la fibra) per ragioni aggregative in fase esecutiva.

TABELLA 5 STATO DEI CANTIERI – FIBRA (FTTH) – AL 31.12.2021

ODE emessi[2]	Comuni con ODE	Cantieri aperti	Comuni avviati	Cantieri con CUIR[3]	Comuni completati
800	578	753	551	543	409

TABELLA 6 STATO DEI CANTIERI – WIRELESS (FWA) – AL 31.12.2021

Progetti previsti	Comuni previsti	Progetti consegnati
1.651	1.147	914

Si rilevano 753 cantieri aperti in 551 comuni, con 409 per i quali gli interventi sono completati (35,6% dei comuni con progetto di intervento previsto) per quanto riguarda la tipologia FTTH. Per quanto riguarda la tecnologia FWA i cantieri aperti sono 269 e quasi tutti (263) con comunicazione di ultimazione impianto.

TABELLA 7 SITUAZIONE DEI COLLAUDI NEI COMUNI – FIBRA (FTTH) – AL 31.12.2021

Impianti collaudabili	Impianti complessivamente collaudati	Collaudi positivi
413	381	361

[2] Ordine di esecuzione emesso da Infratel

[3] Comunicazione di ultimazione impianto di rete rilasciata da Openfiber

TABELLA 8 SITUAZIONE DEI COLLAUDI NEI COMUNI – WIRELESS (FWA) – AL 31.12.2021

Impianti collaudabili	Impianti complessivamente collaudati	Collaudi positivi
300	277	262

In termini di impianti collaudati nei comuni, sono 361 i comuni per i quali l'impianto FTTH è stato collaudato e 262 i collaudi per impianto FWA. Essi rispettivamente, rispetto al numero di progettazioni previste, ne costituiscono il 31,4% ed il 19,9%.

Complessivamente il progetto BUL appare in fase di avanzamento, tuttavia con un livello di messa in esercizio ancora parziale, sebbene in continua evoluzione e con circa un terzo di comuni per le quali l'impianto in FTTH è operativo.

Del resto che trattasi di un quadro composito con territori comunali in diverso stadio attuativo è reso palese anche dalle infografiche messe a disposizione dal sito https://bandaultralarga.italia.it/ del Ministero dello Sviluppo Economico, beneficiario del progetto BUL, sito che riporta lo stato di avanzamento sui singoli territori comunali in base al quale è possibile evidenziare lo stato di attuazione per singolo comune, sia per la connessione in fibra che in wireless.

FIGURA 1 INFOGRAFICA ATTUAZIONE FTTH

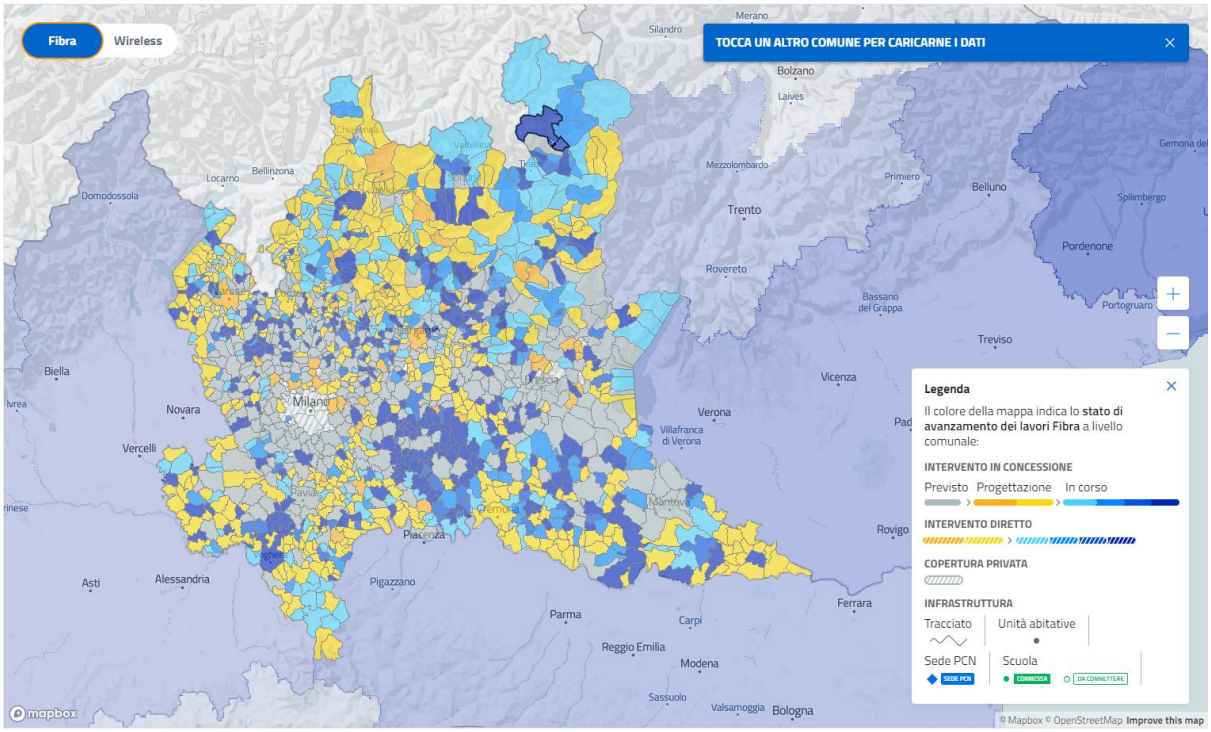
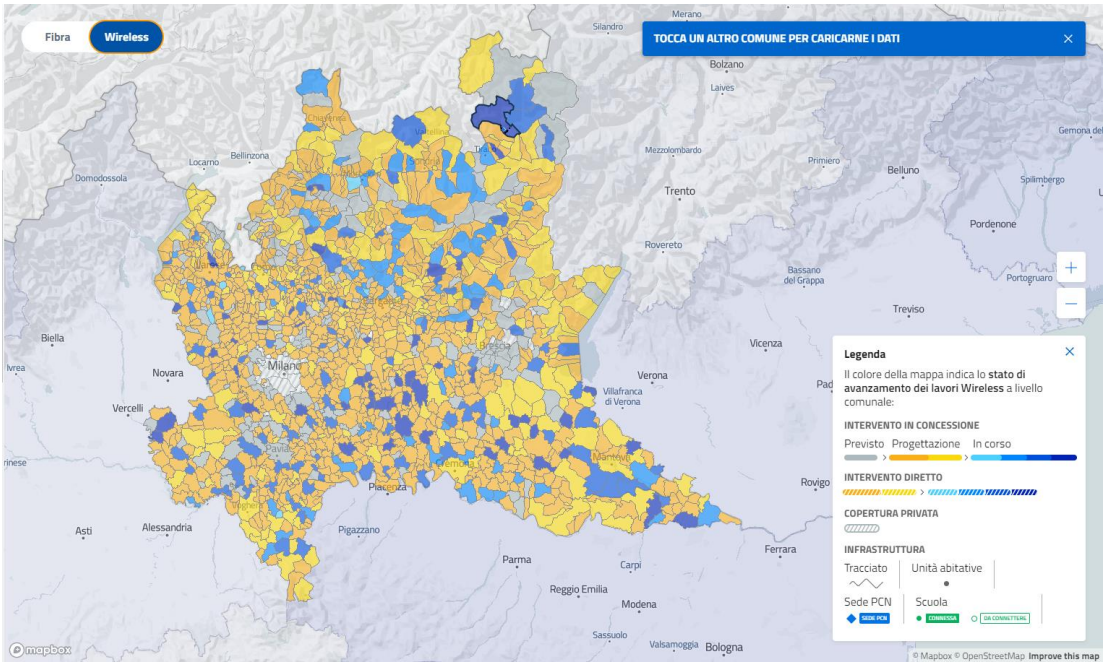


FIGURA 2 INFOGRAFICA ATTUAZIONE FWA

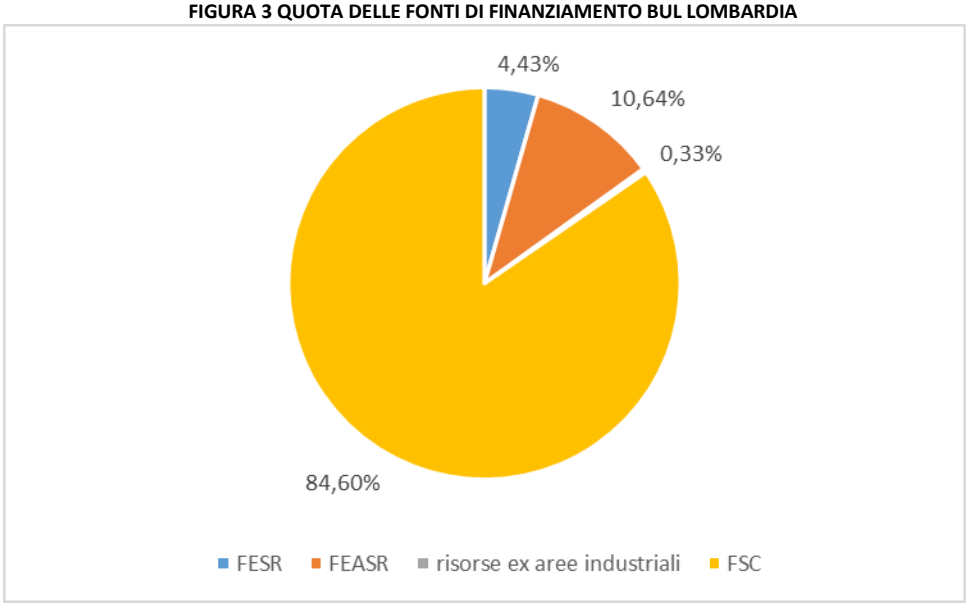


Come si può rilevare dalle infografiche, emerge un quadro attuativo diversificato per territori, con una maggior spinta esecutiva per le connessioni FTTH rispetto a quelle FWA (le quali dovrebbero servire soprattutto le aree più marginali non raggiungibili dalla fibra).

IL RILIEVO DELL'INVESTIMENTO FESR

L'attuazione del progetto BUL in Lombardia è eseguita in forza della DGR n. 5000 del 30 marzo 2016 "*Approvazione dello schema di "accordo di programma per lo sviluppo della banda ultralarga" in attuazione della delibera cipe del 6 agosto 2015, n. 65 e dell'accordo quadro tra il governo e le regioni dell'11 febbraio 2016*" che definisce anche il quadro di sostegno finanziario riportato nei paragrafi precedenti e così graficamente rappresentabile.

FIGURA 3 QUOTA DELLE FONTI DI FINANZIAMENTO BUL LOMBARDIA



Sul totale delle risorse per la realizzazione della BUL in Lombardia il sostegno a valere sul fondo FESR 2014-2020 vale il 4,43%, quindi non centrale in termini di rilevanza finanziaria, sebbene a tali interventi sia stata data priorità di esecuzione anche per ragioni connesse alla tempistica attuativa dei fondi SIE.

Complessivamente i comuni coperti dal finanziamento a valere sull'Asse II del POR FESR risultano essere 55, come deciso nella seduta del Comitato di Coordinamento e Monitoraggio del progetto in data 30 giugno 2020. Tali comuni, che rappresentano circa il 3,5% del totale delle amministrazioni locali coinvolte nella attuazione della BUL, sono ripartite per area provinciale così come rappresentato nella tabella a seguire.

TABELLA 9 COMUNI INTERESSATI DALL'INTERVENTO FESR

Provincia	Comuni interessati dal finanziamento FESR	N.
Bergamo	Cividate al Piano, Curno, Dalmine, Gorle, Madone, Mozzo	6
Brescia	Alfianello, Azzano Mella, Castelcovati, Gottolengo, Isorella, Maclodio, Orzinuovi, Pompiano, San Paolo, Verolavecchia	10
Como	Mozzate, Turate	2
Cremona	Casalmorano, Ostiano, Sospiro, Vescovato	4
Lodi	Borghetto Lodigiano, Pieve Fissiraga	2
Mantova	Bigarello, Bozzolo, Castelbelforte, Gazoldo degli Ippoliti, Gonzaga, Marcaria, Medole, Quistello, Sabbioneta, San Benedetto Po, Viadana	11

Milano	Arluno, Cerro al Lambro, Dairago, Gessate, Lacchiarella, Santo Stefano Ticino, Vanzago, Vernate, Vittuone	9
Monza Brianza	Aicurzio, Sulbiate, Vedano al Lambro, Verano Brianza	4
Pavia	Cura Carpignano, Lomello, Torrevecchia Pia	3
Varese	Casorate Sempione, Gorla Maggiore, Gorla Minore, Marnate	4

Sulla base dei dati al 31 dicembre 2021 della citata "*Relazione sullo stato di avanzamento del Progetto Nazionale Banda*" e delle informazioni monitorate sul sito del MISE https://bandaultralarga.italia.it/ è possibile ricostruire lo stato dei lavori ed il numero delle connessioni ad UI (unità Immobiliari) per entrambe le tecnologie previste per la realizzazione della BUL (fibra-FTTH e wireless FWA). Nella tabella seguente i dati per ciascuno dei 55 comuni interessati dal finanziamento FESR.

TABELLA 10 STATO DEI LAVORI PER SINGOLO COMUNE INTERESSATO DALL'INTERVENTO FESR

Provincia	comune	UI FTTH Totali	stato lavori	UI FWA Totali	stato lavori
Monza e della Brianza	Aicurzio	0	in corso - avanzato	2	in corso - avanzato
Brescia	Alfianello	0	in corso - avanzato	0	non avviato
Milano	Arluno	0	in corso - avanzato	2344	in corso - avvio
Brescia	Azzano Mella	1.556	operatività	755	operatività
Mantova	Bigarello	0	in corso - avanzato	446	in corso - avvio
Lodi	Borghetto Lodigiano	2.077	operatività	1035	operatività
Mantova	Bozzolo	0	in corso - avanzato	0	in corso - avanzato
Cremona	Casalmorano	0	operatività	682	in corso - avvio
Varese	Casorate Sempione	0	in corso - avanzato	0	in corso - avanzato
Mantova	Castelbelforte	1.345	operatività	833	operatività
Brescia	Castelcovati	2.699	operatività	1338	operatività
Milano	Cerro al Lambro	2.121	operatività	438	in corso - avanzato
Bergamo	Cividate al Piano	2.563	operatività	0	non avviato
Pavia	Cura Carpignano	0	in corso - avanzato	0	in corso - avvio
Bergamo	Curno	0	in corso - avvio	0	in corso - avvio
Milano	Dairago	3.052	operatività	329	in corso - avvio
Bergamo	Dalmine	0	in corso - avanzato	0	in corso - avvio
Mantova	Gazoldo degli Ippoliti	1.540	operatività	0	operatività
Milano	Gessate	69	operatività	0	non avviato
Mantova	Gonzaga	803	operatività	1022	in corso - avvio
Varese	Gorla Maggiore	2.619	operatività	0	operatività
Varese	Gorla Minore	4.789	operatività	215	in corso - avvio
Bergamo	Gorle	3.102	operatività	n.d.	in corso - avvio
Brescia	Gottolengo	n.d.	in corso - avanzato	223	in corso - avvio
Brescia	Isorella	1.837	operatività	2006	operatività

Milano	Lacchiarella	1.849	operatività	538	in corso - avvio
Pavia	Lomello	n.d.	in corso - avvio	n.d.	in corso - avvio
Brescia	Maclodio	n.d.	in corso - avanzato	n.d.	in corso - avvio
Bergamo	Madone	n.d.	in corso - avanzato	619	in corso - avvio
Mantova	Marcaria	1.907	operatività	106	in corso - avvio
Varese	Marnate	3.956	operatività	n.d.	in corso - avvio
Mantova	Medole	2.262	operatività	1	non avviato
Como	Mozzate	4.272	operatività	890	in corso - avvio
Bergamo	Mozzo	n.d.	in corso - avanzato	n.d.	in corso - avvio
Brescia	Orzinuovi	n.d.	in corso - avanzato	2019	in corso - avvio
Cremona	Ostiano	1.471	operatività	942	operatività
Lodi	Pieve Fissiraga	n.d.	in corso - avanzato	273	in corso - avvio
Brescia	Pompiano	1.954	operatività	90	in corso - avvio
Mantova	Quistello	2.376	operatività	1321	operatività
Mantova	Sabbioneta	n.d.	in corso - avanzato	n.d.	in corso - avvio
Mantova	San Benedetto Po	n.d.	in corso - avanzato	3430	in corso - avvio
Brescia	San Paolo	2.217	operatività	n.d.	non avviato
Milano	Santo Stefano Ticino	2.526	operatività	864	in corso - avvio
Cremona	Sospiro	n.d.	in corso - avanzato	n.d.	in corso - avvio
Monza e della Brianza	Sulbiate	2.381	operatività	n.d.	in corso - avvio
Pavia	Torrevecchia Pia	n.d.	in corso - avanzato	n.d.	non avviato
Como	Turate	5.004	operatività	2.100	in corso - avvio
Milano	Vanzago	0	in corso - avanzato	800	in corso - avanzato
Monza e della Brianza	Vedano al Lambro	4.328	operatività	0	non avviato
Monza e della Brianza	Verano Brianza	4486	operatività	2.135	operatività
Milano	Vernate	0	in corso - avanzato	1.161	in corso - avvio
Brescia	Verolavecchia	1913	operatività	305	in corso - avvio
Cremona	Vescovato	2131	operatività	1.407	in corso - avvio
Mantova	Viadana	240	operatività	0	in corso - avvio
Milano	Vittuone	4030	operatività	1.742	operatività

LA METODOLOGIA

L'analisi valutativa intende verificare gli effetti dell'investimento attivato attraverso il progetto BUL in Lombardia in termini di incremento dell'utilizzo della banda larga nei comuni, con specifico riferimento a quei 55 comuni per i quali il potenziamento della capacità di connessione è stato sostenuto attraverso il fondo FESR.

In proposito, si specifica che non è possibile procedere ad una analisi comparativa tra i comuni interessati dal FESR ed altri comuni lombardi, atteso che il progetto BUL interviene largamente su tutte le aree a fallimento di mercato con altre risorse e né avrebbe senso un confronto con comuni non rientranti in area bianca.

L'analisi pertanto si è articolata esplorando lo stato di avanzamento operativo nella realizzazione della infrastruttura, tanto nella sua componente in fibra che in quella in wireless, e nella successiva correlazione tra lo stato di avanzamento e la partecipazione di aziende del territorio a misura di incentivazione di connettività, rispetto alla quale la disponibilità di una connessione era ipotizzabile come un prerequisito significativo.

L'attività pertanto è stata organizzata assecondando il seguente processo:

- raccolta delle informazioni sul numero delle unità immobiliari connesse in FTTH[4] o FWA[5] nei comuni interessati dal finanziamento FESR, in base al documento "*Relazione sullo stato di avanzamento del Progetto Nazionale Banda Ultralarga al 31 dicembre 2021*" pubblicato da Infratel SPA;
- verifica dello stato di realizzazione dei lavori per la copertura in FTTH e FWA nei comuni per i quali i cantieri sono sostenuti dal finanziamento FESR attraverso il portale dedicato https://bandaultralarga.italia.it/, attraverso il quale è possibile evidenziare lo stato aggiornato di attuazione per singolo comune;
- ricostruzione di un profilo di avanzamento dei lavori graduato per fase di effettivo avanzamento;
- analisi degli esiti della misura Bando Voucher Digitali I4.0 Lombardia 2021 gestito da Unioncamere Lombardia ed evidenziazione delle imprese riconducibili ai comuni interessati dal finanziamento FESR;
- ricostruzione di un nesso di correlazione tra partecipazione e disponibilità concreta di connessioni in banda larga sullo stato di avanzamento dei lavori.

La metodologia sopra evidenziata assume, pertanto, un approccio empirico teso a ricostruire una condizione di corrispondenza attendibile tra l'esecuzione dei lavori, con la conseguente maggiore possibilità di accesso ad infrastruttura in banda ultra larga, e una misura specifica finalizzata alla adozione/introduzione in azienda di tecnologie digitali 4.0, intese come soluzioni, applicazioni, prodotti/servizi innovativi 4.0 con l'obiettivo di rispondere ai bisogni di innovazione delle MPMI lombarde tramite la digitalizzazione di processi, prodotti e servizi offerti. L'assunto di base è che l'attivazione di tali tecnologie siano correlate con la possibilità per le aziende di poter disporre di una connessione di rete ad alta velocità.

LO STATO DI AVANZAMENTO NEI COMUNI INTERESSATI

Gli interventi finanziati nell'ambito del FESR coprono 55 comuni per un totale di 342.291 abitanti, 141.684 famiglie e 24.490 imprese[6].

La rappresentazione della distribuzione dei comuni e dei rispettivi abitanti per provincia è riportata nelle figure a seguire, che riproducono la percentuale di comuni e della relativa popolazione interessati dall'intervento del FESR per ogni singola provincia.

Le province interessate dagli interventi maggiormente coinvolte, in termini di comuni e dunque popolazione, risultano quelle di Mantova, Brescia, Milano e Bergamo.

[4] FTTH sta per "Fiber to the Home", cioè "fibra fino al'Unità Immobiliare";

[5] FWA, acronimo di Fixed Wireless Access, è un sistema di trasmissione dati che prevede l'uso di una rete mista, formata in parte da una rete cablata in fibra ottica e in parte da una rete che sfrutta le frequenze radio

[6] Fonte: annuario statistico Regione Lombardia

FIGURA 4 - DISTRIBUZIONE COMUNI PER PROVINCIA (%)

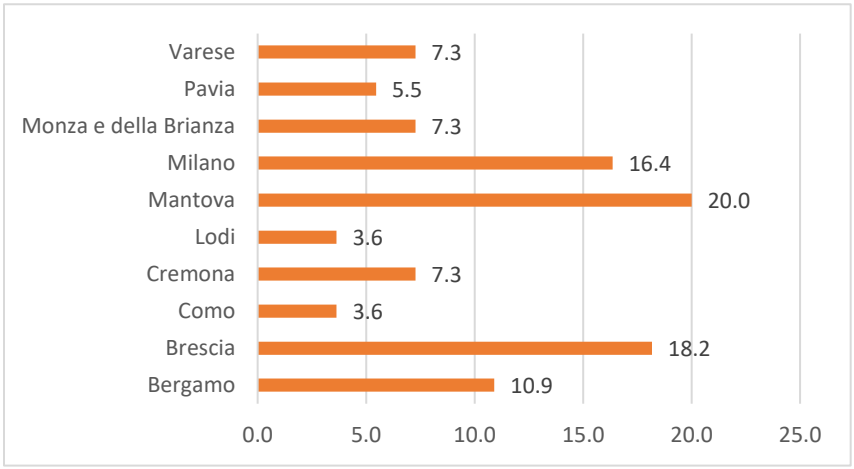
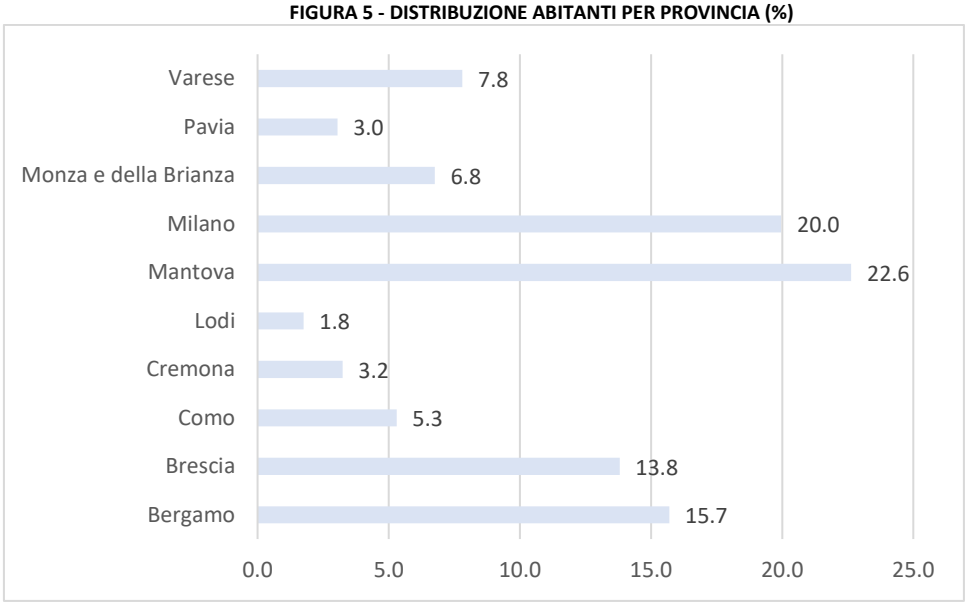
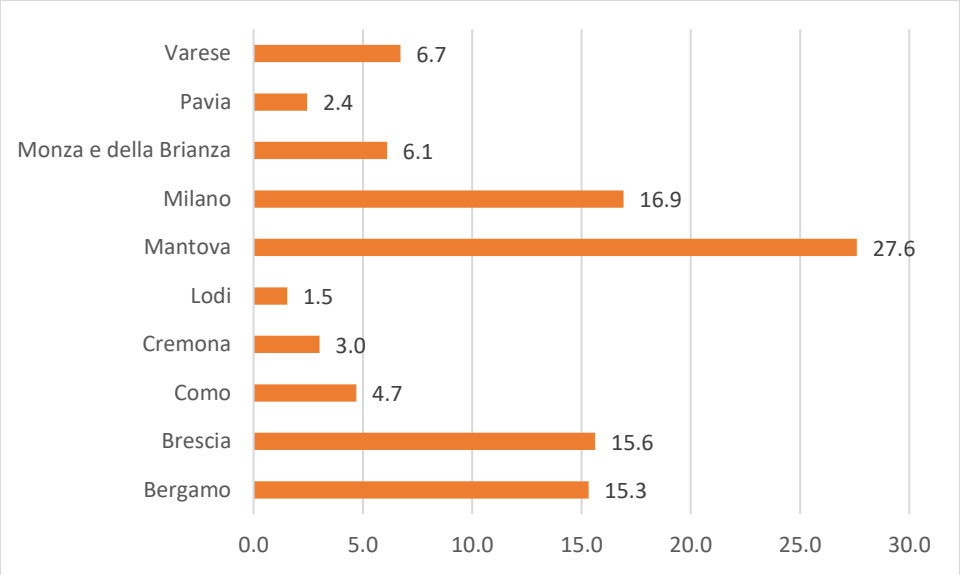


FIGURA 5 - DISTRIBUZIONE ABITANTI PER PROVINCIA (%)



La provincia che vede la maggiore concentrazione di imprese è quella di Mantova (27,6%) con un numero di imprese pari a 6.760. Seguono quelle di Milano (16,9%) Brescia (15,6%) e Bergamo (15,3%).

FIGURA 6 - DISTRIBUZIONE IMPRESE PER PROVINCIA (%)

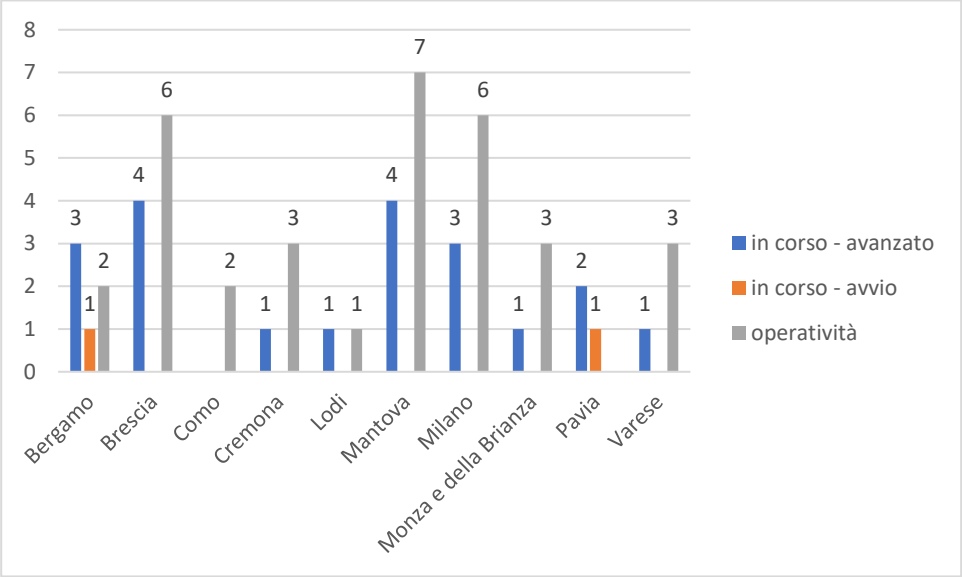


Dall'analisi circa lo stato dei lavori[7], nei 55 comuni oggetto di analisi, si evince che per quanto attiene la Fibra la rete è in operatività in 33 comuni. Sono, invece, in corso e in uno stato avanzato i lavori in 20 comuni e in fase di avvio in soli due comuni.

Diversamente, la rete Wireless risulta operativa in 11 comuni. Lo stato dei lavori è in uno stadio avanzato in 5 comuni, in fase di avvio in 32 comuni e non è ancora avviato in 11 comuni.

Il dettaglio per singola provincia sia per la Fibra che per il Wireless è raffigurato nelle seguenti figure.

FIGURA 7 - STATO DEI LAVORI PER PROVINCIA (N.RO COMUNI) - FIBRA

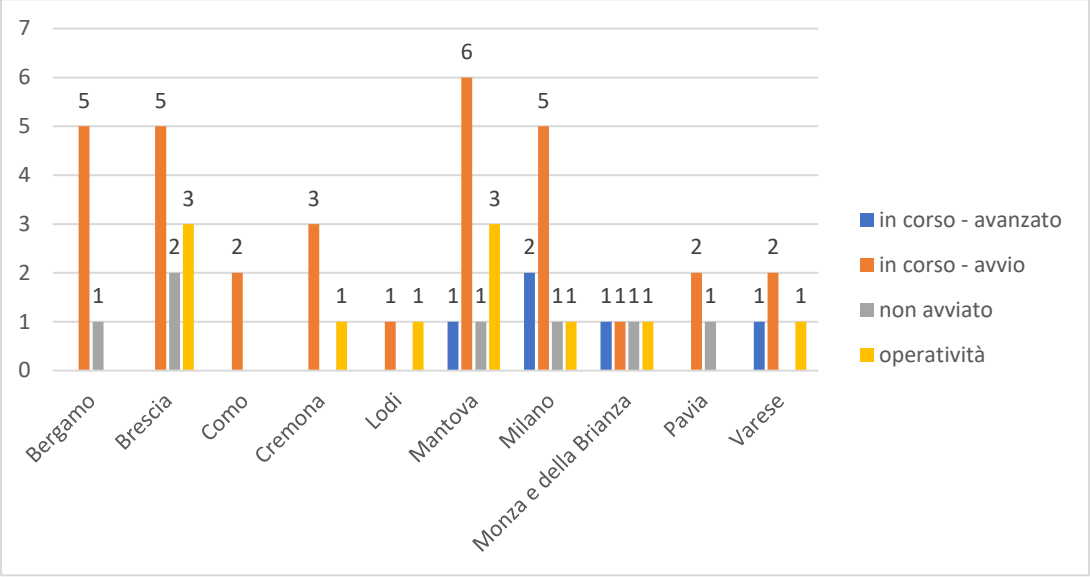


Complessivamente, per quanto riguarda la connessione in fibra (FTTH) al 31 dicembre 2021 risultano 33 i comuni in condizione di "operatività", pari al 60% del totale dei comuni per i quali l'intervento è stato finanziato dal FESR. Sono 20

[7] Lo stato dei lavori è stato rilevato attraverso la consultazione della mappa interattiva disponibile sul portale https://bandaultralarga.italia.it.

quelli per i quali l'intervento è in fase avanzata, pari al 36,4% e solo 2 quelli in cui i lavori sono in fase di avvio. Pertanto, non solo per oltre la metà degli interventi i lavori risultano conclusi e gli impianti operativi, ma per tutti e 55 gli interventi la fase di progettazione è stata superata, con una proiezione di prossima chiusura di quasi tutte le operazioni.

FIGURA 8 - STATO DEI LAVORI PER PROVINCIA (N.RO COMUNI) – WIRELESS



Rispetto agli interventi volti ad assicurare la copertura in wireless (FWA) alla data del 31 dicembre 2021 risultano 11 comuni, pari al 20% quelli in condizione di "operatività"; mentre sono 5 quelli in fase avanzata di esecuzione, pari al 9%. Diversamente dal quadro dei lavori per la fibra, per quanto riguarda il wireless si evidenzia un quadro dell'esecuzione meno avanzato, con 32 comuni, pari al 58,2% del totale, per i quali lo stato dei lavori è in fase di avvio e 7, pari al 12,7%, per i quali i lavori non sono ancora partiti.

LA PARTECIPAZIONE AL BANDO VOUCHER DIGITALI I4.0 LOMBARDIA 2021

Descrizione della misura

Il bando "*Voucher Digitali I4.0*" è una misura gestita da Unioncamere Lombardia, approvata con determinazione del S.G. n. 29/2021 del 29 aprile 2021 e rientrante nell'Accordo di collaborazione per lo sviluppo e la competitività del sistema economico tra Regione e Unioncamere nell'ambito del progetto "*Punto Impresa Digitale*" (PID). Obiettivo del bando, nell'ambito della misura generale "*Digital Business*", è il sostegno all'introduzione in azienda di tecnologie digitali I4.0 con l'obiettivo di rispondere ai bisogni di innovazione delle MPMI lombarde tramite la digitalizzazione di processi, prodotti e servizi offerti.

Le risorse complessivamente stanziate a disposizione dei soggetti beneficiari ammontavano a 7.188.000,00 euro, al 50% a carico della Direzione Generale Sviluppo Economico di Regione Lombardia e per l'altro 50% a carico delle Camere di commercio Industria Artigianato e Agricoltura della Lombardia. Tale dotazione era stata ripartita per circoscrizioni territoriali provinciali.

Ogni impresa poteva presentare una sola domanda e ricevere un contributo che prevedeva i seguenti massimali: 5.000 euro per le microimprese e 15.000 euro per le piccole-medie imprese, con una intensità di aiuto rispettivamente al 70% e 50%.

Le istanze di partecipazione dovevano essere presentate esclusivamente in modalità telematica con firma digitale sul sito http://webtelemaco.infocamere.it dalle ore 14.00 del 17 maggio 2021 alle ore 12.00 del 18 giugno 2021.

Hanno ricevuto un contributo 775 imprese in tutte la regione.

Descrizione del criterio di analisi adottata

Il bando considerato non aveva la finalità di sostenere la connettività, tuttavia interveniva sui processi di digitalizzazione del ciclo produttivo e prevedeva modalità partecipative telematiche, circostanze che in qualche modo possono essere correlate alla condizione di opportunità/necessità di disporre di una connessione alla rete di buona qualità. L'assunto di base è che potesse rilevarsi una corrispondenza tra la disponibilità di una connessione in banda ultralarga e la partecipazione all'iniziativa e che pertanto, in forza di tale connessione potesse rilevarsi la produzione di effetti sul territorio in conseguenza dei lavori della BUL, nel caso specifico con riferimento a quelli sostenuti dal FESR.

A tal proposito si è proceduto a rilevare, tra le imprese che hanno partecipato all'avviso, quelle che hanno sede legale nei 55 comuni per i quali l'investimento nella banda ultralarga è stato sostenuto attraverso il FESR. A partire dai provvedimenti pubblicati con gli elenchi delle imprese partecipanti, si sono identificate 34 aziende in 20 comuni su 55. Il numero delle aziende potrebbe essere verosimilmente più alto, ben potendo esservi aziende con sede legale altrove ma sede operativa in uno dei 55 comuni di interesse, tuttavia il livello di analisi non permetteva questo ulteriore affondo conoscitivo ed in ogni caso la circostanza non avrebbe alterato il livello di attendibilità del campione.

Le aziende individuate cono state identificate attraverso la tracciabilità di un dato univoco, ovvero il codice fiscale, riportato nelle graduatorie pubblicate.

La partecipazione all'avviso da parte delle imprese è stata associata al comune della sede legale e successivamente incrociata con lo stato di avanzamento dei lavori della BUL in quel comune.

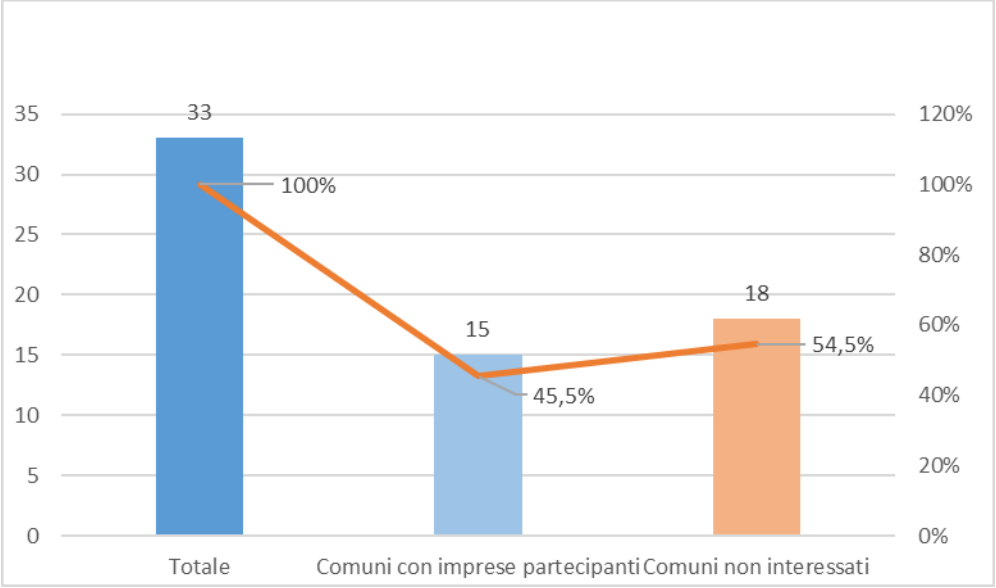
La procedura condotta ha pertanto una valenza empirica, basata sulla ricostruzione di potenziali correlazioni tra eventi indipendentemente determinatisi ("stato dei lavori degli interventi BUL" e "partecipazione al bando").

Esiti della partecipazione

Il dato della partecipazione è stato confrontato con lo stato di avanzamento sui due fronti di intervento: connessione in fibra (FTTH) ed in wireless (FWA).

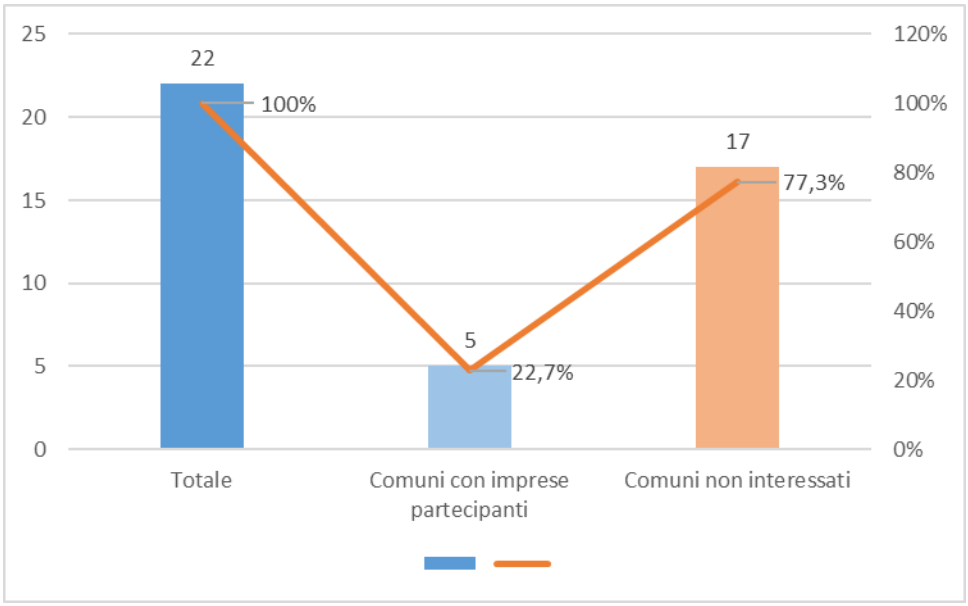
Relativamente al primo fronte si rileva che nel 45,5% dei comuni per i quali lo stato dei lavori è concluso e l'impianto è operativo vi è una partecipazione da parte di imprese al bando.

FIGURA 9 - PARTECIPAZIONE AL BANDO VOUCHER IN COMUNI CON INTERVENTI IN STATO DI OPERATIVITÀ - FTTH



Viceversa nei territori comunali nei quali alla data del 31 dicembre 2021 i lavori sono in corso la partecipazione è più contenuta, solo 5 per un totale del 22,7%

FIGURA 10 - PARTECIPAZIONE A BANDO VOUCHER IN COMUNI CON INTERVENTI IN STATO DI LAVORI IN CORSO - FTTH



Dal confronto tra i dati soprariportati emerge che nei comuni per i quali l'impianto in fibra si è concluso vi sarebbe una maggiore partecipazione alla misura del voucher per la digitalizzazione in termini percentuali.

Questa tendenza è ribadita anche se si analizzano i dati delle partecipazioni al bando con riferimento allo stato di attuazione dei lavori per la connessione in wireless, come emerge dalle due figure seguenti. Anche per questa tecnologia nei comuni con condizione di operatività, che sono pochi sul totale, la partecipazione appare più significativa rispetto ai comuni con i lavori in corso, con riferimento ai dati espressi in percentuale.

FIGURA 11 - PARTECIPAZIONE A BANDO VOUCHER IN COMUNI CON INTERVENTI IN STATO DI OPERATIVITÀ - FWA

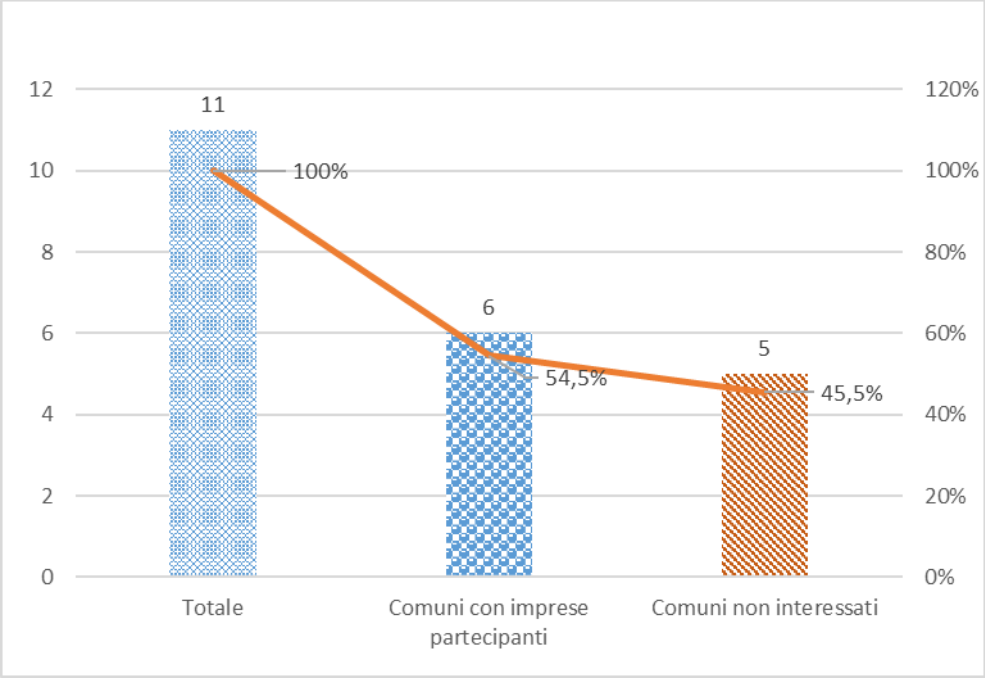
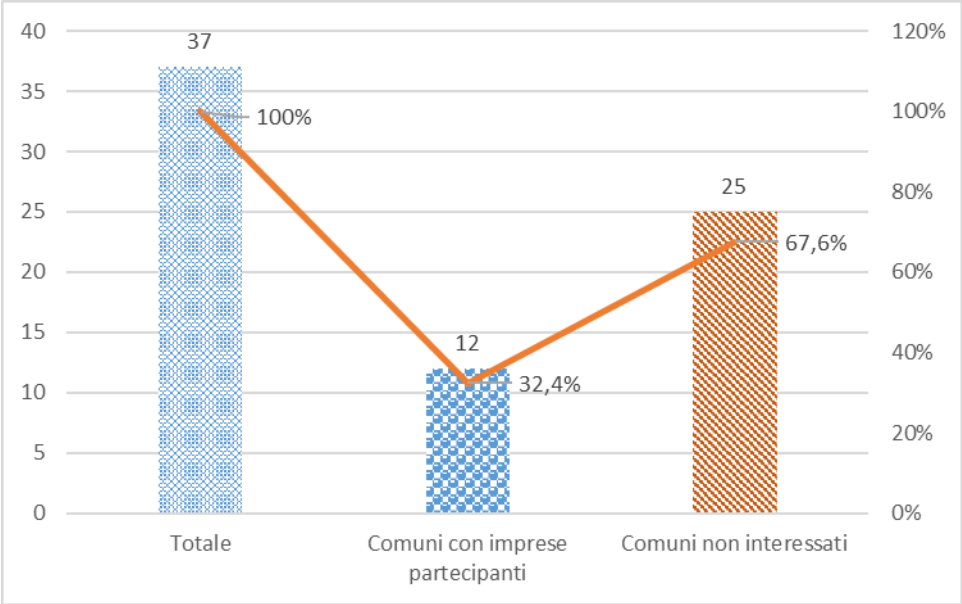


FIGURA 12 - PARTECIPAZIONE A BANDO VOUCHER IN COMUNI CON INTERVENTI IN STATO DI LAVORI IN CORSO - FWA



A completamento del quadro si rileva che nei comuni con interventi non avviati FWA, che sono 7, risultano due partecipazioni di impresa. Probabilmente questo dato è riconducibile alla presenza di operatività sulla FTTH, quindi quelle partecipazioni potrebbero provenire da imprese potenzialmente connesse a tale possibilità di connessione veloce, mentre non risultano partecipazioni negli altri 5 territori comunali nei quali i lavori per la realizzazione del collegamento veloce in wireless non sono stati ancora avviati.

Un'ultima notazione in materia di tipologie di aziende identificate: esse esprimono una variegata casistica di attività produttive, non riconducibile a segmenti prevalenti né a specializzazioni produttive di area. Il numero complessivo del campione non si presta pertanto ad alcuna clusterizzazione.

Conclusioni e raccomandazioni

L'analisi valutativa condotta ha evidenziato come lo stato di avanzamento dei lavori per la realizzazione dell'infrastruttura di rete in banda ultralarga non sia omogeneo tra i comuni per i quali il progetto BUL è sostenuto dal FESR sulla base delle informazioni presenti sul sito https://bandaultralarga.italia.it/ del MISE. Lo stato dell'esecuzione appare più avanzato per la tecnologia in fibra (FTTH) rispetto a quella wireless (FWA).

La "*Relazione sullo stato di avanzamento del Progetto Nazionale Banda*" pubblicata da Infratel Italia che riporta i dati al 31 dicembre 2021 evidenzia lo stato di avanzamento identificando anche il numero di connessioni alle UI (unità immobiliari) in FTTH e FWA per singolo comune.

Complessivamente lo stato di esecuzione dei lavori per la realizzazione della BUL in Lombardia nei comuni per i quali è previsto il finanziamento FESR appare non uniforme, con un numero di comuni che hanno completato l'intervento in fibra (FTTH) e per i quali l'impianto è operativo pari al 60%, percentuale che scende al 20% per la tecnologia in wireless (FWA). Ne consegue che non in tutti i territori comunali le Unità Immobiliari previste sono connesse alla banda ultralarga, essendovi ancora numerosi comuni per i quali i lavori sono in corso di esecuzione (e per alcuni non ancora avviati, sebbene limitatamente alla tecnologia FWA). In tali comuni ancora non connessi in BUL evidentemente persiste una condizione di ostacolo ai servizi di connessione veloce, presumibilmente in progressivo stato di superamento con l'avanzare dei cantieri aperti.

Non si dispone del dato sui contratti di servizio per connessioni su banda ultralarga attivati e sulle tipologie di utenze nei comuni dove la BUL è già attiva, pertanto allo stato attuale non è consentito avere una misurazione dell'utilizzo dell'infrastruttura, ancora meno non è misurabile in questa fase, con accuratezza e pertinenza, il valore aggiunto che l'investimento può avere determinato sui territori.

La proxy costruita tra la procedura attuativa dell'infrastruttura e la partecipazione al bando "*Voucher Digitali I4.0 Lombardia 2021*" evidenzia, pur nella limitata attendibilità del metodo empirico, una corrispondenza tra l'incremento della funzionalità della rete e la partecipazione alla procedura di evidenza pubblica per l'accesso a servizi di digitalizzazione. Nei comuni nei quali gli interventi per portare la BUL sono conclusi si registra una tendenziale maggiore partecipazione all'avviso rispetto a quei comuni nei quali le operazioni sono in corso o i cui lavori non sono ancora stati avviati. La correlazione evidenziata dai dati considerati, sebbene rappresentino un campione contenuto dell'universo di potenziale interesse, consente di rilevare come gli investimenti condotti rendano le imprese maggiormente propense verso investimenti nel settore della digitalizzazione, maggior propensione correlata ad una maggiore partecipazione al bando giustificabile dalla disponibilità di una connessione veloce. Infatti nei comuni ove gli interventi di esecuzione della BUL sono conclusi o sono in fase avanzata si registra una partecipazione non rilevata nei comuni ove invece gli interventi per la connessione in banda ultra larga sono in fase di avvio o sono ancora da avviare (quest'ultimo caso riguarda solo la tecnologia FWA). Da tale analisi se ne può dedurre che l'investimento abbia prodotto effetti sul tessuto imprenditoriale locale, quanto meno in una maggiore propensione all'utilizzo di una specifica forma di incentivo.

Tale propensione potrebbe essere oggetto futuro di analisi valutativa ulteriore, anche a stadio esecutivo più avanzato ed omogeneo del progetto BUL, attraverso azioni sul campo o altra analisi comparativa desk.

Ad esempio questa tendenza potrebbe essere ulteriormente verificabile, eventualmente in un'analisi condotta a valere sul prossimo Rapporto valutativo, operando analogo confronto tra lo stato di avanzamento della esecutività degli interventi e la misura "*Piano voucher per le imprese*" attivata dal MISE e prevista con Decreto ministeriale del 23 dicembre 2021. La misura punta a favorire la connettività a internet ultraveloce e la digitalizzazione del sistema produttivo su tutto il territorio nazionale, con possibilità di presentazione delle istanze a partire dal 1° marzo 2022. In forza di tale misura le imprese potranno richiedere un contributo - da un minimo di 300 euro ad un massimo di 2.500 euro - per servizi di connettività a banda ultralarga da 30 Mbit/s ad oltre 1 Gbit/s. L'analisi di tale misura e delle forme e modalità di accesso da parte delle imprese lombarde nei comuni interessati, attualmente non conducibile per non allineamento dei tempi di esecuzione delle misura con la tempistica di analisi valutativa corrente, potrebbe in futuro confermare la tendenza evidenziata attraverso l'analisi della partecipazione al bando "*Voucher Digitali I4.0*" ed ulteriormente arricchire di maggiori informazioni la correlazione tra la BUL e i risultati attesi in termini di incremento di competitività delle imprese.

UNIONE EUROPEA
Fondo europeo di sviluppo regionale

Regione Lombardia

fesr

POR FESR 2014-2020 / INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ

RAPPORTO DI VALUTAZIONE

PER L'ANNUALITA' 2021

POR FESR 2014-2020

REGIONE LOMBARDIA

Rapporto di valutazione tematico

Asse III - Promuovere la competitività delle piccole e medie imprese

Luglio 2022

Fondazione Giacomo Brodolini Srl SB

mbs

IZI
Metodi, analisi
e valutazioni economiche

Sommario

APPROFONDIMENTO TEMATICO 1. BANDO PER LA CONCESSIONE DI CONTRIBUTI PER LA PARTECIPAZIONE DELLE PMI ALLE FIERE INTERNAZIONALI IN LOMBARDIA 3
APPROFONDIMENTO TEMATICO 2. BANDO LINEA INTERNAZIONALIZZAZIONE PLUS 17
APPROFONDIMENTO TEMATICO 3. BANDO INVESTIMENTI PER LA RIPRESA LINEA A - ARTIGIANI 2021 E LINEA B - AREE INTERNE 28

APPROFONDIMENTO TEMATICO 1. BANDO PER LA CONCESSIONE DI CONTRIBUTI PER LA PARTECIPAZIONE DELLE PMI ALLE FIERE INTERNAZIONALI IN LOMBARDIA

Caratteristiche della misura e obiettivi dell'approfondimento

L'approfondimento analizza un campione significativo di progetti realizzati nell'ambito dell'Avviso per la **Concessione di contributi per la partecipazione delle PMI alle fiere internazionali in Lombardia**, approvato con decreto 15407 del 28/10/2019 e in seguito modificato con il decreto 10288 del 07/09/2020 che ha semplificato l'accesso alla domanda ed ha caratterizzato l'agevolazione con le categorie degli espositori (nuovi e abituali); ammettendo spese di comunicazione, introducendo la disciplina del Quadro Temporaneo e spostando il termine ultimo per la conclusione delle attività e della rendicontazione finale al 31 marzo 2023.

L'agevolazione nella forma del contributo a fondo perduto ha supportato la partecipazione delle micro, piccole e medie imprese (MPMI) alle manifestazioni fieristiche di livello internazionale che si svolgono in Lombardia, con lo scopo di realizzare eventi tra imprenditori italiani ed esteri; attrarre investimenti nel territorio lombardo, rafforzare le relazioni con il portafoglio clienti e per la ricerca di nuovi clienti; promuovere accordi e collaborazioni commerciali internazionali; sviluppare partnership strategiche e attivare iniziative di promozione rivolte a potenziali investitori esteri.

I progetti *ammessi e finanziati* e *chiusi* al 31/12/2021 sono stati 525 e sono prevalentemente realizzati da aziende di piccola dimensione (58%) e microimprese (28%), questo testimonia l'elevata necessità della loro partecipazione alle fiere per rafforzare le capacità di operare nei mercati esteri ed ampliare il business.

L'approfondimento sul bando **Concessione di contributi per la partecipazione delle PMI alle fiere internazionali in Lombardia** analizza un campione di progetti ammessi finanziati e chiusi nel periodo 2019/2021. Gli obiettivi dell'indagine sono:

- l'identificazione degli effetti e degli impatti del finanziamento regionale come strumento per sostenere il rilancio delle imprese attraverso accordi commerciali con partner esteri e la promozione dell'attrattività del sistema economico lombardo per investimenti;
- l'individuazione degli ambiti di miglioramento nelle procedure ammnistrative per la presentazione e gestione dei progetti;
- la rilevazione degli effetti della pandemia sulle imprese: misure introdotte per far fronte alla pandemia e iniziative avviate per la fase post Covid 19.

L'attività di valutazione è stata realizzata attraverso un'attenta analisi dei risultati dei progetti attuati dai beneficiari dei finanziamenti e dai bisogni di sviluppo internazionale delle imprese lombarde attraverso la partecipazione ad eventi fieristici, dopo la crisi derivante dalla emergenza pandemica. Le principali tematiche oggetto di indagine sono state: • le finalità di utilizzo del finanziamento; • gli esiti dei progetti in termini di crescita e competitività imprenditoriale; • gli effetti del finanziamento; • gli impatti progettuali; • la gestione amministrativa della misura; • gli effetti della crisi pandemica e le modalità di *recovery* implementate.

È stato inviato un questionario online di rilevazione a 500 imprese beneficiarie delle agevolazioni al quale hanno risposto 165 realtà (33%). Dalle informazioni acquisite dai rispondenti sono state elaborate le considerazioni valutative riportate di seguito. In allegato è stato predisposto un documento (Sintesi delle evidenze emerse dalla rilevazione) che contiene l'elaborazione complessiva dei dati, dei commenti e degli input evidenziati dalla survey.

Sintesi delle caratteristiche dei progetti e dei beneficiari

Al questionario inviato a tutti i beneficiari della misura **Concessione di contributi per la partecipazione delle PMI alle fiere internazionali in Lombardia** hanno risposto 165 imprese di cui la metà sono della tipologia piccola mentre circa un terzo sono microimprese e il restante 18 % sono medie imprese. Solo il 5% è risultato dalla rilevazione che sono start up. Il 74% delle imprese che hanno partecipato al Bando sono espositori abituali agli eventi fieristici mentre il

26% hanno dichiarato di essere nuovi espositori. Questo dato conferma l'interesse delle imprese a partecipare agli eventi fieristici, in riferimento ai nuovi espositori si sottolinea l'importanza di essere presenti ad eventi che possono supportare il rafforzamento del proprio network commerciale. 66 sono state le fiere maggiormente richieste dalle imprese (i dettagli sono riportati all'interno della griglia "Manifestazioni fieristiche internazionali richieste dalle imprese 2020-2021" alla fine dell'approfondimento).

L'importanza del finanziamento previsto è quindi sottolineata dall'alta partecipazione di espositori non abituali che hanno attivato azioni commerciali in riferimento ai mercati esteri. Sul tema parità di genere solo il 20% delle imprese beneficiarie ha una componente femminile maggioritaria in termini di partecipazione societaria e/o finanziaria al capitale sociale. La maggioranza delle imprese opera nel settore economico secondario e precisamente nei comparti alimentare (*macchine per alimentari, produzione macchine da gelato*); chimico; calzaturiero (*produzione calzature, componenti calzature*); farmaceutico; tecnologico; meccanica e metalmeccanica (*prodotti metallo, produzione macchine utensili, artigianato metalmeccanico, lavorazioni meccaniche, produzione metalmeccanica per la moto, produzione utensileria per produzione vetro, produzione minuterie metalliche, progettazione, produzione, trasformazione e manutenzione di sistemi, macchine e componenti per la depurazione e filtrazione degli inquinanti industriali, produzione valvole, progettazione e realizzazione di valvole per pozzi petroliferi e gasdotti, produzione macchine da caffè)*; siderurgia; manifatturiero (*converting, produzione di imballaggi flessibili in plastica*) moda (*produzione accessori per abbigliamento e pelletteria creazione bijoux,* produzione di cinture e articoli di pelletteria e surrogati); tessile; arredamento (*legno e arredo, complementi di arredo, mobili, divani e poltrone*). Ulteriori imprese operano nel settore terziario del commercio (*ingrosso di macchinari per estrazione, componentistica elettromeccanica, prodotti edilizia e ingegneria civile, fiori e oggetti da regalo, oggetti di arte, arredamento e oggetti arredo, articoli pubblicitari e promozionali*); della vendita (*macchine packaging; utensileria per cucina*); distribuzione (*prodotti prima infanzia*) e dei servizi (*grafica digitale*). Minoritaria è la presenza nel settore primario dell'agricoltura (*produzione avicola, produzione vitivinicolo, produzione concimi, florovivaismo*).

Il mercato di riferimento delle imprese risponditrici risulta essere per il 15% quello estero e per il 55% quello nazionale e quello estero. Il mercato nazionale è quello di riferimento per il 32% delle imprese. In sintesi, il 70 % delle imprese ha rapporti e attività commerciali con i mercati esteri.

Per ciò che riguarda l'internazionalizzazione delle imprese possiamo segnalare che le azioni commerciali sono realizzate principalmente nelle seguenti aree geografiche: • Europa (UE ed extra UE) in 28 paesi; • Asia e Oceania in 10 paesi; • Africa 4 paesi. Ulteriori relazioni commerciali sono rivolte in paesi del Medio Oriente e dell'America Settentrionale e Centro-meridionale. Dalle risposte al questionario online, si può mettere in evidenza che le imprese lombarde sono orientate a consolidare e migliorare il posizionamento in mercati maturi e strutturati come quelli europei. La dimensione europea assume per l'Italia una rilevanza significativa in coerenza con la progressiva regionalizzazione[1] del commercio internazionale un fenomeno che si è rafforzato a partire dal 2020.

La misura per favorire la partecipazione delle imprese alle fiere internazionali è uno degli strumenti utili per supportare l'importante posizionamento di Regione Lombardia che con una quota del 39% sulle superfici italiane vendute per fiere internazionali (2019), è la maggiore regione fieristica italiana.

Il Calendario delle manifestazioni fieristiche di livello internazionale -approvato da Regione Lombardia - ha previsto 53 manifestazioni per il 2021, 13 in meno di quelle organizzate nel 2019, mentre quello per l'anno 2022 ha stabilito 80 manifestazioni con un incremento di 12 manifestazioni (sempre rispetto al periodo precedente alla pandemia). Gli eventi fieristici a cui hanno partecipato le imprese rispondenti-nel periodo 2020/2021, sono state 38 (48% del Calendario regionale) e interessano vari ambiti: robotica e digital manufacturing; design tessile; packaging; lavorazione del legno; arte contemporanea; food; moda; arredamento.

Nell'ambito della partecipazione alle fiere, le imprese hanno utilizzato maggiormente il contributo regionale per l'affitto dell'area espositiva; per l'allestimento dello stand e per coprire i costi di iscrizione all'evento fieristico. Il contributo economico acquisito, invece, è stato utilizzato con minore frequenza per fruire di alcune tipologie di attività consulenza in riferimento alla contrattualistica con l'estero, dogane e fiscalità, pagamenti, trasporti internazionali; per

[1] Rapporto ICE 2021 Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, ICE Agenzia per la promozione all'estero e per l'internazionalizzazione delle imprese italiane; Prometeia.

la gestione dei follow up in relazione ai contatti acquisiti durante il periodo fieristico e in connessione alla ricerca di partner e alla organizzazione di incontri nel periodo fieristico.

Punti di forza e debolezza e proposte migliorative nella gestione amministrativo-procedurale

Le imprese che hanno risposto alla survey sui punti di forza dell'agevolazione hanno indicato una serie di elementi positivi rispetto alla misura, al bando e in riferimento alle procedure di presentazione, gestione e rendicontazione delle attività.

I rispondenti hanno segnalato che la misura è risultata ben focalizzata sulle necessità/fabbisogni delle imprese; è riuscita a supportare/incentivare la partecipazione agli eventi fieristici; è risultata un adeguato sostegno economico in un momento di crisi per partecipare a uno o diversi eventi fieristici internazionali. L'agevolazione è stata considerata dalle imprese come un'opportunità per espandersi in nuovi mercati esteri; come supporto alle politiche commerciali internazionali e come opportunità per pubblicizzare e commercializzare i prodotti nei mercati esteri. Per alcune realtà imprenditoriali la partecipazione alle fiere internazionali è stato un importante volano per l'ampliamento del portafoglio clienti e del proprio business.

A livello amministrativo le imprese hanno sottolineato la facilità di presentazione delle domande, la chiarezza nelle esposizioni delle indicazioni e delle caratteristiche del bando; la velocità del processo di valutazione delle stesse e il livello di supporto attivato da Regione Lombardia. In riferimento alle spese ammissibili ha avuto un buon gradimento la scelta di inserire i costi del personale e delle consulenze in modalità forfettaria. Le agevolazioni concesse nella forma del contributo a fondo perduto è stata una caratteristica del bando molto apprezzata da tutte le imprese. L'insieme delle caratteristiche del bando hanno permesso l'accesso a micro e piccole imprese e di presentare tutta la documentazione tecnica senza ricorre a consulenti esterni.

Relativamente agli elementi di debolezza è stata sottolineata, da alcune imprese, la complessità delle procedure per la partecipazione al bando e quelle collegate alla rendicontazione. Quindi l'eccessiva complessità delle procedure per accedere al bando e le regole di gestione del finanziamento per certe imprese ha reso maggiormente complesso la partecipazione all'intervento regionale. Anche le tempistiche di approvazione delle domande e di rimborso delle spese sostenute sono state considerate, per alcuni, di durata eccessiva.

Rispetto al tetto massimo del contributo e delle spese ammissibili alcune imprese hanno indicato che avevano importi/massimali non adeguati. Inoltre, altri imprenditori hanno segnalato la poca chiarezza della suddivisione in categorie delle voci di costo e delle spese ammissibili.

Il processo di rendicontazione è stato segnalato come complicato e gravoso e anche in questo caso la criticità è stata individuata nell'eccessiva richiesta di documenti (giustificativi di spesa) e nei conseguenti costi da sostenere per la predisposizione delle evidenze e giustificativi di spesa.

Le imprese inoltre hanno suggerito una serie di proposte migliorative riferite alle caratteristiche della misura e alle procedure di gestione delle attività realizzate nell'ambito del bando. L'aumento dei contributi a fondo perduto e delle spese ammissibili richiedibili sono delle proposte ricorrenti da parte delle aziende. Altri temi rilevanti sono quelli riferiti ai tempi di approvazione delle domande, le aziende propongono di convalidarle entro 30 giorni dalla presentazione e indicano che sarebbe meglio se ciò avvenisse prima dell'inizio della fiera.

In riferimento alla semplificazione le proposte dei rispondenti sono rivolte alle fasi di partecipazione al bando e a quella per la rendicontazione. Per la fase di presentazione si potrebbero predisporre nuovi strumenti di facilitazione per le imprese e si potrebbero potenziare gli sportelli di assistenza e di informazione per le imprese. Mentre per la fase di rendicontazione l'indicazione è quella di intervenire nelle procedure operative che ad oggi appesantiscono il lavoro delle aziende. Altro tema sensibile è quello della erogazione dei contributi che potrebbero essere strutturati attraverso pagamenti intermedi a favore dei beneficiari durante la realizzazione delle attività e con il saldo finale, ad esempio, a 60 giorni dalla partecipazione all'evento fieristico. Molte delle procedure segnalate come aspetti da migliorare nelle agevolazioni FESR potrebbero trovare parte delle soluzioni migliorando e ottimizzando le funzioni del sistema informativo ad oggi utilizzato.

Un ultimo suggerimento è finalizzato a proporre incontri -prima dell'uscita del bando- con le imprese e/o le proprie associazioni, per identificare con precisione i bisogni degli espositori in termini di costi da sostenere.

Molte imprese richiedono una ripresentazione del bando e di farlo diventare sistematico attraverso una pubblicazione periodica (interventi similari possono così essere previsti anche all'interno della nuova programmazione 2021/2027).

Gli effetti del finanziamento: risultati e impatti prodotti sulle imprese.

Le aziende lombarde avrebbero partecipato agli eventi fieristici anche senza l'agevolazione regionale per il 68% dei rispondenti, ma con un forte ridimensionamento e con dubbi sull'efficacia della presenza; alcune imprese pensano che partecipare con un *microstand* non sia più utile, in quanto lo spazio espositivo e l'allestimento diventa l'immagine dell'azienda (il modo in cui il pubblico identifica o percepisce il *brand*). Le motivazioni per la partecipazione alle fiere internazionali raccolte attraverso le risposte al questionario sono varie: la presenza era già stata inserita nel piano di sviluppo aziendale; era sorto il bisogno di fidelizzare i clienti; l'azienda aveva la necessità di presentare nuovi prodotti o di implementare nuovi strumenti di comunicazione. In particolare, l'agevolazione è risultata molto utile per le micro e piccole aziende e per quelle che avevano risentito in modo importante della crisi pandemica. L'accesso al supporto economico previsto da Regione Lombardia ha dato la possibilità ad alcune realtà imprenditoriali (i.e. quelle con dimensioni più ridotte) di partecipare a più di un evento fieristico.

La partecipazione alle fiere è risultata utile e positiva per il 75% delle aziende e molto positiva per circa il 20%. In totale il 93% delle aziende che hanno contribuito alla rilevazione ha indicato di essere soddisfatte della partecipazione alla/e fiera/e. Il livello così alto nel gradimento è dovuto a diversi fattori indicati dai rispondenti: importanza della presenza costante a fiere internazionali; miglioramento dell'immagine e della visibilità dell'impresa nei mercati esteri; consolidamento dei clienti e acquisizione di nuovi clienti; consolidamento del business; acquisizione di nuovi ordinativi che generano un più alto fatturato; creazione di nuovi partenariati commerciali; conoscenza di altri player del mercato di riferimento; ingresso in nuovi mercati ad alto potenziale; creazione di partnership commerciali.

I nuovi clienti portano nuovo fatturato e ciò orienta le imprese verso nuove assunzioni. Un'impresa ha segnalato che la partecipazione a queste fiere permettono di indagare su nuovi mercati e di sviluppare partnership commerciali in regioni del mondo meno frequentate dalle aziende lombarde (Sud America; Filippine, Indonesia) con la finalità di diversificare il portafoglio clienti e di aumentare il numero di partner commerciali esteri difficilmente raggiungibili. L'aumento di partner così descritto migliora anche il supporto alla distribuzione dei prodotti nei mercati esteri. In generale le aziende, attraverso la partecipazione alle fiere, hanno raccolto numerosi contatti commerciali da tutto il mondo e hanno incontrato potenziali clienti nei periodi fieristici che difficilmente avrebbero potuto avvicinare e incontrare. Il 60% delle imprese rispondenti ha specificato che la partecipazione alle fiere è stata funzionale alla promozione di accordi commerciali con realtà estere. Il 35% ha dichiarato che la partecipazione alle fiere ha facilitato l'aumento di partnership strategiche. In alcuni casi le partnership hanno consentito la realizzazione di nuovi prodotti o l'attivazione di nuovi processi produttivi.

Molte aziende prevedono ricadute positive sulle proprie attività produttive e commerciali nel medio-lungo periodo. Alcune hanno avuto richieste di partnership in nuove aree come i Paesi Arabi e la Cina. Molte risposte hanno sottolineato che il ritorno alla partecipazione fisica agli eventi fieristici, a dispetto di quelli online organizzati durante il periodo pandemico, aumenta la qualità delle relazioni e la fiducia negli scambi commerciali. L'agevolazione in questo senso ha ridato la possibilità alle aziende di partecipare a numerose fiere dove era possibile l'incontro fisico con i possibili clienti.

La possibilità di realizzare *follow up* successivi al termine delle fiere con i *buyers* contattati durante gli eventi è stata apprezzata dalle imprese; il 79% ha dichiarato di aver ottenuto risultati importanti per il rafforzamento della propria attività commerciale. Un'azienda, ad esempio, ha indicato il motivo del successo di questo supporto: la breve durata delle fiere a volte non permette di approfondire i contatti e le relazioni, mentre le attività successive (di follow up) nel breve periodo permettono di approfondire le conoscenze dei clienti e di costruire rapporti di fiducia che portano a sviluppare le relazioni commerciali in collaborazioni durevoli e ad ampliare le vendite.

La possibilità di avere ulteriori finanziamenti per partecipare a fiere ed eventi al termine dell'agevolazione ricevuta è per il 91% delle imprese che hanno risposto al questionario una necessità. I nuovi supporti economici sarebbero utili

in particolare per le micro e piccole imprese che hanno meno strumenti per sostenere la loro internazionalizzazione. Le fiere internazionali per la qualità degli espositori e le tipologie di visitatori hanno costi diretti elevati a cui si sommano i costi per l'invio allo stand dei macchinari e dei prodotti dimostrativi, il ricorso a supporti economici aiuta sicuramente le imprese lombarde ad aderire a queste manifestazioni.

Gli effetti della crisi pandemica sulle aziende e le strategie per il rilancio

Oltre il 3/4 delle imprese rispondenti (76%) ha indicato che la crisi pandemica ha avuto effetti "negativi" e "molto negativi" sulla propria attività commerciale, la crisi ha avuto un effetto rilevante sulla produzione e sulla commercializzazione dei prodotti e dei servizi con minori opportunità di vendita e perdita di clienti. Di conseguenza durante il 2021, la maggioranza gli imprenditori hanno affrontato varie problematiche collegate alla contrazione del fatturato, alla liquidità insufficiente, all'emergere di nuovi costi da sostenere, per rilanciare le attività.

Le strategie aziendali adottate per il futuro post-pandemico sono quelle collegate allo sviluppo di nuovi prodotti e alla implementazione di tecnologie digitali collegate al paradigma industria 4.0. La produzione industriale è stata orientata verso la totale automazione e la fabbrica interconnessa, dove tutte le risorse interne ed esterne dell'azienda collaborano tra di loro: macchinari, attrezzature, dati, informazioni, e risorse professionali specializzate (interne all'azienda o da formare). Il 45% delle aziende (62) è intervenuta sulla transizione digitale e il 12% delle aziende (17) ha implementato processi di transizione ecologica coerenti con la *Strategia regionale per lo sviluppo sostenibile*[2] (ottobre 2021).

Un'azione importante è stata indicata da 64 imprese (46%) ed è rivolta al rafforzamento della presenza sui mercati esteri per espandere il proprio business (ricerca e valutazione nuovi clienti; sviluppo commerciale business to business (B2B); incontri con qualificati buyer esteri; missioni imprenditoriali; nonché partecipazione a fiere).

In relazione alle strategie individuate e attuate la maggioranza delle imprese (84) come sopra indicato hanno sviluppato nuovi prodotti e 61 imprese hanno acquisito contributi per avviare investimenti rivolti all'innovazione dell'offerta di prodotti/servizi nei mercati internazionali e nazionali attraverso la flessibilizzazione tecnologica e produttiva e ad una continua interazione con i fornitori e i clienti esteri. 54 imprese pari al 40% dei risponditori hanno sviluppato azioni di formazione e di acquisizione di nuove competenze per il personale. Mentre si può sottolineare che 53 imprese (39%) hanno indicato come iniziativa messa in atto la flessibilizzazione della gestione del lavoro. Alcune aziende, in misura minore, sono intervenute sull'aspetto organizzativo della produzione, hanno creato ambienti di lavoro favorevoli all'apprendimento specialistico, fattore importante in relazione alla produzione di nuovi prodotti e ai nuovi processi digitali di produzione.

Infine, si evidenzia che solo il 6% delle imprese hanno affermato di aver avuto effetti positivi o molto positivi durante il periodo pandemico.

[2] www.svilupposostenibile.regione.lombardia.it/it/strategia-regionale/la-strategia

Manifestazioni fieristiche internazionali richieste dalle imprese (2020-2021)

#	Denominazione fiera
1	BI-MU (MACCHINE UTENSILI A ASPORTAZIONE, DEFORMAZIONE E ADDITIVE, ROBOT, DIGITAL MANUFACTURING E AUTOMAZIONE, TECNOLOGIE ABILITANTI, SUBFORNITURA)
2	AF - L'ARTIGIANO IN FIERA MOSTRA MERCATO INTERNAZIONALE DELL'ARTIGIANATO
3	AGRI TRAVEL & SLOW TRAVEL EXPO
4	BERGAMO CREATTIVA
5	BIE BIOMASS INNOVATION EXPO
6	BIT - BORSA INTERNAZIONALE DEL TURISMO
7	COMOCREA EXPO TEXTILE DESIGN SHOW; INTERNI
8	CPHI WORLDWIDE
9	CREMONA MONDOMUSICA
10	EICMA ESPOSIZIONE INTERNAZIONALE DEL CICLO E MOTOCICLO
11	EMO MILANO
12	ESXENCE THE SCENT OF EXCELLENCE
13	EUROCUCINA, SALONE INTERNAZIONALE BIENNALE DEI MOBILI PER CUCINA
14	EUROLUCE SALONE INTERNAZIONALE DELL'ILLUMINAZIONE
15	FIERE ZOOTECNICHE INTERNAZIONALI DI CREMONA
16	FILO INTERNATIONAL YARNS EXHIBITION
17	FIMAST
18	FORNITORE OFFRESI - Salone Internazionale della Subfornitura Meccanica
19	GOLOSITALIA
20	GREEN PLAST
21	HOMI - IL SALONE DEGLI STILI DI VITA; FASHION & JEWELS; OUTDOOR
22	HOST MILANO EQUIPMENT COFFEE AND FOOD INTERNATIONAL HOSPITALITY EXHIBITION
23	INTRALOGISTICA ITALIA
24	IPACK-IMA PROCESSING & PACKAGING
25	ITALIAN DENTAL SHOW
26	IVS INDUSTRIAL VALVE SUMMIT
27	LAMIERA
28	LIFT EXPO ITALIA
29	LINEAPELLE
30	MADE IN STEEL
31	MADEEXPO MILANO ARCHITETTURA DESIGN EDILIZIA
32	MCE MOSTRA CONVEGNO EXPOCOMFORT
33	MEAT-TECH PROCESSING & PACKAGING FOR THE MEAT INDUSTRY
34	MEMORIA EXPO
35	MIA PHOTO FAIR
36	MIART FIERA INTERNAZIONALE D'ARTE MODERNA E CONTEMPORANEA
37	MICAM MILANO
38	MIDO - MOSTRA INTERNAZIONALE DI OTTICA, OPTOMETRIA E OFTALMOLOGIA
39	MILANO UNICA - SHIRT AVENUE; MODA IN, TESSUTO E ACCESSORI; IDEABIELLA
40	MIPEL - MOSTRA INTERNAZIONALE DELLA PELLETTERIA E ACCESSORIO
41	MYPLANT & GARDEN
42	PACKAGING PREMIERE SHAPING LUXURY
43	PLAST SALONE INTERNAZIONALE DELLE MATERIE PLASTICHE E DELLA GOMMA
44	PRINT4ALL MOSTRA PER LE TECNOLOGIE DELLA STAMPA INDUSTRIALE
45	PROPOSTE - FIERA PRODUTTORI TESSUTO D'ARREDAMENTO E TENDAGGIO
46	PTE PROMOTIONTRADE EXHIBITION
47	REAS SALONE DELL'EMERGENZA
48	SALONE INTERNAZIONALE DEL COMPLEMENTO D'ARREDO E DEL MOBILE
49	SI' SPOSAITALIA COLLEZIONI
50	SICUREZZA
51	SIMAC SALONE INTERNAZIONALE DELLE MACCHINE E DELLE TECNOLOGIE PER LE INDUSTRIE CALZATURIERA E PELLETTERIA
52	SIMEI SALONE INTERNAZIONALE MACCHINE PER ENOLOGIA E IMBOTTIGLIAMENTO
53	SMAU - ESPOSIZIONE INTERNAZIONALE DI INFORMATION & COMMUNICATIONS TECHNOLOGY
54	SUPER
55	SUPERDESIGN SHOW
56	SUPERSALONE
57	TANNING TECH SALONE INTERNAZIONALE DELLE MACCHINE E DELLE TECNOLOGIE PER L'INDUSTRIA CONCIARIA
58	THE ONE MILANO
59	TOYS MILANO
60	TUTTOFOOD MILANO WORLD FOOD EXHIBITION
61	VENDITALIA
62	VISCOM ITALIA - MOSTRA CONVEGNO INTERNAZIONALE DI COMUNICAZIONE VISIVA
63	VITRUM
64	WHITE MILANO - COLLEZIONI ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI DONNA
65	WHITE STREET MARKET COLLEZIONI ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI FASHION, STREETWEAR, SPORTSWEAR UOMO E DONNA
66	XYLEXPO BIENNALE MONDIALE DELLE TECNOLOGIE PER LA LAVORAZIONE DEL LEGNO E DEI COMPONENTI PER L'INDUSTRIA DEL MOBILE

Fonte: Elaborazione dati Regione Lombardia 2021

SINTESI DELLE EVIDENZE EMERSE DALLA RILEVAZIONE ONLINE | BANDO PER LA CONCESSIONE DI CONTRIBUTI PER LA PARTECIPAZIONE DELLE PMI ALLE FIERE INTERNAZIONALI IN LOMBARDIA

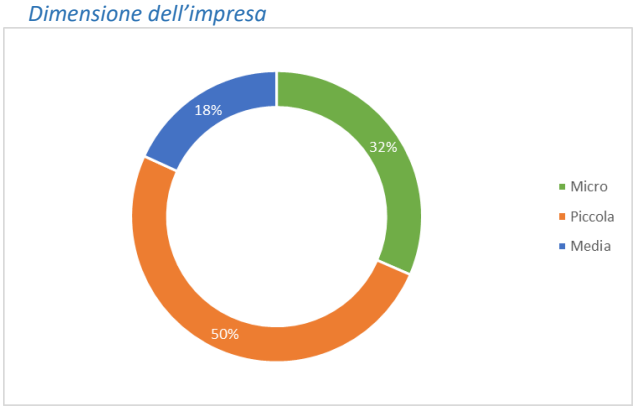
Anagrafica dei rispondenti

Il 27% delle imprese (45 su 165) beneficiarie del finanziamento ha la propria sede operativa all'interno dell'area della Città Metropolitana di Milano, il 15% in Provincia di Brescia e il 13% in Provincia di Bergamo. Questi tre territori coprono il 55% del campione complessivo analizzato. Vi è poi un gruppo di Provincie meno rappresentate che sono quella di Cremona, Lodi, Mantova, Pavia e Sondrio.

Per ciò che concerne la dimensione delle partecipanti sono in prevalenza piccole (50%) e micro imprese (32%).

Provincia sede operativa dell'impresa

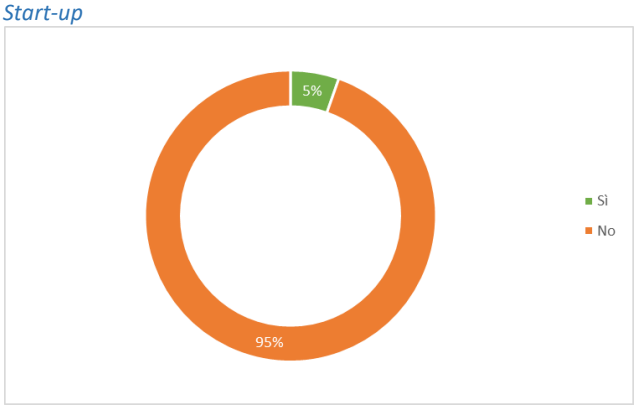
Dimensione dell'impresa



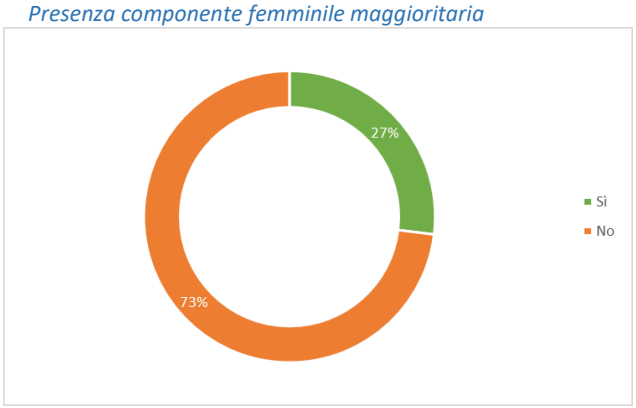
Fonte: Elaborazione dati survey 2022

La grande maggioranza (95%) delle imprese beneficiarie che hanno partecipato alla rilevazione non è una start-up e solo il 27% ha dichiarato di avere la presenza di una componente femminile maggioritaria in termini di partecipazione societaria e/o finanziaria al capitale sociale.

Start-up



Presenza componente femminile maggioritaria

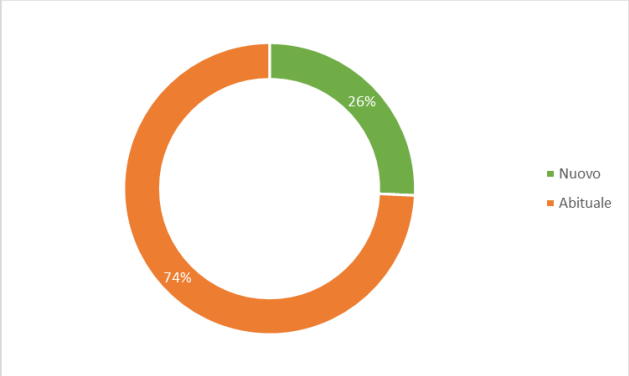


Fonte: Elaborazione dati survey 2022

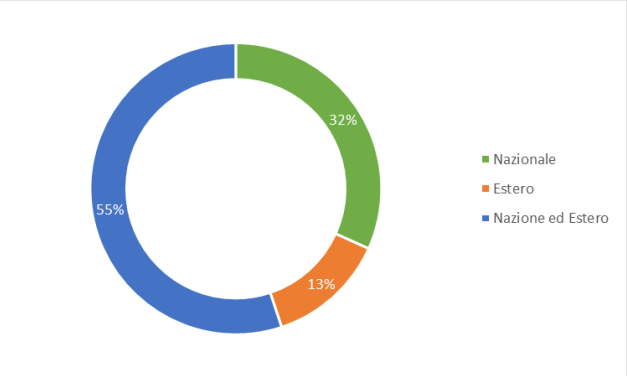
Il 74% delle imprese ha dichiarato di essere un espositore abituale agli eventi fieristici.

Il mercato di riferimento prevalente delle imprese rispondenti è sia quello nazionale che estero (55%), il 15% ha però dichiarato quello estero come quello di maggiore riferimento, al contrario per il 32% è quello nazionale.

Tipologia di espositore



Mercato di riferimento prevalente



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Nella tabella che segue sono riportate le aree geografiche e i paesi esteri indicati dalle imprese come quelli dove sono maggiormente rivolte le azioni commerciali.

Principali mercati esteri di riferimento delle imprese rispondenti

Area	Paesi
Europa (UE ed extra EU)	● Austria; ● Belgio; ● Bulgaria; ● Croazia; ● Danimarca; ● Finlandia; ● Francia; ● Germania; ● Gran Bretagna; ● Grecia; ● Lituania; ● Macedonia (ex Repubblica iugoslava); ● Norvegia; ● Olanda; ● Polonia; ● Portogallo; ● Repubblica Ceca; ● Romania; ● Russia; ● Ucraina ● Slovacchia; ● Slovenia; ● Spagna; ● Svezia; ● Svizzera; ● Turchia; ● Ungheria
Asia e Oceania	● Australia; ● Cina; ● Corea del Sud; ● Giappone; ● India; ● Kazakhistan; ● Malesia; ● Pakistan; ● Singapore; ● Taiwan
Medio Oriente	● Arabia Saudita; ● Emirati Arabi Uniti
Africa	● Algeria; ● Egitto; ● Kenya; ● Sud Africa
America (settentrionale))	● Canada; ● Stati Uniti d'America
America (centro-meridionale))	● Brasile; ● Messico

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

I principali settori produttivi in cui operano le MPMI sono**:** ● agricoltura; ● alimentare; ● artigianato; ● calzaturiero; ● chimico; ● commercio; ● edilizia; ● farmaceutico; ● manifatturiero; ● meccanica e metalmeccanica; ● moda; ● ristorazione; ● siderurgico; ● tecnologia; ● terziario; ● tessile.

Informazioni sul progetto

Si riporta di seguito l'elenco delle manifestazioni fieristiche alle quali hanno partecipato le imprese rispondenti.

Eventi fieristici richiesti dalle imprese rispondenti (2020-2021)

Eventi fieristici
• AF - L'artigiano in Fiera Mostra mercato Internazionale dell'artigianato • BI-MU (macchine utensili a asportazione, deformazione e additive, robot, digital manufacturing e automazione, tecnologie abilitanti, subfornitura) • COMOCREA EXPO Textile Design Show • CPHI Worldwide • EICMA Esposizione Internazionale del Ciclo E Motociclo • EMO Milano • Fiere Zootecniche Internazionali di Cremona • FORNITORE OFFRESI - Salone Internazionale della Subfornitura Meccanica • HOMI - il salone degli stili di vita; fashion & jewels; outdoor • HOST MILANO Equipment Coffee And Food International Hospitality Exhibition • IPACK-IMA Processing & Packaging • IVS Industrial Valve Summit • LIFT Expo Italia • LINEAPELLE • MADEEXPO Milano Architettura Design Edilizia • MCE Mostra Convegno Expocomfort

Eventi fieristici
• MIA Photo Fair • MIART Fiera Internazionale D'arte Moderna E Contemporanea • MICAM Milano • MIDO - Mostra Internazionale Di Ottica, Optometria E Oftalmologia • MILANO UNICA - Shirt Avenue; Moda In, Tessuto E Accessori • Myplant & Garden • Packaging Premiere Shaping Luxury • PROPOSTE - Fiera Produttori Tessuto D'arredamento E Tendaggio • PTE Promotiontrade Exhibition • Salone Internazionale Del Complemento D'arredo E Del Mobile • SI' Sposaitalia Collezioni • Sicurezza • SIMAC Salone Internazionale Delle Macchine E Delle Tecnologie Per Le Industrie Calzaturiera E Pelletteria • SIMEI Salone Internazionale Macchine Per Enologia E Imbottigliamento • SMAU - Esposizione Internazionale Di Information & Communications Technology • SUPERSALONE • TUTTOFOOD Milano World Food Exhibition • VISCOM ITALIA - Mostra Convegno Internazionale Di Comunicazione Visiva • VITRUM • WHITE Milano - Collezioni Abbigliamento E Accessori Donna • XYLEXPO Biennale Mondiale delle Tecnologie per la Lavorazione del Legno e dei Componenti per l'Industria del Mobile

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Le principali finalità di utilizzo del finanziamento acquisito per la partecipazione alla/e fiera/e (era possibile più di una risposta) sono state relative all'affitto area espositiva (142 aziende); alla copertura delle spese di allestimento dello stand e a quelle relative alle spese di iscrizione/quote associative/altri oneri. Con minore frequenza il finanziamento è stato utilizzato per attività di consulenza per la ricerca di partner e/o organizzazione di incontri durante l'evento fieristico; per supporti consulenziali per la gestione dei follow up dei contatti acquisiti durante l'esposizione; per azioni di consulenza sulle tematiche relativa alla contrattualistica con l'estero/dogane/fiscalità/pagamenti/trasporti internazionali.

Principali finalità di utilizzo del finanziamento

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Nella tabella che segue sono evidenziati i principali punti di forza e debolezza indicati dai rispondenti in relazione al Bando.

Punti di forza	Punti di debolezza
• Facilità di presentazione e inserimento delle domande di partecipazione • Velocità dell'iter istruttorio di valutazione delle domande • Supporto operativo e follow up nella gestione del progetto di partecipazione • Livello di supporto da parte di Regione Lombardia • Possibilità di presentare la domanda senza ricorrere a supporti consulenziali esterni • Chiarezza delle procedure previste dal Bando • Chiarezza delle modalità di rendicontazione delle spese • Possibilità di usufruire di un adeguato sostegno economico in un momento di crisi • Possibilità di usufruire di una componente di fondo perduto • Ampiezza dei costi ammissibili e rendicontabili • Adeguatezza dei costi ammissibili e dei relativi importi • Supporto alla partecipazione a eventi fieristici di rilevanza internazionale • Possibilità di partecipare a diversi eventi fieristici • Supporto alla pubblicizzazione e commercializzazione dei prodotti • Supporto all'apertura a mercati internazionali • Possibilità di accesso a manifestazioni internazionali anche per micro e piccole imprese • Supporto alle politiche commerciali internazionali • Focalizzato sulle esigenze delle imprese	• Strutturazione delle procedure burocratico-amministrative per la partecipazione • Complessità delle procedure e fasi per la partecipazione in riferimento ad alcuni target di imprenditori • Complessità delle procedure relative alla rendicontazione • Lunghezza delle procedure di rimborso dei costi sostenuti • Basso importo (tetto massimo) del contributo e delle spese ammissibili • Poca chiarezza della suddivisione in categorie delle voci di costo e spese ammissibili • Tempistiche troppo lunghe dell'istruttoria per approvazione della domanda • Liquidazione del contributo a rendicontazione e senza anticipo

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Le proposte migliorative al Bando a supporto della partecipazione alle fiere internazionali in Lombardia, suggerite dalle imprese, sono raccolte nella tabella sotto.

Proposte migliorative
• Aumentare la quota del fondo perduto oltre il 50% • Aumentare il livello del contributo richiedibile e delle relative spese ammissibili • Semplificare le procedure amministrative per la partecipazione • Semplificare le procedure operative per la rendicontazione • Abbassare i tempi di approvazione del progetto (30 gg dalla domanda) • Rendere sistematica l'opportunità prevista dal bando • Rendere maggiormente chiare le attività obbligatorie di pubblicizzazione della fonte di finanziamento (FESR) • Strutturare step intermedi di erogazione del contributo • Erogare il contributo dopo 60 giorni dalla partecipazione all'evento fieristico • Semplificare il sistema informativo di riferimento per la gestione dei progetti

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Esiti del progetto

In questa sezione sono riportate le indicazioni emerse circa gli esiti e le risultanze del progetto finanziato, in particolare i risultati sono stati raggruppati su tre tematiche specifiche: ● crescita e competitiva dell'attività imprenditoriale; ● impatti progettuali sul territorio; ● effetti del finanziamento.

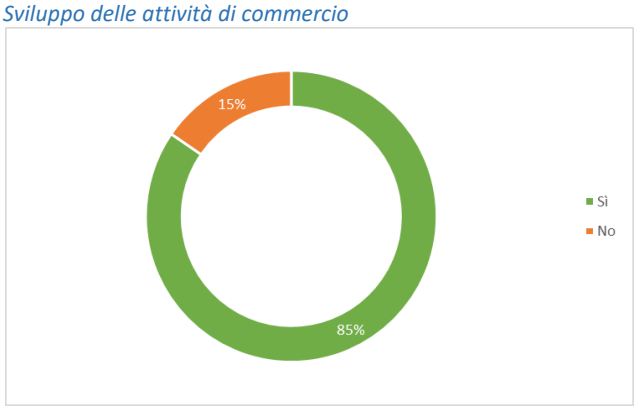
Tema: Crescita e competitività dell'attività imprenditoriale

L'85% delle imprese rispondenti ha evidenziato che la partecipazione all'evento fieristico (o più eventi) ha consolidato il proprio *business* e incrementato la commercializzazione di beni e servizi nel mercato di riferimento. Come sottolineato dalle imprese il finanziamento ha permesso, attraverso la partecipazione alle fiere, di avere un confronto con gli operatori di settore; di rafforzare l'immagine e il *brand* aziendale; di fare conosce i propri beni/prodotti e di allargare la rete di relazioni e di vendita (in alcuni casi è stato possibile acquisire ordini direttamente durante

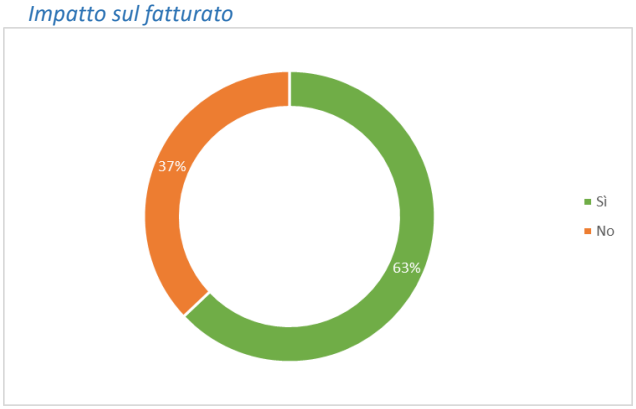
l'esposizione). La partecipazione alle fiere internazionali da, inoltre, la possibilità di essere conosciuti da importanti player del settore di riferimento facilitando così l'espansione nel mercato di riferimento e/o di entrare in nuovi mercati e/o filiere. Alcune imprese hanno però sottolineato che a causa della pandemia le edizioni alle quali hanno partecipato non hanno avuto un forte richiamo sia di espositori che di visitatori, al contrario altre imprese hanno sottolineato il particolare successo dell'evento proprio in quanto realizzato dopo un periodo di sospensione delle manifestazioni fieristiche, sottolineando quindi una particolare vivacità sia degli espositori che dei visitatori.

Strettamente collegato a quanto sopra esposto per il 63% dei rispondenti la partecipazione all'evento fieristico ha avuto un riscontro positivo sul fatturato dell'impresa. Come anticipato la partecipazione alla fiera ha facilitato l'acquisizione di nuovi clienti (anche in riferimento a nuovi mercati) e ha consolidato i rapporti già in essere con i clienti. Diverse imprese hanno dichiarato che già durante la fiera sono riuscite ad acquisire nuovi ordinativi e in alcuni casi le relazioni che si sono instaurate stanno generando ordini. Rimane comunque sullo sfondo, in modo trasversale, l'essere ancora in un periodo di incertezza legato agli impatti/effetti che la pandemia ha avuto sull'economia a livello globale. In generale, seppur con forme e velocità diverse, il ritorno della partecipazione agli eventi fieristici ha riscontri positivi anche in termini di fatturato.

Sviluppo delle attività di commercio



Impatto sul fatturato



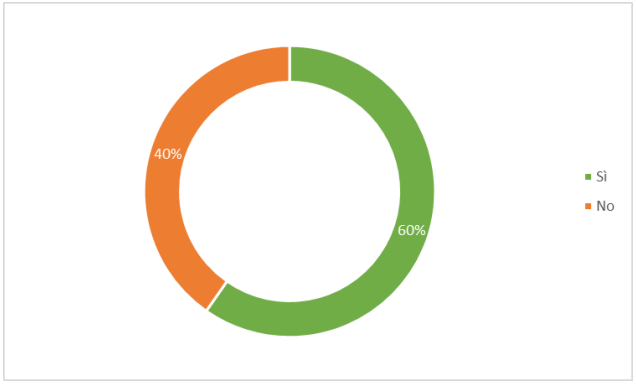
Fonte: Elaborazione dati survey 2022

La gestione dei contatti (follow up) nel dopo fiera è un elemento di particolare importanza per le imprese rispondenti, il 79% ha dichiarato che azioni mirate di gestione/follow up ha prodotto risultati significativi per il rafforzamento dell'attività commerciale. La conoscenza diretta di *buyer* in fiera è sicuramente un elemento facilitante la strutturazione di una relazione commerciale sia nel breve che nel medio periodo. La partecipazione alla fiera oltre a generare nuovi contatti serve anche per consolidare i rapporti già in essere tra azienda e *buyer*.

Il 60% delle imprese ha sottolineato come la partecipazione all'evento fieristico scelto abbia facilitato anche la creazione di reti/accordi commerciali con altre realtà imprenditoriali sia nazionali che estere: come viene sottolineato la fiera dà la possibilità di generare contatti qualitativamente superiori a quelli sviluppati attraverso eventi online, l'evento fisico in presenza rimane un aspetto importante nel rapporto commerciale.

Rafforzamento dell'attività commerciale

Promozione di accordi commerciali



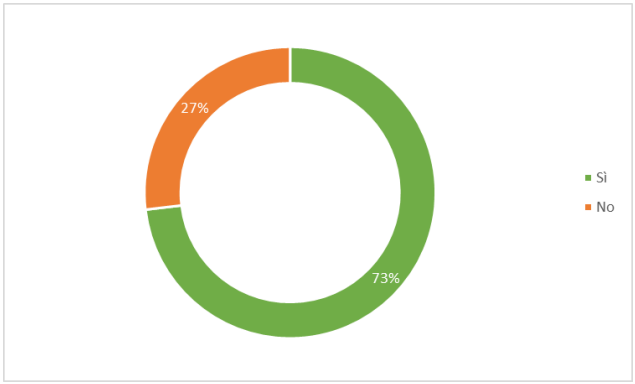
Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Tema: Impatti progettuali sul territorio

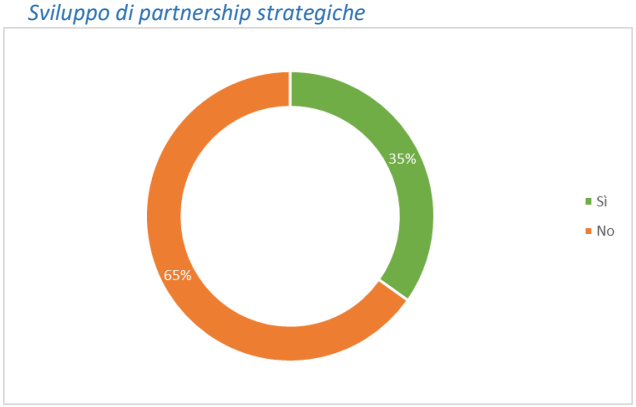
La partecipazione alla manifestazione fieristica ha fidelizzato i clienti acquisiti, incrementato il numero dei nuovi clienti e facilitato ricadute economiche positive sul proprio mercato di riferimento per il 73% delle imprese rispondenti. Viene riconosciuta l'importanza, soprattutto per gli espositori abituali, di partecipare alle fiere dopo l'interruzione causata dalla pandemia, dimostrando così di "esserci ancora" e di essere attivi sul mercato. Tutti le imprese beneficiarie del finanziamento sottolineano gli ottimi riscontri in termini di visibilità che si sono avuti. La partecipazione alla fiera è funzionale a consolidare il *brand reputation*.

Il 35% delle aziende ha dichiarato che la partecipazione alla fiera ha favorito e facilitato lo sviluppo di partnership strategiche. In alcuni casi lo sviluppo di queste partnership ha permesso la realizzazione di nuovi prodotti e/o le implementazioni di nuovi processi produttivi/di lavorazione.

Fidelizzazione e incremento dei clienti



Sviluppo di partnership strategiche



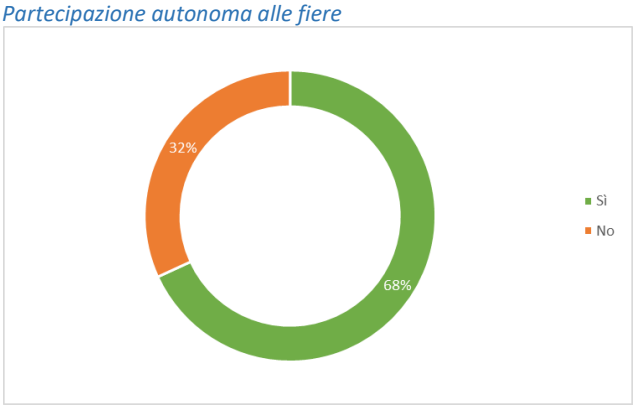
Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Tema: Effetti del finanziamento

Il 68% dei rispondenti ha affermato che se non avesse usufruito dell'opportunità di finanziamento offerta da Regione Lombardia avrebbe comunque proceduto alla partecipazione a fiere internazionali perché si ritiene che sia un aspetto commerciale strategico di particolare rilevanza (in alcuni casi la partecipazione alle fiere è all'interno dei piani di marketing aziendale). Vengono però sottolineati alcuni aspetti importanti: ● la partecipazione a un evento fieristico senza il supporto economico ottenuto sarebbe stata in forma più contenuta/ridotta (i.e. con stand più piccoli, spazi ridotti, contenimento delle spese); ● il supporto ottenuto è stato molto importante soprattutto per le micro e piccole imprese; ● il poter contare sul contributo ha facilitato la scelta a partecipare per quelle realtà che hanno risentito in modo importante della pandemia.

Il 96% delle aziende continuerà a promuovere i prodotti e il proprio *brand* nei mercati di riferimento attraverso la partecipazione a fiere internazionali anche al termine del finanziamento.

Partecipazione autonoma alle fiere



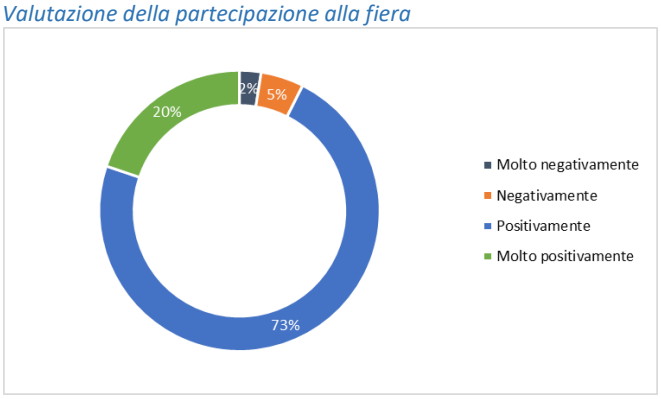
Promozione prodotti/brand attraverso partecipazione a fiere

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

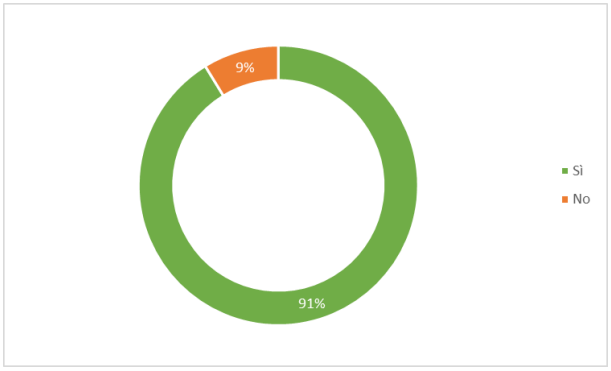
La partecipazione alla fiera è stata valutata positivamente dal 73% dei rispondenti e molto positivamente da 20% (nel complesso il 93% è completamente soddisfatto della partecipazione). Questo livello di gradimento è principalmente dovuto agli elementi emersi e riportati nelle sezioni precedenti: ● un buon ritorno di immagine; ● la possibilità di ampliare il portfolio clienti; ● l'acquisizione di nuovi ordinativi che generano un maggiore (o consolidato) fatturato; ● la possibilità di strutturare partenariati commerciali.

Il 91% delle imprese rispondenti valuta che al termine del finanziamento ricevuto ci possa essere la necessità di ottenere nuovi supporti economici per attività similari. Il contributo economico acquisito è di particolare rilievo per le micro e piccole imprese che hanno meno strumenti disponibili per la partecipazione a fiere, inoltre, le fiere internazionali per la tipologia di visitatori che richiamano e per il prestigio che rivestono hanno costi ritenuti molto elevati, il ricorso a un supporto economico facilita sicuramente le imprese a partecipare. L'acquisizione di un contributo economico permette di partecipare a più fiere, rimodulando così il budget a disposizione delle imprese e i relativi costi.

Valutazione della partecipazione alla fiera



Necessità di ottenere nuovi supporti economici

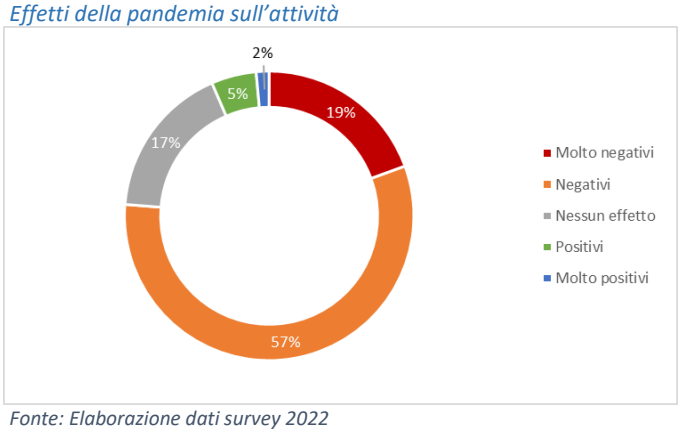


Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Effetti della crisi pandemica

Il 57% dei rispondenti ha segnalato che la crisi pandemica ha avuto effetti negativi sulla propria attività commerciale e per il 19% sono stati molto negativi: il 76% delle realtà imprenditoriali ha quindi avuto impatti importati sulla produzione e commercializzazione dei propri prodotti/servizi. Nel complesso, solo il 7% ha dichiarato di avere avuto effetti nel complesso positivi o molto positivi (5% impatti positivi, 2% molto positivi).

Effetti della pandemia sull'attività



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

In merito alle strategie aziendali adottate per contrastare gli effetti della pandemia sull'attività aziendale e per meglio approcciare il futuro post pandemico, la maggioranza dei rispondenti (erano possibili più risposte) è intervenuta sui prodotti (67 aziende) in modo da rafforzarne la qualità e sviluppandone l'aspetto tecnologico (i.e. industria 4.0 e formazione specialistica del personale); sui mercati di destinazione (64 aziende) rafforzando la propria presenza e cercando nuove possibilità incrementando la rete di vendita nazionale ed estera; sulla riorganizzazione dei processi

produttivi in ottica di transizione digitale (62 aziende), sono stati ad esempio sviluppati sistemi di supporto tecnologico da remoto e/o acquisite certificazioni ISO sui processi di innovazione. Gli interventi sulla riorganizzazione dei processi produttivi per la transizione ecologica sono invece stati meno affrontati, solo 11 aziende hanno dichiarato di avere agito su questa dimensione.

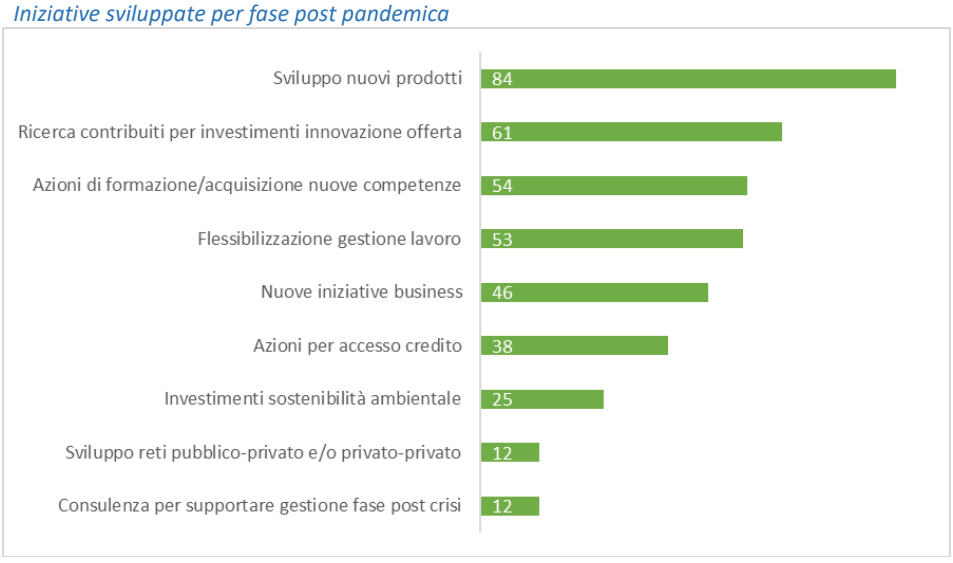
Strategia di recovery adottate

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

In relazione alle strategie adottate per meglio approcciare il futuro post pandemico, rilevate sopra, 84 imprese hanno sottolineato di avere sviluppato nuovi prodotti (come anticipato in ottica di innovazione digitale) e 61 imprese si sono attivate nella ricerca di contributi per investimenti per l'innovazione dell'offerta di prodotti e servizi in modo da essere maggiormente competitivi sul proprio mercato.

Interventi puntuali sono stati realizzati in merito alla formazione del personale, elemento strettamente correlato allo sviluppo di nuovi prodotti e alla dimensione innovativa/tecnologica della produzione. È interessante notare come ci siano stati anche azioni sulla flessibilizzazione della gestione del lavoro. Vi è inoltre una quota di rispondenti che si è attivata in azioni di accesso al credito, così da poter meglio approntare piani di *recovery* e sviluppo imprenditoriali.

Iniziative sviluppate per fase post pandemica



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

APPROFONDIMENTO TEMATICO 2. BANDO LINEA INTERNAZIONALIZZAZIONE PLUS

Caratteristiche della misura e obiettivi dell'approfondimento

Regione Lombardia con il Bando **Linea Internazionalizzazione Plus** ha contribuito a contrastare gli effetti della pandemia che già nel 2020 aveva prodotto una perdita di export regionale di oltre 13 miliardi di euro, equivalente al -10,6% rispetto all'anno 2019, ed ha voluto sostenere l'impegno delle imprese lombarde a non perdere quote di mercato estero rispetto ai *competitor* internazionali. Il 2021 è stato l'anno in cui le imprese hanno recuperato parte del fatturato realizzato nei mercati esteri (con un aumento del 6% rispetto al 2019). Sempre nello stesso anno sono stati potenziati i rapporti commerciali con le imprese europee per poter affrontare meglio i rischi correlati ad un mercato globale ancora complesso e con diverse criticità. L'approfondimento proposto indaga sui risultati e l'impatto del Bando **Linea Internazionalizzazione Plus** pubblicato il 9 aprile 2021 con il Decreto n. 4860. Gli obiettivi proposti dal Bando sono orientati a sostenere e promuovere l'internazionalizzazione del tessuto imprenditoriale lombardo supportando la realizzazione di progetti ampi e articolati da parte di PMI atti ad accrescere e rafforzare l'intervento delle imprese nei mercati esteri. Le tipologie di spese ammissibili hanno facilitato le imprese a individuare con precisione gli ambiti di intervento rivolti a consolidare la loro posizione commerciale (il canale estero rimane uno dei principali *driver* di crescita economica regionale). Le azioni realizzate hanno riguardato la partecipazione a fiere (anche in remoto); l'istituzione di spazi temporanei espositivi all'estero; la realizzazione di azioni di comunicazione per promuovere prodotti nei mercati esteri; lo sviluppo di piattaforme B2B/B2C; l'acquisizione di consulenze per rafforzare il progetto/percorso di internazionalizzazione. Le attività realizzate nelle diverse azioni sono descritte e analizzate nei successivi paragrafi. La caratteristica principale della forma dell'agevolazione concessa è stata l'assegnazione fino al 100% delle spese ammissibili di cui l'80% sotto forma di finanziamento agevolato e il 20% sotto forma di contributo a fondo perduto.

Al 31/12/2021 su un totale di 32 progetti presentati quelli *ammessi* sono stati 26 per un costo totale presentato pari a circa 7,62 milioni di euro. Le imprese beneficiarie sono prevalentemente di piccola dimensione (58%) e microimprese (28%). Il dato sulla partecipazione delle imprese al bando conferma la necessità per la tipologia piccole e micro di accedere ai canali di finanziamento finalizzati a rafforzarne le capacità commerciali.

Gli obiettivi dell'indagine sono: ● l'identificazione degli effetti e degli impatti del finanziamento regionale come strumento per sostenere la capacità di azione delle imprese nei mercati esteri; ● l'individuazione degli ambiti di miglioramento nelle procedure amministrative per la presentazione e gestione dei progetti; ● gli effetti delle misure introdotte per far fronte alla pandemia e le iniziative avviate per la fase post pandemica.

L'attività di valutazione è stata realizzata attraverso l'analisi dei risultati dei progetti attuati dai beneficiari dei finanziamenti e mediante l'approfondimento dei bisogni di sviluppo e di consolidamento internazionale delle imprese lombarde. Le principali tematiche oggetto di indagine sono state: le finalità di utilizzo del finanziamento; gli esiti dei progetti in termini di crescita e competitività imprenditoriale, gli effetti del finanziamento; gli impatti progettuali; la gestione amministrativa della misura; gli effetti e le risposte delle imprese agli impatti della crisi pandemica.

A tutte le 26 imprese beneficiarie di finanziamenti è stato inviato un questionario *on line*. Dalle informazioni acquisite dai rispondenti sono state elaborate le considerazioni valutative riportate di seguito. In allegato è stato predisposto un documento che contiene l'elaborazione complessiva dei dati, dei commenti e degli input evidenziati dalla survey.

Sintesi delle caratteristiche dei progetti e dei beneficiari

In riferimento ai 26 questionari inviati ai beneficiari del bando **Linea Internazionalizzazione Plus**, le imprese ne hanno restituiti compilati 10 (38%). Le imprese rispondenti sono localizzate per il 30% nella Provincia di Bergamo (3); 4 imprese (40%) sono suddivise tra le province di Brescia (2) e nell'area Metropolitana di Milano (2); il 30% delle imprese hanno sede operativa nelle Province di Lecco (1), Lodi (1) e Pavia (1). Le imprese rispondenti sono per il 60% medie imprese e per il 40% micro e piccole imprese. Nessuna impresa ha indicato di essere una start up.

Il mercato di riferimento per il 50% delle imprese (5) è sia quello nazionale che quello estero, ma significativa è l'indicazione che il 30% delle imprese ha come mercato di riferimento principale quello estero. Il 20% dei beneficiari ha indicato di operare principalmente nel mercato nazionale.

Le aree geografiche dove i rispondenti intervengono con la maggioranza delle azioni commerciali sono l'Europa (EU e non EU); l'Asia e l'Oceania; Medio-oriente; Africa e America (settentrionale e Centro-meridionale). Le relazioni, l'approvvigionamento, il commercio delle imprese lombarde con i paesi europei, che rappresentano il 17% del PIL mondiale, sono maggioritari nel confronto con le altre aree geografiche. A rafforzare l'intenzione delle imprese lombarde di consolidare le relazioni con i paesi dell'Unione Europea intervengono anche i risultati della ricerca di Confindustria[3]: il dato più interessante per questa tematica indica che il 25% delle imprese ha intenzione di modificare clienti e fornitori nel 2022 rivolgendosi principalmente a quelli dei Paesi UE. I finanziamenti come Internazionalizzazione Plus favoriscono lo sviluppo commerciale delle imprese e mantengono la Regione Lombardia al primo posto in Italia per imprese con delocalizzazione, investimenti diretti esteri e accordi o contratti con partner esteri e al primo posto per le esportazioni di prodotti e servizi (28% sul totale italiano). Questo livello di internazionalizzazione delle realtà imprenditoriali, Regione Lombardia lo potrà mantenere se sarà in grado di adattare e rinnovare le proprie strategie al nuovo contesto globale post pandemico e nel nuovo contesto geopolitico.

I comparti e gli ambiti produttivi di riferimento delle imprese che hanno beneficiato dei finanziamenti regionali sono: ● zootecnico (settore primario); ● produzione di dispositivi riabilitativi; ● produzione di armi sportive da tiro e da caccia; ● produzione di articoli per la sicurezza; ● produzione di estratti vegetali; ● metalmeccanica; ● meccano calzaturiero; ● ricerca e sviluppo applicata all'innovazione tecnologica di prodotti e processi produttivi (settore secondario); ● servizi e commercio all'ingrosso (settore terziario).

La maggioranza dei progetti sviluppati dalle imprese che hanno risposto al questionario on line ha una durata tra i 12 e i 15 mesi, che si pone nella zona mediana delle durate inserite nel questionario (da 3 a 24 mesi). Altri 6 progetti hanno dichiarato una durata compresa tra i 15 mesi e i 24 mesi e precisamente 2 interventi tra 15 e 18 mesi; 2 interventi tra 18 e 21 mesi; 2 interventi tra 21 e 24 mesi. Un unico progetto invece è stato realizzato in un arco di tempo molto breve dai 3 ai 6 mesi.

Le attività di internazionalizzazione sono state rivolte nei mercati europei (UE ed extra UE) dei seguenti paesi: ● Albania, ● Francia, ● Germania, ● Italia, ● Portogallo, ● Russia, ● Spagna, ● Svizzera; nei mercati dell'Asia e dell'Oceania: ● Cina ; ● Singapore; nei mercati del Medio-Oriente: ● Arabia Saudita; nel mercato dell'America settentrionale: ● Stati Uniti d'America.

Punti di forza e debolezza e proposte migliorative nella gestione amministrativo-procedurale

Le imprese alla survey hanno indicato una serie di elementi positivi rispetto ai contenuti del bando e in rapporto alle procedure di presentazione e gestione delle attività. Le rispondenti hanno segnalato che la misura ha supportato positivamente la realizzazione di interventi finalizzati a sviluppare e consolidare la presenza delle stesse nei mercati esteri. Il bando ha inoltre facilitato le iniziative di promozione e di marketing per far conoscere e apprezzare i prodotti e i servizi delle imprese lombarde nei mercati esteri; anche in riferimento al fatto che gli scambi diretti rimangono la modalità di presenza all'estero più frequente delle imprese lombarde.

A livello amministrativo le imprese hanno evidenziato la semplicità delle procedure per accedere al Bando e per la gestione delle attività da implementare. Anche l'ampiezza e la completezza delle spese ammissibili (9 categorie di spesa e oltre 25 esempi di spese ammissibili) previste dalla misura sono state apprezzate. In particolare, le quote da destinare al personale interno ed alle eventuali società di consulenza esterna. In sintesi, le MPMI hanno valutato Internazionalizzazione Plus un'agevolazione strategica in un momento di crisi economica a seguito degli effetti della pandemia.

In riferimento ai punti di debolezza alcune imprese -sicuramente le micro e le piccole ovverosia quelle meno strutturate ad affrontare bandi e gare- continuano a segnalare l'elevata complessità delle procedure per accedere alla

[3] Confindustria. Rapporto internazionalizzazione 2021 "Gli effetti della pandemia negli scambi globali delle imprese lombarde"

presentazione delle proposte progettuali e in caso di finanziamento la difficoltà di seguire tutte le procedure per la gestione e la rendicontazione delle attività. Tra le risposte dei beneficiari sono state riscontrate delle segnalazioni in merito alle spese di trasferta del personale interno non previste come ammissibili e delle richieste di aumentare il massimale dell'agevolazione. Anche la durata ammissibile (24 mesi) è risultata per alcune imprese breve.

Le stesse imprese hanno suggerito una serie di proposte per migliorare la misura. Nella fase di presentazione della proposta di internazionalizzazione l'indicazione è quella di semplificare le procedure così come nella fase di gestione delle attività previste nel progetto. A livello di spese ammissibili l'invito è quello di aumentare i massimali di ogni voce di spesa. Rispetto alle categorie di spesa l'indicazione è quella di rendere esplicita la possibilità di rendicontare le spese di personale interno impiegato in attività promozionali all'estero e di inserire come ammissibili anche le spese di trasferta.

Come in altri avvisi regionali i beneficiari chiedono di replicare il bando con la finalità di consolidare sia le relazioni attivate nei mercati esteri che i risultati ottenuti con partner, clienti e fornitori.

Gli effetti del finanziamento: risultati e impatti prodotti sulle imprese.

Le imprese rispondenti se non avessero usufruito dell'opportunità di finanziamento offerta da Regione Lombardia avrebbero comunque proceduto all'investimento per rilanciare la propria attività nei mercati esteri (56%) ma con un ridimensionamento e un contenimento dei costi previsti per eventi ed iniziative all'estero.

L'accesso ai finanziamenti ha permesso alle imprese la partecipazione a fiere ed altre iniziative ammissibili (implementazione di show room e spazi espositi all'estero, azioni di comunicazione, accesso a piattaforme B2B e B2C, consulenze) senza che le stesse gravassero sulla liquidità. Un imprenditore segnala che grazie all'accesso al finanziamento è stato possibile sviluppare un prodotto che, con tutta probabilità, sarà brevettato nel 2022.

In generale le imprese beneficiarie hanno risposto che al termine del finanziamento continueranno a promuovere i propri prodotti/brand nei mercati internazionali anche in relazione al fatto che per molte realtà il mercato nazionale è saturo e maturo. In rapporto ai prossimi scenari economici le aziende al termine dell'agevolazione ricevuta hanno tutte indicato che cercheranno di accedere a finanziamenti agevolati per supportare le azioni di internazionalizzazione e le missioni commerciali all'estero per consolidare le relazioni con i clienti finali (2/3 delle imprese manifatturiere lombarde vende direttamente e spesso esclusivamente al cliente finale).

La partecipazione al bando ha favorito anche l'incremento di attività promozionale e l'implementazione di certificazioni come quelle richieste in alcuni mercati Arabi (ad esempio Arabia Saudita). Alcune aziende dichiarano che hanno aumentato il rapporto di fiducia con i propri clienti; la visibilità del proprio *brand* e dei propri prodotti.

Complessivamente grazie alle azioni implementate-le aziende lombarde sono percepite all'estero più strutturate e più allineate con le richieste dei clienti. Il 44% imprese che hanno partecipato alla misura hanno affermato che ha contribuito all'assunzione di nuovo personale. Una impresa ha dichiarato di aver assunto 3 addetti alla produzione ed ha sottolineato che ne avrebbe inserito altri 3, ma che non riesce a trovare sul mercato del lavoro figure specializzate da inserire in azienda. Altre due imprese hanno segnalato di aver assunto tre nuovi dipendenti (un'azienda due e una seconda azienda uno).

La Linea Internazionalizzazione Plus è stata valutata dalla maggioranza delle aziende (90% delle beneficiarie) come adeguata a realizzare attività per la promozione di accordi commerciali con altre realtà imprenditoriali, che successivamente possono attivare scambi commerciali e investimenti. Le imprese inoltre hanno intrapreso azioni di co-marketing con altre aziende, rispetto a loro complementari, con azioni ammissibili per realizzare progetti comuni, per operare insieme e nel tempo o per conseguire un vantaggio reciproco (incremento gamma prodotti, arricchimento servizi offerti ai consumatori, individuazione strumenti per aumento del business).

Attraverso i programmi di sviluppo internazionale finanziati tutte le imprese hanno dichiarato di aver avuto la possibilità di avviare e/o consolidare il proprio business nei mercati esteri e di aver attivato partnership strategiche con la finalità di raggiungere obiettivi di marketing comuni o complementari orientati alla soddisfazione dei consumatori. In un caso descritto nel questionario le azioni di co-marketing attuate da un'impresa nel territorio

dell'America del nord (Stati Uniti) stanno favorendo la successiva (oltre il termine del progetto) formalizzazione di intese commerciali che si potranno concludere nel 2022.

Quasi il 90% delle imprese rispondenti hanno evidenziato che le iniziative realizzate sono state in grado di promuovere l'offerta di prodotti e servizi nei mercati dove operano le aziende. La creazione di una serie di servizi e attività realizzati attraverso il finanziamento regionale (partecipazioni a fiere, workshop, eventi, implementazione di spazi espositivi, piani marketing, etc.) hanno incrementato il numero dei clienti e le possibili ricadute economiche nel mercato nazionale di riferimento per 8 imprese su 10. L'agevolazione ha inoltre supportato l'attivazione di azioni marketing e advertising che favoriranno nella fase successiva delle azioni commerciali con nuovi partner che operano nel mercato russo, polacco e spagnolo.

In sintesi, si può affermare che la maggioranza degli imprenditori lombardi che hanno partecipato alla rilevazione considerano l'internazionalizzazione una leva sempre più importante per la crescita e lo sviluppo della propria azienda.

Gli effetti della crisi pandemica sulle aziende e le strategie per il rilancio

La crisi pandemica ha avuto effetti negativi per il 44% delle imprese rispondenti e molto negativi per l'11% incidendo molto pesantemente sul loro assetto produttivo e commerciale (i.e. meno opportunità di mercato, perdita di clienti, meno opportunità di impresa). Da sottolineare che oltre il 30% delle imprese analizzate non ha avuto nessun effetto sulla propria attività, mentre l'11% delle imprese ha avuto effetti positivi.

Per affrontare il futuro post pandemico e il nuovo scenario economico che nei prossimi anni sarà più competitivo, le imprese hanno identificato le strategie e gli strumenti più adeguati, facendo leva sui punti di forza interni all'organizzazione da modificare in funzione del cambiamento inevitabile nei mercati di riferimento. I principali interventi individuati dalle aziende sono riferiti (nel questionario erano possibili più risposte): allo sviluppo di prodotti (67%); alla riorganizzazione del processo di transizione digitale (56%); ai mercati di destinazione tramite il consolidamento della presenza e della capacità di azione nei mercati esteri (44%); alla riorganizzazione del processo di transizione ecologica (22%) e anche sui fornitori e le filiere (11%).

In riferimento alla transizione ecologica si sottolinea l'importanza di rafforzare la priorità rivolta alle attività *Green* nei bandi dedicati all'internazionalizzazione delle imprese nella prossima programmazione 2021/2027, in quanto investire in settori e attività collegati alla green economy (come, ad esempio, partecipare ad eventi internazionali, esporre prodotti biologici in show room, ricercare partner esteri per proporre e promuovere tecnologie come il fotovoltaico, l'idroelettrico, la bioarchitettura, etc.) sarà sempre più vantaggioso, sia per intercettare risorse finanziarie come quelle europee, che per attuare nuove opportunità di sviluppo economico e di occupazione.

Approfondendo le azioni attivate per uscire dalla fase di risposta all'emergenza pandemica verso quella di rilancio delle attività imprenditoriali, le imprese hanno indicato che opereranno per lo sviluppo di nuovi prodotti (6 imprese); e per realizzare nuove iniziative di business sostenute dalla digitalizzazione dei processi aziendali. Alcune aziende (5) sono orientate alla ricerca di contributi finalizzati a innovare la propria offerta nei mercati internazionali e nazionali. Tre aziende invece hanno indicato che il loro impegno sarà indirizzato verso la sostenibilità ambientale attraverso processi di lavoro più efficienti e con un minore impatto ambientale.

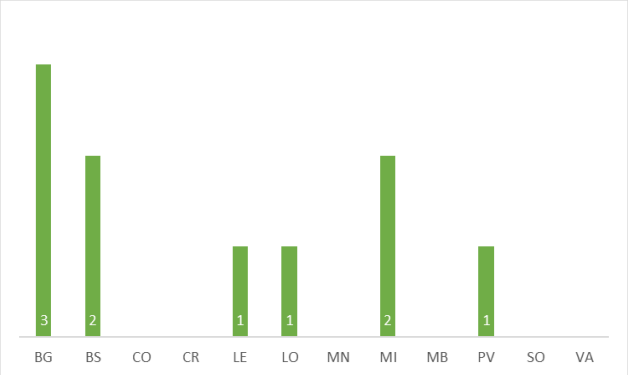
La crisi pandemica ha avuto effetti anche sulle attività finanziarie delle imprese, infatti, per tre aziende (30% del totale rispondenti) è importante sviluppare l'attività per accedere a ulteriori forme di credito (ad es. supporto agli investimenti di beni strumentali nuovi, sia materiali che immateriali; alla spesa in ricerca e innovazione tecnologica; etc.). Per gli investimenti nella formazione del personale due aziende hanno segnalato l'importanza di far acquisire nuove competenze tecnico/professionali ai propri dipendenti o collaboratori esterni per mettere l'azienda in condizioni di affrontare i cambiamenti nella fase post pandemica e di rimanere competitiva nei mercati di riferimento nazionali ed internazionali.

SINTESI DELLE EVIDENZE EMERSE DALLA RILEVAZIONE ONLINE | BANDO LINEA INTERNAZIONALIZZAZIONE PLUS

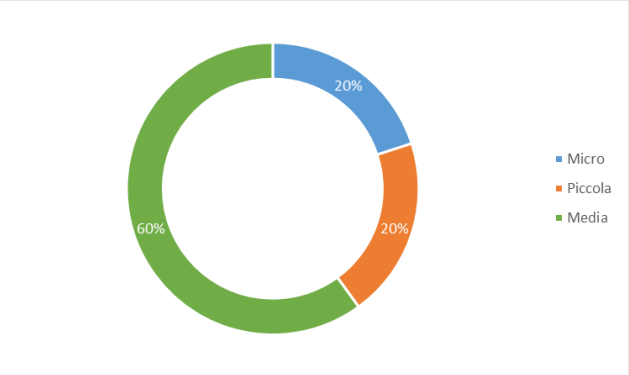
Anagrafica dei rispondenti

Il 30% delle aziende rispondenti (3 su 10 in totale) hanno la sede operativa in Provincia di Bergamo, in Provincia di Brescia e sul territorio di Città Metropolitana di Milano hanno sede 4 imprese (2 ciascuna) mentre le restanti 3 sono sul territorio di Lecco, Lodi e Pavia (una impresa per Provincia). Il 60% delle imprese è di media dimensione, mentre le piccole imprese sono il 20% come per le micro. Nessuna delle rispondenti è una start up.

Provincia sede operativa dell'impresa



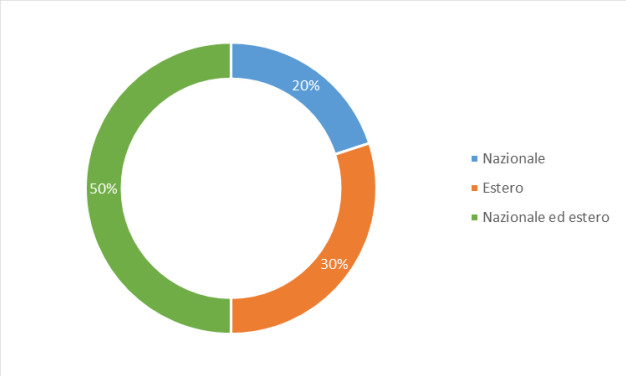
Dimensione dell'impresa



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Il principale mercato di riferimento delle imprese rispondenti è quello sia nazionale che estero (50%), il 30% ha dichiarato che quello estero è quello prevalente, al contrario per il 20% è quello nazionale.

Mercato di riferimento prevalente



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Nella tabella che segue sono riportate le aree geografiche e i paesi esteri indicati dalle imprese come quelli dove sono maggiormente rivolte le azioni commerciali.

Principali mercati esteri di riferimento delle imprese rispondenti

Area	Paesi
Europa (EU – non EU)	● Austria; ● Belgio; ● Croazia; ● Francia; ● Germania; ● Polonia; ● Regno Unito; ● Russia; ● Serbia; ● Spagna; ● Svizzera; ● Turchia
Asia e Oceania	● Australia; ● Bangladesh; ● Cina; ● Corea del Sud; ● Mongolia; ● Nuova Zelanda; ● Tailandia; ● Vietnam
Medio Oriente	● Arabia Saudita; ● Emirati Arabi Uniti
Africa	● Egitto; ● Sudafrica
America (settentrionale))	● Canada; ● Stati Uniti d'America
America (centro-meridionale))	● Argentina; ● Brasile; ● Colombia

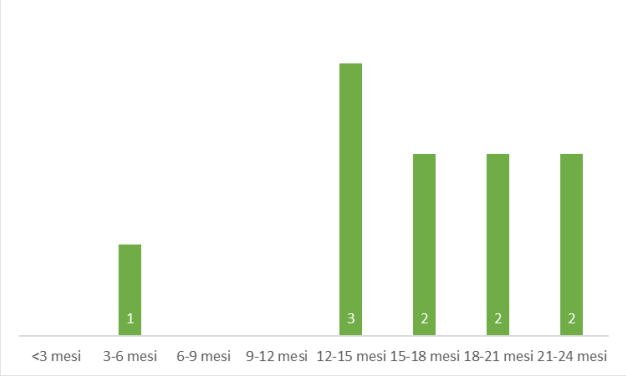
Fonte: Elaborazione dati survey 2022

I settori produttivi di riferimento delle imprese beneficiarie sono: ● produzione di dispositivi riabilitativi; ● produzione di armi sportive da tiro e da caccia; ● produzione di articoli per la sicurezza; ● alimentare e zootecnico; ● servizi; ● commercio all'ingrosso; ● produzione di estratti vegetali; ● metalmeccanica e meccano-calzaturiero; ● ricerca e sviluppo.

Informazioni sul progetto

Il 30% dei progetti di internazionalizzazione sviluppati dalle imprese ha una durata complessiva compresa tra i 12-15 mesi. Nel complesso 6 progetti hanno una durata compresa tra i 15-24 mesi: 2 tra i 15-18 mesi; 2 tra i 18-21 mesi e i restanti due tra i 21-24 mesi. Solo un progetto è compreso tra i 3-6 mesi.

Durata del progetto realizzato



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Di seguito sono indicati i paesi esteri, indicati dalle imprese, nei quali sono state realizzate le attività di internazionalizzazione previste dal progetto.

Principali mercati esteri di riferimento delle imprese rispondenti

Area	Paesi
Europa (EU – non EU)	● Albania; ● Francia; ● Germania; ● Italia; ● Portogallo; ● Russia; ● Spagna; ● Svizzera
Asia e Oceania	● Cina; ● Singapore
Medio Oriente	● Arabia Saudita
Africa	-
America (settentrionale))	● Stati Uniti d'America
America (centro-meridionale))	-

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

In relazione alle azioni per la *Partecipazione a fiere internazionali in Italia e all'estero e ad eventi a queste collegati* le principali modalità di utilizzo del contributo ricevuto (erano possibili più risposte) sono state quelle relative alla copertura delle quote di partecipazione e/o dei costi di iscrizione alle fiere e per l'affitto di spazi e locali all'interno degli spazi espositivi.

Il contributo acquisito è stato inoltre utilizzato in modo prevalente sia per coprire le spese di noleggio degli stand che per l'acquisto o il noleggio di materiali per l'allestimento dei locali/spazi/stand.

Sostanzialmente le stesse modalità di utilizzo del supporto economico ottenuto attraverso il Bando si riscontrano per quelle imprese che hanno attivato azioni per la *Istituzione temporanea all'estero di show-room/spazi espositivi/vetrine ed esposizioni virtuali per la promozione dei prodotti/brand sui mercati esteri*: affitto degli spazi e locali espositivi e copertura delle quote di partecipazione o di iscrizione alle fiere sono le principali.

Principali operazioni realizzate con il contributo

Principali operazioni realizzate con il contributo

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Relativamente alle azioni di *Comunicazione e advertising per la promozione di prodotti o brand su mercati esteri non aventi carattere di vendita diretta o indiretta* le principali operazioni realizzate attraverso il contributo regionale sono state quelle per la **r**ealizzazione di materiale informativo (7 imprese su 10) e di interventi di web marketing (7 imprese su 10).

Con riferimento alle azioni per lo *Sviluppo e/o adeguamento di siti web o per l'accesso a piattaforme cross border (B2B/B2C) per il consolidamento della posizione sui mercati esteri anche finalizzati alla vendita on line di prodotti o servizi* la maggioranza delle imprese è intervenuta sui propri siti web adattandoli all'*e-commerce* in linea con la tendenza che si è venuta a rafforzare a seguito della pandemia.

Per ciò che riguarda le azioni di *Consulenza in relazione al Progetto e al programma di internazionalizzazione* le principali operazioni attivate dalle imprese sono state relativa allo sviluppo di analisi di mercato, alla consulenza strategica e commerciale e alla realizzazione di piani di marketing a supporto dell'internazionalizzazione. Il contributo acquisito è stato anche utilizzato dalle beneficiarie per avere un supporto nella fase di definizione del progetto e presentazione della domanda di agevolazione in risposta al Bando.

Alcune imprese (3) hanno utilizzato il contributo per il *conseguimento di certificazioni estere per prodotti da promuovere nei paesi target (incluse le certificazioni per l'ottenimento dello status di Operatore Economico Autorizzato e delle altre figure di esportatore autorizzato previste dagli accordi di libero scambio siglati dalla UE con Paesi terzi)*. Quattro imprese hanno utilizzato il finanziamento anche per la *copertura delle spese per il personale dipendente (in Italia e all'estero) impiegato nel Progetto di internazionalizzazione*.

Principali azioni di consulenza sviluppate

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Nella tabella che segue sono evidenziati i principali punti di forza e debolezza indicati dai rispondenti in relazione al Bando.

Punti di forza	Punti di debolezza
• Strategicità dell'impianto e delle finalità del Bando • Supporto e facilitazione alla promozione e al marketing delle imprese • Supporto reale ad azioni mirare e puntuale di internazionalizzazione • Ampiezza e completezza delle spese ammissibili previste dal bando • Semplicità delle procedure previste per la partecipazione al Bando e di gestione	• Elevata burocrazia prevista per la partecipazione al Bando e gestione del progetto • Spese di trasferta del personale interno non previste come ammissibili • Massimale del contributo richiedibile • Durata massima possibile del progetto

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Le proposte migliorative al Bando Internazionalizzazione Plus, suggerite dalle imprese, sono raccolte nella tabella sotto.

Proposte migliorative
• Prevedere la possibilità di rendicontare anche le spese del personale interno impiegato in attività promozionali all'estero e relativi costi di trasferta • Diminuire il livello burocratico delle procedure previste per la gestione del progetto • Aumentare i massimali delle spese ammissibili

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Esiti del progetto

In questa sezione sono riportate le indicazioni emerse circa gli esiti e le risultanze del progetto finanziato, in particolare i risultati sono stati raggruppati su tre tematiche specifiche: ● crescita e competitiva dell'attività imprenditoriale; ● impatti progettuali sul territorio; ● effetti del finanziamento.

Tema: Crescita e competitività dell'attività imprenditoriale

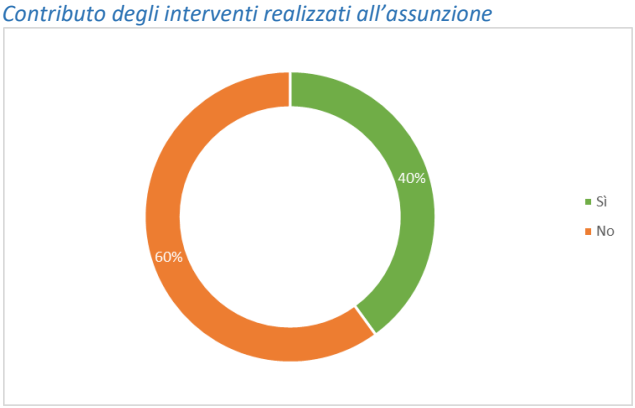
Per la totalità delle imprese rispondenti gli interventi realizzati hanno consolidato la propria attività produttiva e commerciale e rafforzato la capacità di azione nei diversi mercati di riferimento.

Tutti i rispondenti hanno, inoltre valutato positivamente gli impatti del progetto di internazionalizzazione supportato da Regione Lombardia sul fatturato e sull'andamento economico delle proprie imprese. Vi è un'impresa che però sottolinea la non ancora sufficiente stabilizzazione/normalizzazione dei mercati sia nazionali che esteri come conseguenza della pandemia e del conflitto che è attualmente in essere.

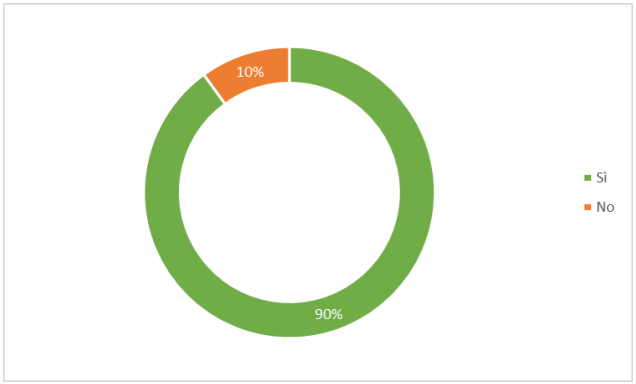
Per il 60% delle imprese la partecipazione al Bando Internazionalizzazione Plus ha contribuito all'assunzione di nuovo personale: un'impresa ha dichiarato di avere effettuato una nuova assunzione, un'altra di avere assunto due dipendenti mentre una terza ne ha assunti tre specificando che ne servirebbero altrettanti ma non riesce a reperire personale specializzato sul mercato.

Il progetto finanziato ha, anche, facilitato la realizzazione di accordi commerciali con altre realtà imprenditoriali per il 90% delle beneficiarie. Le imprese sottolineano come la partecipazione a questi eventi faciliti azioni di co-marketing con altre realtà similari e permetta di entrare in contatto con nuovi partner.

Contributo degli interventi realizzati all'assunzione



Promozione di accordi commerciali



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Tema: Impatti progettuali sul territorio

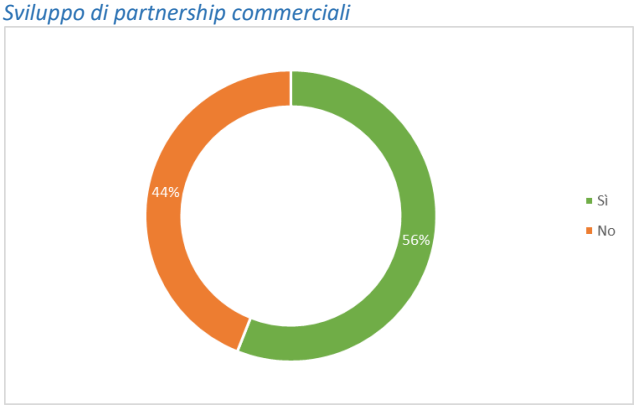
Tutte le imprese rispondenti hanno sottolineato che attraverso gli interventi finanziati si è avuta la possibilità di ampliare la propria presenza e attività nei mercati esteri di riferimento.

Per il 56% delle imprese il progetto ha favorito lo sviluppo di partnership strategiche con altre realtà imprenditoriali: ad esempio un'impresa ha evidenziato come le azioni di marketing sviluppate sul mercato USA stiano aprendo la strada ad accordi commerciali/di distribuzione che valutano possano chiudersi nel corso del 2022.

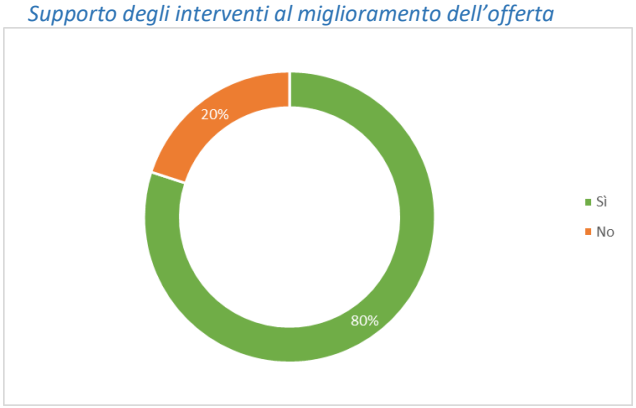
L'80% delle beneficiarie ritiene che gli interventi realizzati siano stati in grado di, incrementare, migliorare e consolidare l'offerta di prodotti e servizi nei diversi mercati di riferimento.

Gli interventi realizzati sono stati in grado di incrementare il numero dei clienti e le relative ricadute economiche nel mercato nazionale di riferimento per 8 imprese su 10. Un rispondente segnala che grazie al progetto l'azienda è in fase di sottoscrizione di contratti di distribuzione con nuovi partener per il mercato russo, polacco e spagnolo.

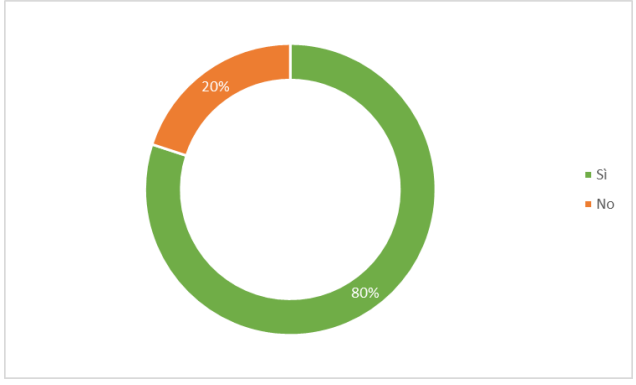
Sviluppo di partnership commerciali



Supporto degli interventi al miglioramento dell'offerta



Supporto degli interventi all'incremento dei clienti



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

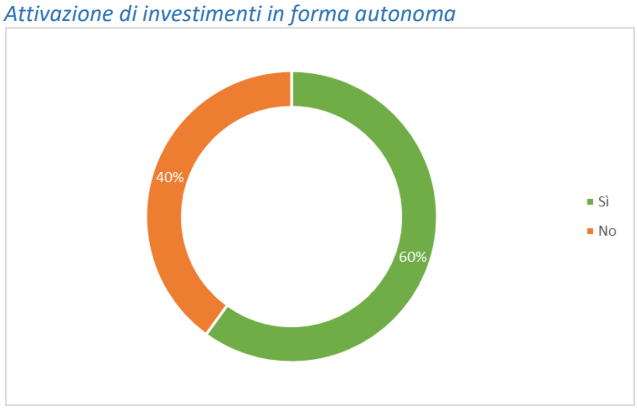
Tema: Effetti del finanziamento

Il 60% delle rispondenti avrebbe comunque attivato l'investimento relativo alle azioni di internazionalizzazioni previste dal Bando anche se non avesse ricevuto il contributo previsto, con alcune attenzioni: un contenimento dei costi previsti per la partecipazione alle fiere e quindi una partecipazione in forma più ridotta. Il finanziamento ha permesso di incrementare la partecipazione a iniziative estere salvaguardando la liquidità delle imprese.

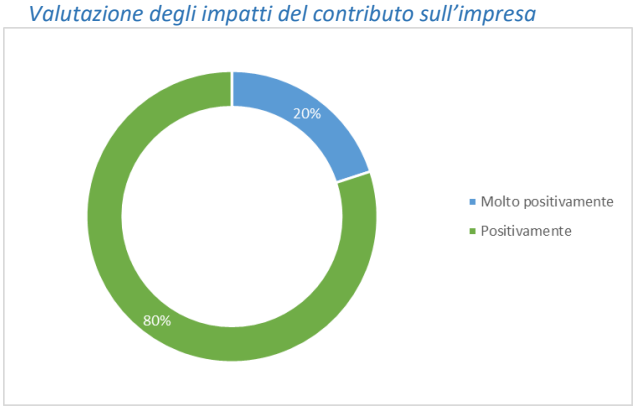
Come si evidenzia dal grafico che segue 8 imprese valutano positivamente gli impatti del progetto sull'andamento economico mentre per le restanti 2 è molto positivo.

Un rispondente sottolinea che grazie al finanziamento ottenuto, e quindi hai costi di partecipazione risparmiati, hanno sviluppato un progetto che con tutta probabilità riusciranno a brevettare nel 2022.

Attivazione di investimenti in forma autonoma



Valutazione degli impatti del contributo sull'impresa



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

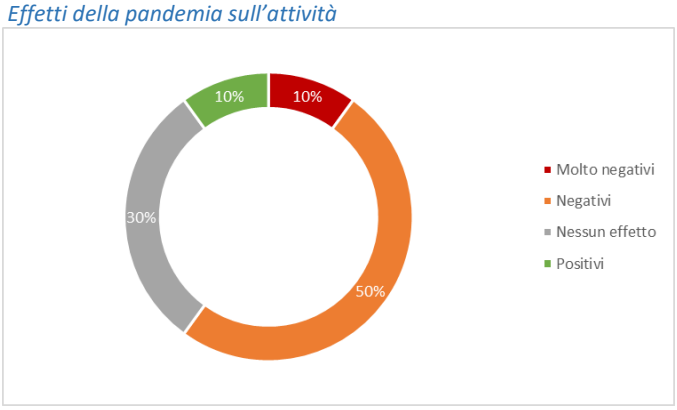
Tutte le imprese beneficiarie affermano che, al termine del progetto finanziato, continueranno a promuovere i propri prodotti/brand e a investire sui mercati esteri.

Le stesse imprese confermano che comunque ricercheranno finanziamenti/agevolazioni economiche per sviluppare e/o rafforzare le attività di internazionalizzazione.

Effetti della crisi pandemica

La crisi pandemica ha inciso in maniera molto pesante sulle attività produttive e commerciali per il 60% delle imprese rispondenti: il 50% ha avuto effetti negativi e il 10% molto negativi. Vi è comunque un 30% che non ha avuto nessun effetto sulla propria attività e un 10% effetti positivi.

Effetti della pandemia sull'attività

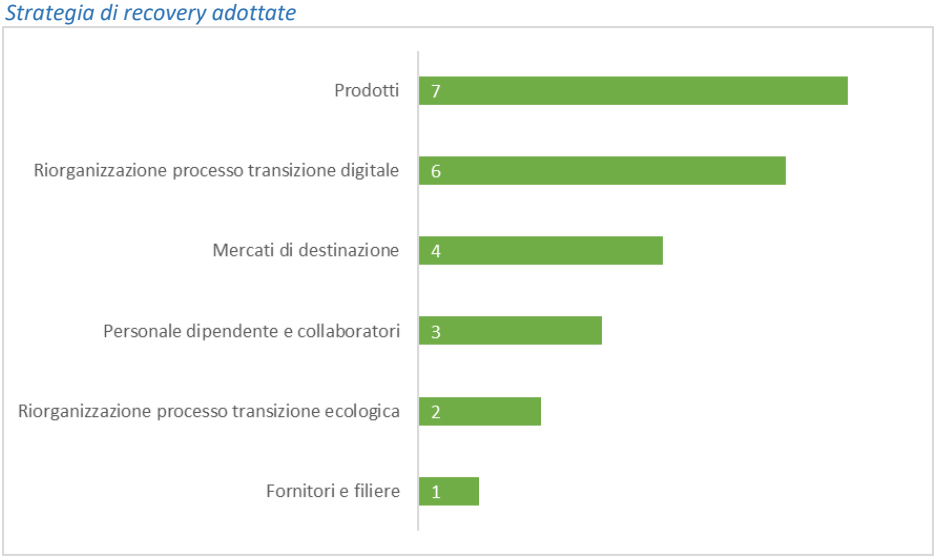


Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Le principali strategia aziendali adottate dalle rispondenti per il futuro post-pandemico riguardano in particolare interventi sui prodotti (7 imprese) e sulla riorganizzazione dei processi lavorativi in ottica di transizione digitale (6

imprese). Interventi strategici vengono inoltre fatti, da 4 imprese, sui mercati esteri di riferimento al fine di consolidare la loro presenza, da un lato, e di ampliare la rete commerciale dall'altro.

Strategia di recovery adottate



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Più in particolare gli interventi adottati dalle imprese per rafforzare la propria attività imprenditoriale riguardano azioni mirate finalizzate allo sviluppo di nuovi prodotti/beni (6 imprese) e iniziative per aprire/favorire nuove attività di business (6 imprese).

Cinque imprese si sono attivate anche nello scouting/ricerca di nuovi contributi finalizzati ad investimenti per l'innovazione dell'offerta, correlata a questa tipologia di investimento 3 realtà imprenditoriali sono intervenute con investimenti per accrescere la sostenibilità ambientale della produzione.

Rimane sullo sfondo, comunque importante, il ricorso ad azioni di accesso al credito per 3 imprese (30% del totale dei rispondenti).

Iniziative sviluppate per fase post pandemica

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

APPROFONDIMENTO TEMATICO 3. BANDO INVESTIMENTI PER LA RIPRESA LINEA A - ARTIGIANI 2021 E LINEA B - AREE INTERNE

Caratteristiche della misura e obiettivi dell'approfondimento

Regione Lombardia ha pubblicato con il Decreto 12325 del 17 settembre 2021 il bando *Investimenti per la ripresa che Linea A – Artigiani 2021 e Linea B – Aree Interne* con l'obiettivo di supportare le PMI lombarde, colpite dalla crisi derivante dall'emergenza epidemiologica, nel rilancio e sviluppo della propria attività favorendo interventi nell'ambito della transizione digitale, della transizione green e della sicurezza sul lavoro.

L'agevolazione è caratterizzata, per entrambe le linee, da contributi a Fondo perduto pari al 50% delle spese ammissibili per progetti di dimensioni contenute, con il limite massimo di 40.000 euro per soggetto beneficiario. Nel 2021 la Regione ha messo a disposizione oltre 15 milioni per la Linea A rivolta alle imprese artigiane e quasi 4.000.000 per la Linea B rivolta alle PMI con sede operativa nelle Aree Interne (Alta Valtellina e Valchiavenna, Appennino Lombardo - Oltrepò Pavese e Valli del Lario – Alto Lago di Como)

I progetti ammessi e finanziati al 31/12/2021 sono stati 419 di cui 297 per la Linea A e 122 per la Linea B e sono stati realizzati prevalentemente da piccole imprese (241 pari al 57% del totale) e microimprese (176 pari al 42% del totale). L'alta partecipazione ai bandi delle imprese di piccola dimensione testimonia l'elevata necessità di accedere ai canali di finanziamento finalizzati a sostenerne lo sviluppo e il rilancio dopo l'attuale fase pandemica.

L'approfondimento in merito al bando realizzato analizzando un campione di progetti ammessi e finanziati nell'annualità 2021. Gli obiettivi dell'indagine sono: ● l'identificazione degli effetti e degli impatti dell'agevolazione regionale come dispositivo per sostenere la ripresa delle PMI lombarde che hanno investito nell'ambito della transizione digitale e green; ● l'individuazione degli ambiti di miglioramento nelle procedure amministrative per la presentazione e gestione dei progetti; ● gli effetti e le misure introdotte per far fronte alla pandemia e le iniziative avviate per la fase post pandemica.

L'attività di valutazione è stata realizzata attraverso l'analisi dei risultati dei progetti attuati dai beneficiari dei finanziamenti e tramite l'approfondimento delle necessità di sviluppo e rilancio delle imprese lombarde. Le principali tematiche oggetto di indagine sono state: ● le finalità di utilizzo del finanziamento; gli esiti dei progetti in termini di consolidamento e sviluppo imprenditoriale; ● gli effetti del finanziamento sull'attività produttiva; ● gli impatti progettuali sul contesto organizzativo e produttivo; ● la gestione amministrativa della misura; ● gli effetti della crisi pandemica e le strategie adottate per il rilancio dell'attività imprenditoriale.

A tutte le 419 imprese beneficiarie delle agevolazioni (Linea A e B) è stato inviato un questionario on line. Al questionario hanno risposto 115 imprese artigiane (Linea A) e 34 imprese delle aree interne (Linea B): ovverosia il 35% delle imprese beneficiarie. Dalle informazioni acquisite dai rispondenti sono state elaborate le considerazioni valutative riportate di seguito.

In allegato è stato predisposto un documento di sintesi delle evidenze emerse dalla rilevazione che contiene l'elaborazione complessiva dei dati, dei commenti e degli input evidenziati dalla survey.

Sintesi delle caratteristiche dei progetti e dei beneficiari

Le imprese che hanno restituito compilato il questionario sono 149, come precedentemente indicato, 115 questionari per la Linea A e 34 questionari per la Linea B.

Gli interventi realizzati nell'ambito della Linea A sono attuati da imprese artigiane: 34 imprese (30%) sono operative nella provincia di Bergamo; 24 imprese (21%) in quella di Brescia e 16 (14%). in quella di Lecco. Nei territori delle altre 9 province lombarde hanno sede operativa 41 realtà artigiane (35%). Nelle aree interne (Linea B) le imprese artigiane indicate dai rispondenti sono 28 (85%) mentre 5 (15%) sono le imprese con codici ATECO ammissibili dal bando. Le imprese della Linea B per il 68% hanno la sede operativa in Provincia di Sondrio (23), per il 24% nella Provincia di Lecco (8 imprese); nella Provincia di Como solo 2 imprese hanno la sede operativa (6%). Una impresa che ha partecipato al bando ha sede a Pavia (3%). In relazione ai Comuni sede dell'impresa, nell'area interna dell'*Alta Valtellina* sono

presenti 11 realtà imprenditoriali che hanno beneficiato delle agevolazioni: 3 a Bormio e Valdisotto; 2 a Valdidentro e Valfurva e 1 a Sondalo. Nel territorio della *Valchiavenna* hanno sede operativa 12 imprese, di cui 5 nel Comune di Chiavenna; 4 nel Comune di Samolaco; 2 a Gordona e una nel Comune di Madesimo e una nel Comune di Prata Camportaccio. Nell'area interna *Valli del Lario – Alto Lago di Como* sono state finanziate 11 imprese: 4 a Premana; 2 a Colico; 2 a Gravedona ed Uniti e 1 imprese in ciascuno dei Comuni di Dongo, Esino Lario e Valvarrone. Una sola realtà imprenditoriale che avuto finanziato il progetto è presente nell'appennino Lombardo dell'*Oltrepò Pavese* e precisamente nel Comune di Varzi.

Nella Linea A le imprese beneficiarie dell'agevolazione operano principalmente nei settori produttivi: agricoltura; alimentare; meccanico; metalmeccanico; edile; tessile; abbigliamento; falegnameria; arredamento; commercio; servizi/terziario; ristorazione/pubblici esercizi; panificazione; trasporti. Mentre nella Linea B, i settori produttivi indicati dai rispondenti sono: commercio; wellness; turistico e alberghiero; ristorazione; metalmeccanico; falegnameria/legno/arredo; edilizia; installazione idrauliche; trasporti.

Con riferimento alle caratteristiche distintive delle imprese (erano possibili più risposte) su 149 rispondenti complessivi (Line A e Linea B), 49 (38 e 11) hanno segnalato di avere una rilevanza della componente femminile all'interno della società; 28 (21 e 7) una rilevanza della componente giovanile under 35 e 14 imprese (10 e 4) hanno indicato la presenza di una certificazione ambientale.

Nella Linea A complessivamente le imprese hanno indicato una alta rilevanza della componente femminile all'interno della compagine societaria (61%); mentre la componente giovanile di età inferiore o pari ai 35 anni è appena sufficiente (21%, il requisito richiesto dal bando è del 20%). Il 16% ha invece indicato la presenza di una certificazione ambientale. Nella Linea B la tendenza delle risposte delle realtà imprenditoriali ha percentuali superiori a quelle della Linea A: più presenza della componente femminile 55%; più presenza della componente giovanile 35% e una percentuale più alta di sistemi di certificazione ambientale (20%).

Relativamente alla durata dei progetti/interventi nella Linea A il 30% dei progetti (35) ha avuto una durata tra i 9 e i 12 mesi ed è stata quella maggiormente utilizzata dai beneficiari dei finanziamenti. Il 23% dei progetti (27) hanno avuto una durata maggiore di 12 mesi e il 23% dei progetti (27) invece tra i 6 ei 9 mesi. In sintesi, la maggioranza dei progetti di investimento è stata realizzata tra i 6 e i 12 mesi. Da sottolineare, in controtendenza rispetto alle durate precedentemente evidenziate, che un 13% dei rispondenti (15) ha indicato di aver realizzato le attività in un arco di tempo inferiore ai 3 mesi. Nella Linea B la durata maggiore dei progetti di investimento è tra i 9 e i 12 mesi (11 progetti pari al 32% dei totali rispondenti), la durata tra i 6 e i 9 mesi è stata usufruita dal 24% dei beneficiari di 8 progetti. Il 18% dei progetti (6) ha avuto una durata maggiore di 12 mesi. 9 progetti sono stati realizzati in un periodo di tempo compreso nei 6 mesi.

In riferimento alla *transizione digitale* i rispondenti dei progetti finanziati nella Linea A, hanno indicato che la maggioranza delle azioni sono state sviluppate per integrare tecnologie digitali nei processi produttivi e per implementare piattaforme di e-commerce per migliorare i processi di vendita e/o digitalizzare i rapporti con la clientela. In numero minore le imprese sono intervenute anche per sviluppare sistemi dedicati alla digitalizzazione dei rapporti di fornitura con soggetti terzi della filiera e per migliorare l'integrazione dell'azienda con la propria rete. Un solo intervento è stato dedicato all'implementazione di un sistema di pagamento digitale. Nella Linea B i beneficiari hanno realizzato in maggioranza interventi finalizzati a integrare le tecnologie digitali nei processi produttivi. Due interventi sono stati rivolti alla digitalizzazione dei rapporti con la clientela e/o alla implementazione di piattaforme e-commerce e un progetto è stato rivolto alla digitalizzazione dei rapporti di fornitura con soggetti terzi della filiera.

Approfondendo le tematiche riferite alla *transizione green* nella Linea A, il numero maggiore di progetti sono stati orientati alla necessità di aumentare l'efficienza energetica del sistema produttivo realizzando interventi funzionali alla diminuzione del consumo di energia e di razionalizzazione dei flussi energetici minimizzando gli sprechi e valorizzando il recupero della energia dispersa. Altri progetti hanno promosso la mobilità sostenibile attivando acquisti di autoveicoli ecologici con lo scopo di ridurre gli impatti ambientali. Altri progetti hanno promosso i processi di eco-innovazione (verso l'obiettivo dello sviluppo sostenibile) realizzando iniziative funzionali alla riduzione di emissione nocive e/o scarti di produzione non riutilizzabili nei processi produttivi. Infine, un numero minimo di progetti ha riguardato interventi funzionali alla realizzazione di processi produttivi circolari tramite l'adeguamento dei processi di produzione e il riuso o l'utilizzo di materiai riciclati. Negli interventi della Linea B ritroviamo lo stesso ordine di utilizzo

degli obiettivi indicati nella Linea A. L'obiettivo scelto come prioritario dai beneficiari è quello rivolto all'aumento dell'efficienza energetica del sistema produttivo seguito dalla promozione della mobilità sostenibile nei processi aziendali. Inoltre, nelle aree interne: la promozione dei processi di eco-innovazione e la promozione della trasformazione circolare delle filiere sono obiettivi utilizzati dallo stesso numero di rispondenti.

Per l'ambito *sicurezza sul lavoro* oltre il 50% degli interventi nella Linea A sono stati finalizzati a incrementare la sicurezza dei lavoratori e dei clienti/fornitori. Gli interventi sono stati diretti al miglioramento delle condizioni di sicurezza degli ambienti di lavoro per ridurre i rischi di infortunio, anche realizzando soluzioni volte al contenimento dell'emergenza epidemiologica Covid-19. Altri beneficiari dei finanziamenti, quasi il 20%, sono intervenuti per il revamping (ammodernamento) di istallazioni (impianti e macchinari) esistenti per il miglioramento delle performance produttive e/o di sicurezza (18). Il 16% delle imprese (15) ha optato per mantenere in efficienza gli impianti e i macchinari di proprietà dell'azienda. Nella Linea B, le aziende rispondenti (11, 32%) hanno indicato di aver utilizzato i finanziamenti per incrementare la sicurezza dei lavoratori, clienti e fornitori mediante il migliorando degli ambienti di lavoro; 5 progetti sono stati diretti a mantenere in efficienza gli impianti e i macchinari di proprietà.

L'analisi sull'utilizzo del finanziamento da parte dei beneficiari ha segnalato che la maggioranza dei rispondenti, sia nella Linea A (74) che nella Linea B (20), ha precisato di averlo utilizzato per l'acquisto di macchinari, impianti di produzione, attrezzature, arredi nuovi di fabbrica utili per il conseguimento delle finalità produttive. Una quota significativa di aziende (37 nella Linea A e 11 nella linea B) ha indicato che l'agevolazione è stata impiegata per l'acquisto di autoveicoli ecologici impiegati per il trasporto merci. Altre imprese (16 nella linea A e 2 nella linea B) sono intervenute attraverso il bando per migliorare la qualità della digitalizzazione aziendale tramite l'acquisto di software; licenze d'uso; servizi software di tipologia *cloud* e *Software-as-a-Service* (SaaS). Alcune aziende (10 nella linea A e 2 nella linea B) hanno indicato di aver utilizzato la sovvenzione per interventi finalizzati al mantenimento in efficienza di impianti di produzione e macchinari di proprietà. Infine, le aziende beneficiarie nella Linea A, hanno utilizzato i finanziamenti anche per interventi di ammodernamento, di impianti di produzione e macchinari (come già evidenziato negli obiettivi per l'ambito sicurezza); attività di comunicazione e marketing e per l'acquisto di licenze per l'uso di marchi e brevetti. Si evidenzia che il 23% delle imprese (7) ha utilizzato il finanziamento, nella Linea di intervento B, per opere murarie e di impiantistica; nella linea A solo il 7% delle imprese (7) ha utilizzato questa opportunità di investimento.

Punti di forza e debolezza e proposte migliorative nella gestione amministrativo-procedurale

I beneficiari hanno indicato una serie di elementi positivi rispetto ai contenuti del bando e in rapporto alle procedure di presentazione e gestione delle attività. I rispondenti hanno segnalato che la misura è risultata ben focalizzata sui bisogni delle realtà artigiane supportando concretamente la realizzazione di interventi finalizzati al loro rilancio e sviluppo in un contesto ancora segnato dagli effetti della pandemia Covid 19.

I primi punti di forza evidenziati dai beneficiari nelle due linee di intervento A e B sono stati: la semplicità delle procedure di accesso/partecipazione al bando (la documentazione richiesta per la presentazione/partecipazione era contenuta) e la strutturazione del contributo previsto che prevede una componente a fondo perduto del 50%. Di seguito le imprese finanziate nella Linea A hanno individuato altri due punti di forza: l'importo del contributo in linea con le esigenze delle PMI artigiane e l'agevolazione individuata sia come reale supporto per innovare i processi delle imprese artigiane che come importante sostegno alla ripresa. Nello specifico i beneficiari della Linea B hanno indicato, come ulteriori punti di forza, le opportunità offerte dal Bando di investire nella sicurezza degli ambienti di lavoro e in merito al miglioramento delle fasi del processo produttivo. È stata, inoltre, sottolineata l'opportunità di realizzare interventi indirizzati al risparmio energetico e alla riduzione degli impatti ambientali.

In riferimento ai punti di debolezza i referenti delle imprese delle due linee di intervento hanno individuato: l'elevata burocrazia per la partecipazione e gestione del progetto finanziato; la modalità di presentazione delle domande sul sistema informativo (clickday); la durata massima del progetto individuata come troppo breve. Le imprese che hanno avuto finanziamenti nella linea A hanno segnalato ulteriori punti di debolezza come la modalità di presentazione della domanda (a sportello), la dotazione finanziaria del bando limitata e la necessità di anticipare le spese. Le imprese che hanno realizzato i progetti nell'ambito della linea B hanno indicato anche la necessità di doversi rivolgere a

professionisti esterni per partecipare all'iniziativa e la limitatezza delle risorse economiche messe a disposizione per le aree interne.

Le stesse imprese rispondenti hanno suggerito una serie di proposte per migliorare la misura. I beneficiari della Linea A e della Linea B concordano sulla condivisione di alcune proposte come l'aumento della dotazione finanziaria complessiva (per dare un maggiore supporto ad una platea più ampia di imprese), il consolidamento del sistema informativo e l'aumento della durata massima dei progetti.

Le proposte promosse solo dai beneficiari della Linea A sono riferite a richieste di tipo amministrativo e gestionale come l'aumento della componente del finanziamento relativa al fondo perduto; l'inserimento tra le caratteristiche dell'erogazione di un acconto sulle spese sostenute in base ai preventivi presentati; la riduzione dei tempi per le attività del processo di rendicontazione.

Diversamente i beneficiari della Linea B hanno sostenuto come proposte migliorative la semplificazione degli obiettivi da selezionare per comprendere meglio in quale voce far rientrare i propri interventi; la razionalizzazione e semplificazione della documentazione da allegare in fase di progettazione e la richiesta per tutta la fase di realizzazione del progetto di strutturare un servizio di assistenza ("Service Desk" realizzato anche tramite un numero telefonico) a cui fare riferimento.

Gli effetti del finanziamento: risultati e impatti prodotti sulle imprese.

L'importanza dell'agevolazione proposta da Regione Lombardia viene sottolineata dalle risposte degli imprenditori beneficiari del finanziamento: il 57% dei rispondenti (66 imprese) che hanno ricevuto finanziamenti nella Linea A e il 74% dei rispondenti (25 imprese) che hanno ricevuto finanziamenti nella Linea B, se non avessero usufruito dell'opportunità offerta non avrebbero proceduto all'investimento per rilanciare e rafforzare la propria attività. Le motivazioni sono collegate alla onerosità degli investimenti da sostenere autonomamente. Le imprese nel 2021, considerate anche le incertezze e le difficoltà causate dalla crisi pandemica, non avevano tutte le risorse economiche necessarie per far fronte agli investimenti realizzati. Alcune imprese artigiane nell'ambito della Linea A avrebbero comunque programmato nel prossimo triennio gli interventi di ammodernamento e aggiornamento dei sistemi di produzione, ma in misura più ridotta rispetto a quelli realizzati tramite il finanziamento regionale.

Nella Linea B il 56% dei beneficiari (19) hanno sottolineato che il finanziamento ricevuto ha inciso sull'andamento economico della propria attività, in particolare il contributo ricevuto è stato di grande aiuto per le piccole imprese che operano in un periodo molto complesso e difficile. Nella Linea A il 77% dei beneficiari (88) ha indicato che il finanziamento è intervenuto positivamente sull'andamento economico della propria attività in quanto ha permesso di destinare risorse ad altre necessità aziendali e di non incidere in modo importante sui conti dell'azienda. Gli interventi realizzati hanno favorito anche lo sviluppo qualitativo dei processi produttivi e di conseguenza dei prodotti realizzati.

Al termine del finanziamento 85 imprese (74%) rispondenti (Linea A) continueranno ad attivare nuovi investimenti per la loro impresa ritenendo importante migliorare tutte le parti del processo produttivo e riportare l'azienda a livelli più competitivi. Di queste aziende alcune continueranno a sviluppare i percorsi iniziati di transizione green adeguando l'azienda al rispetto delle norme ambientali in continua evoluzione (smaltimento rifiuti, attenzione al consumo di risorse energetiche non rinnovabili, scarico di acque reflue, etc.). Un comportamento analogo sarà tenuto dai beneficiari dei finanziamenti nelle aree interne (Linea B); infatti, l'82% dei rispondenti (28 imprese) ha valutato che al termine del finanziamento ci sarà la necessità di attivare nuovi investimenti per l'impresa con l'obiettivo di aggiornare le tecnologie e le attrezzature impiegate. In sintesi, per innovare il sistema produttivo e per mantener l'azienda competitiva nei mercati di riferimento.

L'utilizzo dei finanziamenti da parte dei beneficiari delle due linee di intervento è analogo: acquisto di macchinari tecnologicamente più avanzati che garantisce un incremento qualitativo dei prodotti, ma anche migliori performance e maggiore competitività. L'investimento attuato è intervenuto anche sull'ammodernamento e sull'aggiornamento delle fasi produttive (nell'ottica anche di industria 4.0) e ha inciso sul miglioramento del rapporto qualità e prezzo del prodotto realizzato. Nella Linea B diverse aziende hanno sottolineato l'importanza della ristrutturazione dei locali finalizzata ad attrarre un maggior numero di clienti.

L'investimento attivato ha contribuito, sempre nelle due linee di intervento, all'assunzione di nuovo personale: nella Linea A sono state indicate 26 assunzioni di cui 1 appartenente alle categorie protette mentre nella Linea B sono state indicate 9 assunzioni proposte da 6 aziende.

In riferimento all'impatto dell'intervento sul fatturato è stato valutato positivamente dalla maggior parte delle imprese che hanno ricevuto finanziamenti nella Linea A. Come già anticipato precedentemente l'agevolazione ha partecipato ad aumentare la competitività delle PMI, a efficientare i processi di produzione e a renderli più sicuri; ad incrementare la qualità dei prodotti utilizzando meno materie prime e a diminuire le inefficienze e i costi collegati. Le risposte degli imprenditori che hanno avuto il finanziamento sulla Linea B, sono comparabili con quelli della Linea A (anche in questo caso la maggioranza dei beneficiari ha dato una risposta positiva) e il finanziamento è stato utilizzato per acquisti di macchinari e attrezzatura più efficiente che permetteranno di velocizzare i tempi di produzione e che incideranno sull'abbassamento dei costi e sull'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi.

Un effetto positivo è stato riscontrato anche sul mercato di riferimento per oltre la metà delle imprese che hanno beneficiato dei finanziamenti nelle due linee di intervento., gli investimenti sono stati in grado di incrementate l'offerta di prodotti e servizi e le relative ricadute economiche.

In merito al miglioramento dei prodotti e delle ricadute economiche, i beneficiari della Linea A hanno sottolineato l'importanza dell'investimento in tecnologia e digitalizzazione che permette di velocizzare tutti i processi produttivi, di aumentare il risparmio energetico, di realizzare un maggior numero di prodotti aumentandone la qualità e di poter essere più competitivi nei mercati di riferimento e con tempistiche ridotte di lavorazione. In questo ambito di approfondimento si può segnalare l'importanza per le imprese dell'implementazione della digitalizzazione, elemento importante per il contenimento dei costi (risparmio) e la semplificazione e l'ottimizzazione dei processi produttivi. Anche i beneficiari della Linea B che hanno risposto positivamente, hanno sottolineato l'importanza degli investimenti realizzati in attrezzature e macchinari più performanti e versatili che permettono di realizzare nuove lavorazioni, di poter collaborare con aziende di maggiori dimensioni e di aumentare la produzione.

In relazione ai nuovi canali di vendita (anche digitali) possiamo segnalare che non sono stati realizzati grandi investimenti in quanto le imprese non lo hanno individuato come elemento prioritario del bando. Le imprese artigiane (Linea A) e delle aree interne (Linea B) hanno orientato i propri investimenti, come già precedentemente indicato, al miglioramento produttivo, alla sicurezza e alla riduzione dei consumi energetici. Ciò nonostante, nella Linea A, alcune aziende hanno implementato piattaforme digitali e siti internet per gestire le comunicazioni, le vendite e gli acquisti con i propri clienti e fornitori. Nella Linea B solo quattro aziende sono riuscite ad attivare nuovi canali di vendita e in generale poche aziende dispongono di un sito internet. Solo una azienda ha dichiarato di avere un sito già fornito di e-commerce.

49 aziende (43%) della Linea A e 9 (26%) della Linea B ritengono che l'investimento realizzato sia in grado di attivare nuove opportunità, in maggioranza, in mercati nazionali. L'acquisto di macchinari e il miglioramento della produzione e l'aumento della qualità dei prodotti (con vendita anche on demand) ne ha facilitato l'accesso. Le aziende rispondenti delle aree interne – Linea B hanno invece indicato che prevalentemente continuano ad operare a livello locale e solo 5 imprese ritengono che sia fattibile attivare nuove opportunità in mercati nazionali/internazionali.

Quasi la metà delle aziende delle due linee di intervento ritiene che l'investimento abbia portato o porterà a sviluppare servizi e prodotti innovativi grazie all'aggiornamento dei processi produttivi. Gli imprenditori che hanno ricevuto finanziamenti nella Linea A sottolineano l'importanza del modello 4.0 (per analizzare e trasformare informazioni in tempo reale sulla produzione finalizzati a prendere decisioni consapevoli a livello direzionale e per individuare prodotti e servizi nuovi, anche personalizzati sulla base delle specifiche esigenze di ogni cliente). Nella Linea B le risposte hanno indicato che gli investimenti realizzati porteranno a sviluppare prodotti innovativi attraverso la sostituzione di macchinari con apparecchiature più avanzate e tecnologicamente più efficaci e valide.

Nell'ambito dei risultati e degli impatti prodotti sulle imprese dall'agevolazione rientrano in particolare quelli rivolti alla transizione ambientale; alla transizione digitale e alla sicurezza del lavoro. Di seguito vengo evidenziate le risposte dei beneficiari dei finanziamenti delle due linee di intervento che segnalano l'alto numero di azioni intraprese e la qualità dei processi implementati.

Gli interventi effettuati hanno sviluppato processi e prodotti per la *transizione green* in particolare nella Linea A il maggior numero delle imprese ha operato nell'ambito del risparmio energetico (efficientamento energetico e idrico); della mobilità sostenibile, della riduzione dei materiali da scarto, della riduzione, gestione e riutilizzo degli scarti e dei rifiuti. Nella Linea B gli interventi dedicati alla sostenibilità ambientale sono stati principalmente orientati alla riduzione dei consumi energetici mediante il miglioramento del processo produttivo e l'investimento in macchinari tecnologicamente avanzati.

In merito alla *trasformazione digitale* la maggioranza delle imprese artigiane della Linea A si sono orientate verso l'acquisto di tecnologia e macchinari che si integrano con software che permettono di monitorare costantemente il processo di produzione. Altre aziende integrando macchinari e software -in linea con il modello 4.0- hanno reso possibile l'efficientamento della catena del valore tramite la gestione e l'analisi dei dati in tempo reale. Tutti gli interventi hanno permesso di orientare le imprese artigiane verso la transizione digitale. Nella Linea B molte imprese hanno segnalato che gli investimenti realizzati hanno come focus la digitalizzazione aziendale attraverso interventi che potenziano i software dei macchinari, l'informatizzazione del processo produttivo e l'interconnessione tra macchinari e software. Tutti gli investimenti indicati hanno come finalità quella di migliorare e di monitorare regolarmente il processo di produzione. Un numero significativo di imprese nell'ambito della survey, oltre il 70% nelle due linee di intervento (66 imprese della linea A e 21 della linea B) hanno realizzato interventi per incrementare la sicurezza negli ambienti di lavoro, sostituendo macchinari vecchi e acquistando apparecchiature nuove con livelli di protezione più elevati e mantenendo in efficienza i macchinari di proprietà delle aziende.

Gli effetti della crisi pandemica sulle aziende e le strategie per il rilancio

La lunga durata della crisi pandemica Covid-19 ha avuto effetti negativi sull'attività delle imprese: circa il 75% dei rispondenti nella Linea di A (71 realtà imprenditoriali) e l'80% nella Linea B (27 realtà imprenditoriali) ha sottolineato che gli impatti della crisi sono stati importanti (con effetti da negativi a molto negativi). Da sottolineare che solo 18 aziende artigiane (20%-Linea A) hanno indicato di non aver subito nessun effetto. Per il restante 2% gli effetti sono stati positivi. Per ciò che riguarda la Linea B, 5 aziende (15%) non hanno subito effetti e 2 (6%) hanno dichiarato di aver avuto effetti positivi sulla propria attività.

Nella linea A le aziende per il futuro post pandemico hanno attivato diverse strategie aziendali per operare nei nuovi scenari e per essere pronti a dare risposte alle nuove necessità che sono emerse nel periodo di crisi. Il maggior numero di imprese ha implementato interventi di riorganizzazione focalizzati sulla transizione digitale (miglioramento dei processi interni all'azienda che nella gestione dei clienti). Altre imprese sono intervenute sull'innovazione e sulla qualità dei prodotti e sull'espansione dei mercati di riferimento. Alcune aziende hanno avviato interventi nell'ambito della transizione ecologica (riduzione dei consumi energetici, riduzione delle emissioni pericolose e miglioramento del ciclo produttivo) o sono intervenute per ampliare e rafforzare le competenze del personale dipendente e dei collaboratori. Infine, il 25% delle aziende è intervenuto anche sulla filiera dei fornitori. In relazione alle strategie adottate le imprese hanno realizzato azioni per lo sviluppo di nuovi prodotti (38), attività di formazione per l'acquisizione di nuove competenze e conoscenze (36), azioni per la flessibilizzazione della gestione del lavoro (32). Importanti iniziative riguardano, anche, le azioni per facilitare l'accesso al credito (31), la realizzazione di investimenti nell'ambito della sostenibilità ambientale (28) e, infine, la ricerca di contributi per investimenti rivolti all'innovazione dell'offerta nei mercasti internazionali e nazionali (28). 19 realtà imprenditoriali hanno messo in atto azioni per sviluppare nuove iniziative di business e 6 imprese hanno operato per rafforzare le reti pubblico-privato e privato-privato

Anche nella linea B la maggioranza delle realtà imprenditoriali ha attivato strategie di *recovery* per il futuro post pandemico anche se 11 imprese hanno indicato di non aver strutturato nessuna strategia produttiva o commerciale per affrontare i nuovi scenari. 9 imprese hanno attivato azioni per migliorare i prodotti realizzati e per ottimizzare i processi di riorganizzazione in ottica digitale e in ottica di transizione ecologica. 5 imprese sono intervenute nella filiera dei fornitori e altre 5 sono intervenute per rafforzare la propria presenza sui mercati di destinazione (nazionali e/o internazionali).

Le imprese della Linea B in relazione alle strategie sopra indicate hanno messo in atto varie azioni che riguardano azioni di formazione per i dipendenti e i collaboratori (9); lo sviluppo di prodotti innovati e di qualità (8); azioni volte ad aumentare gli investimenti per la transizione green (8) e azioni per favorire l'accesso al credito (7). Altre imprese hanno evidenziato che per rimanere competitive nella fase post pandemica sono rilevanti gli interventi per innovare l'offerta nei mercati di riferimento (6); per sviluppare e rafforzare le reti pubblico-privato e privato-privato (5); per attivare nuove iniziative di business (4) e per rendere flessibile la gestione e organizzazione del lavoro (3).

A seguito delle risposte all'indagine possiamo segnalare che le realtà artigiane nel corso del 2021 sono state molto reattive e hanno attivato numerose strategie e interventi di qualità per rimanere concorrenziali nei mercati di destinazione e hanno posto le basi per essere competitive e in grado di affrontare le nuove sfide e le opportunità nel periodo post pandemico.

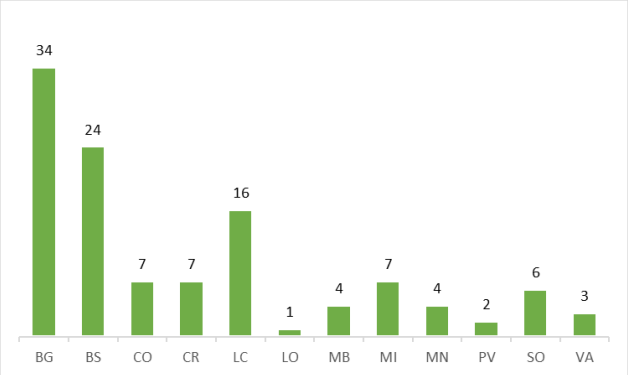
SINTESI DELLE EVIDENZE EMERSE DALLA RILEVAZIONE ONLINE | BANDO INVESTIMENTI PER LA RIPRESA LINEA A - ARTIGIANI 2021

Anagrafica dei rispondenti

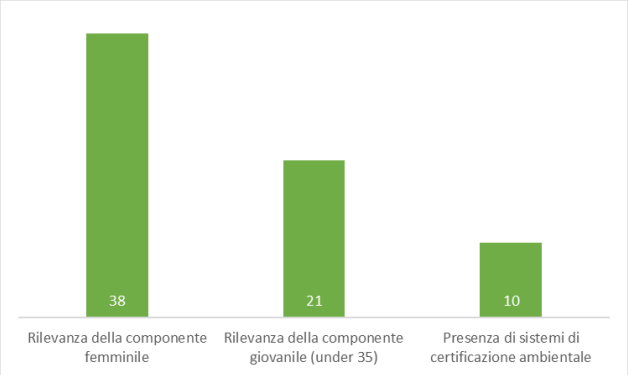
Il 30% delle imprese rispondenti (34 su 115 in totale) ha la sede operativa in Provincia di Bergamo, il 21% (24) in quella di Brescia e il 14% (16) in quella di Lecco. Sui territori di Como, Cremona e Milano hanno sede rispettivamente il 6% delle realtà artigiane che hanno risposto alla survey.

In relazione alle caratteristiche distintive dell'impresa, 38 hanno dichiarato di avere una rilevanza della componente femminile all'interno della società, 21 una rilevanza della componente giovanile under 35 e 10 la presenza di certificazioni ambientali.

Provincia sede operativa dell'impresa



Caratteristiche distintive dell'impresa



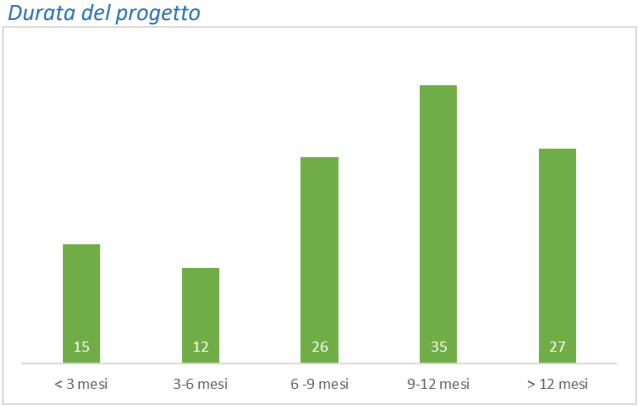
Fonte: Elaborazione dati survey 2022

I settori produttivi in cui le imprese beneficiarie del contributo operano sono: ● agricoltura; ● alimentare; ● autoriparazioni; ● autotrasporti; ● commercio; ● edile; ● manifatturiero; ● metalmeccanico; ● ristorazione/pubblici esercizi; ● panificazione; ● servizi/terziario; ● tessile; ● trasporti.

Informazioni sul progetto

Il 53% dei progetti di investimento finanziati ha una durata compresa tra i 6 e 12 mesi, il 23% tra i 6-9 mesi e il 30% tra i 9-12 mesi. Vi è poi un 23% degli interventi che ha una durata superiore ai 12 mesi.

Durata del progetto



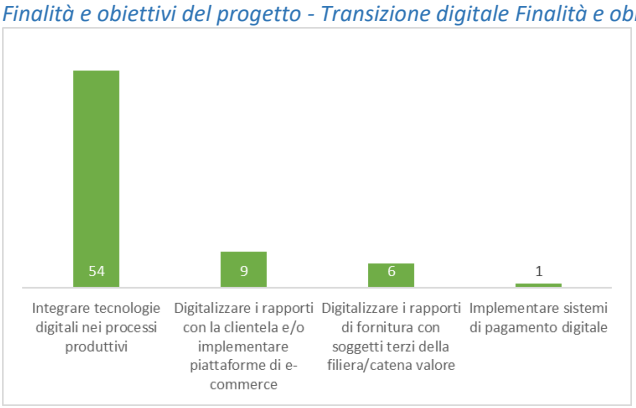
Fonte: Elaborazione dati survey 2022

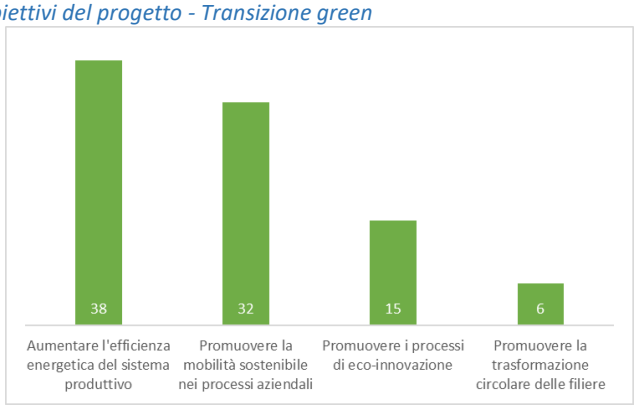
Relativamente alle finalità e obiettivi dei progetti finanziati, in relazione alla *transizione digitale* (erano possibili più risposte) 54 interventi sono stati sviluppati per integrare le tecnologie digitali nei processi produttivi, 9 per digitalizzare i rapporti/flussi informativi con la clientela e/o implementare piattaforme di e-commerce, 6 per digitalizzare i rapporti di fornitura con soggetti terzi della filiera/catena valore e 1 per implementare sistemi di pagamento digitale.

In merito alla *transizione green* 38 hanno avuto l'obiettivo di aumentare l'efficienza energetica del sistema produttivo dell'impresa, 32 di promuovere la mobilità sostenibile nei processi aziendali; 15 di promuovere i processi di eco-innovazione e 6 di promuovere la trasformazione circolare delle filiere produttive.

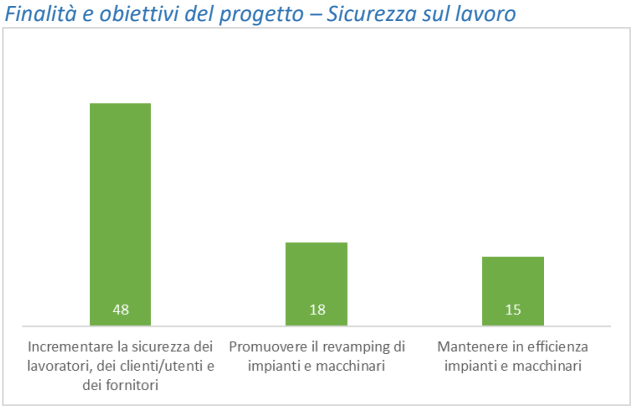
Per l'ambito *sicurezza sul lavoro* 48 interventi sono stati finalizzati a incrementare la sicurezza dei lavoratori, dei clienti/utenti e dei fornitori; 18 a promuovere il *revamping* (ammodernamento) di impianti e macchinari e 15 a mantenere in efficienza i sistemi produttivi (impianti, macchinari, strumentazioni, etc.).

Finalità e obiettivi del progetto - Transizione digitale Finalità e obiettivi del progetto - Transizione green





Finalità e obiettivi del progetto – Sicurezza sul lavoro



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

La maggioranza dei rispondenti (74) ha indicato l'acquisto di macchinari, impianti di produzione, attrezzature, arredi nuovi come l'investimento prioritario per il conseguimento delle finalità produttive. Una quota significativa (37 imprese) ha indicato nell'acquisto di autoveicoli per il trasporto merci (categoria N1, elettrici, ibridi, GPL e metano mono e bifuel, benzina o diesel EURO 6D-TEMP e D-FINAL) l'obiettivo dell'investimento.

Principali interventi previsti dall'investimento

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Nella tabella che segue sono evidenziati i principali punti di forza e debolezza indicati dai rispondenti in relazione al Bando.

Punti di forza	Punti di debolezza
• Semplicità delle procedure di accesso/partecipazione al bando (la documentazione richiesta è minima) • Strutturazione del contributo previsto che prevede una componente a fondo perduto del 50% • Taglio del contributo in linea con le esigenze delle PMI artigiane • Supporto reale alle imprese artigiane per innovare i processi di lavoro e i prodotti • Sostegno alle imprese per la fase post pandemia • Ampiezza delle voci di spesa ammissibili • Possibilità di finanziare acquisto di autoveicoli con minore impatto ambientale • Supporto all'aumento dell'efficienza energetica del sistema produttivo • Importi finanziabili elevati • Supporto operativo fornito da Finlombarda	• Modalità di presentazione della domanda (a sportello) • Sistema informativo per la presentazione delle domande durante il clickday • Dotazione finanziaria del bando limitata • Elevata burocrazia per la partecipazione e gestione del progetto finanziato • Durata massima del progetto troppo breve • Ambiti di intervento previsti dal bando troppo stringenti • Necessità di anticipare le spese; le tempistiche che intercorrono tra l'approvazione del progetto e il finanziamento

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Le proposte migliorative dell'intervento dedicato alla Linea A, suggerite dalle imprese, sono raccolte nella tabella sotto.

Proposte migliorative
• Diminuire il livello di burocrazia per la presentazione e gestione dell'intervento finanziato • Aumentare la dotazione finanziaria complessiva per dare maggiore supporto a una platea più ampia di imprese artigiane • Aumentare il budget disponibile per gli interventi relativi ad azioni di marketing • Aumentare la componente del finanziamento relativa al fondo perduto • Evitare la presentazione attraverso la modalità "clickday" • Inserire il finanziamento agevolato come liquidità per sostenere gli investimenti • Velocizzare le procedure e tempistiche di rendicontazione • Aumentare la durata massima dei progetti finanziati • Prevedere un acconto sulle spese sostenute sulla base dei preventivi presentati

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Esiti del progetto

In questa sezione sono riportate le indicazioni emerse circa gli esiti e le risultanze del progetto finanziato, in particolare i risultati sono stati raggruppati su tre tematiche specifiche: ● crescita e competitiva dell'attività imprenditoriale; ● impatti progettuali sul territorio; ● prodotti e servizi realizzati; ● effetti del finanziamento.

Tema: Crescita e competitività dell'attività imprenditoriale

L'83% dei rispondenti ritiene che l'investimento attivato abbia favorito il mantenimento e/o il rilancio della propria impresa nel mercato di riferimento. L'acquisto di macchinari tecnologici più avanzati garantisce un incremento delle *performance* e della qualità del prodotto così da avere un migliore riscontro nella clientela. L'investimento ha inciso anche sul miglioramento del rapporto qualità e prezzo del prodotto realizzato, incidendo sull'ammodernamento e aggiornamento delle fasi produttive (nell'ottica anche di industria 4.0).

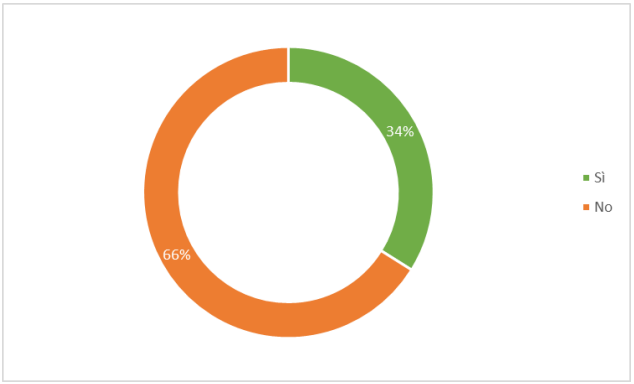
Alcune realtà imprenditoriali sottolineano come il contributo ricevuto abbia permesso di attivare investimenti importanti dopo le difficoltà riscontrate a seguito della crisi pandemica.

Il 34% delle imprese ritiene che grazie all'investimento attivato ci sarà la possibilità di assumere nuovo personale, in particolare: 13 beneficiari hanno indicato che hanno proceduto ad una nuova assunzione; 4 realtà hanno inserito 2

nuove figure professionali, 1 impresa ha realizzato 3 assunzione e una realtà ha indicato di avere assunto 4 nuovi operatori.

Funzionalità dell'investimento per rilancio dell'impresa

Nuove assunzioni correlate all'intervento

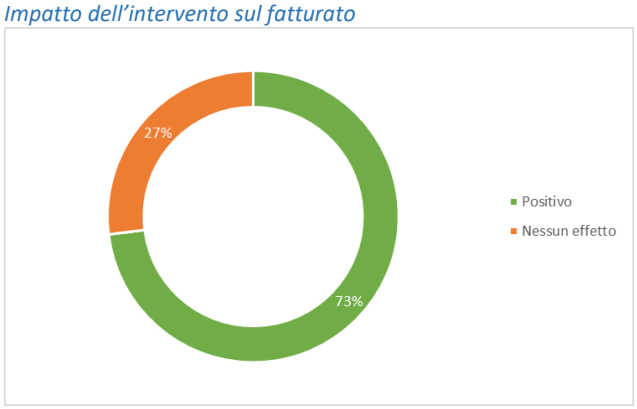


Fonte: Elaborazione dati survey 2022

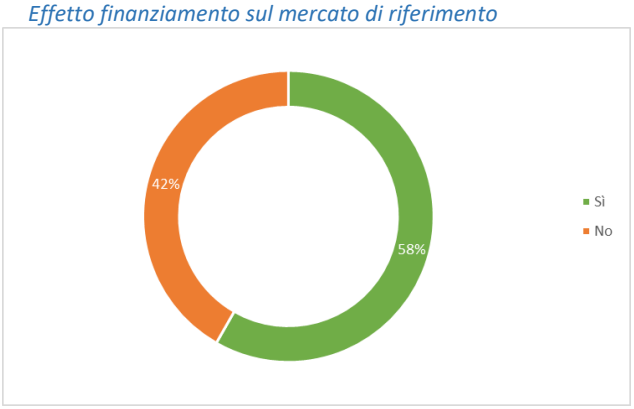
L'impatto dell'investimento attuato è valutato positivamente dal 73% delle imprese artigiane: l'intervento, come anticipato, ha contribuito ad aumentare la competitività delle PMI, ad efficientare i processi produttivi (grazie anche all'aspetto tecnologico dell'investimento); a rafforzare la qualità dei prodotti realizzati (anche in ottica di innovatività del prodotto) e a ridurre i costi di produzione. Il contributo acquisto ha permesso di non esporre le imprese a rischi di liquidità favorendo la loro ripresa in un periodo di particolari difficoltà e in relazione a un mercato che presenta ancora diverse complessità e criticità.

L'agevolazione concessa ha avuto un effetto positivo sul mercato di riferimento per il 58% dei beneficiari, si è supportato il consolidamento commerciale dell'impresa favorendo l'allineamento con l'evoluzione del proprio settore sia in termini di prodotto che di innovatività e tecnologia. Per alcune imprese le ricadute dell'investimento sul proprio mercato saranno visibili solo in un periodo più lungo (1-2 anni).

Impatto dell'intervento sul fatturato



Effetto finanziamento sul mercato di riferimento



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Tema: Impatti progettuali sul territorio

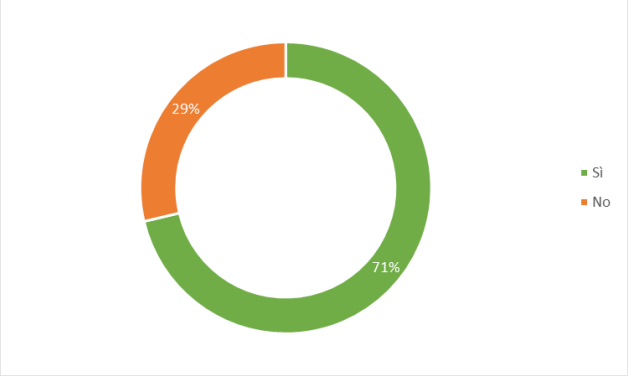
Il 71% delle imprese artigiane ha dichiarato che l'investimento effettuato è in grado di incrementare e migliorare l'offerta di prodotti e servizi e le relative ricadute economiche, in merito a questo ambito di analisi si sottolinea come l'investimento in tecnologia e digitalizzazione (in ottica di industria 4.0) sia importante per rafforzare tutte le fasi di produzione, consentendo una migliore lavorazione, un maggior numero di prodotti e un migliore ambiente di lavoro. L'aspetto tecnologico dell'intervento è elemento fondamentale per il contenimento dei costi e il risparmio energetico.

Il 28% delle beneficiarie ha evidenziato come grazie al progetto ci sia stata la possibilità di attivare nuovi canali di vendita anche digitali. Alcune realtà artigiane riportano che attraverso l'investimento si siano anche realizzate

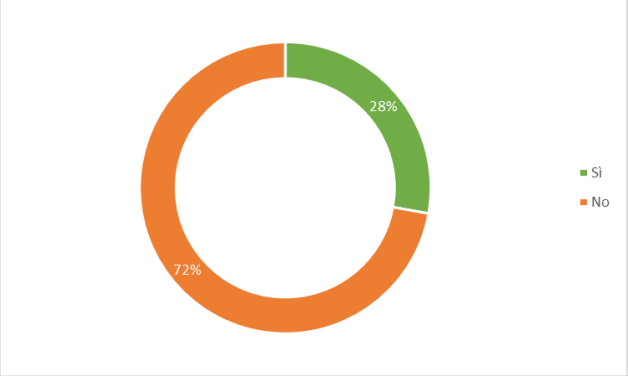
piattaforme di e-commerce, nuovi siti web aziendali e rafforzata la presenza sui canali social, allineandosi all'attuale tendenza che si è venuta a consolidare a causa della pandemia.

Infine, il 43% delle imprese ritiene che l'investimento realizzato sia in grado di attivare nuove opportunità in mercati di riferimento (nazionali/internazionali), anche in questo caso il miglioramento della produzione e della qualità del prodotto realizzato sono funzionali e facilitanti all'accesso a nuovi canali di vendita.

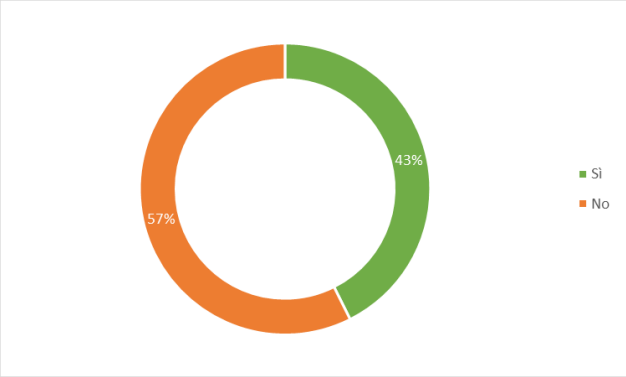
Incremento e miglioramento dell'offerta



Attivazione nuovi canali di vendita



Attivazione opportunità sui mercati



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

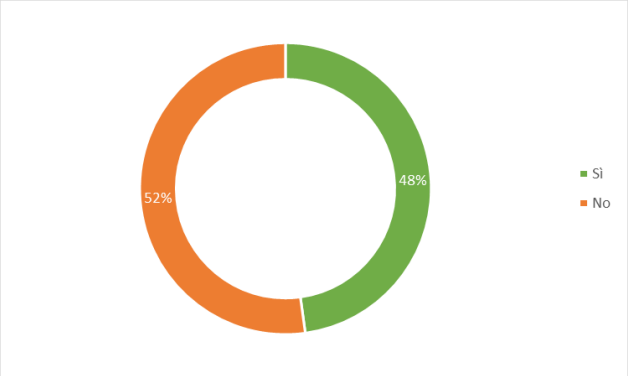
Tema: Prodotti e servizi realizzati

Il 48% delle imprese ritiene che l'investimento, facilitato dal contributo di Regione Lombardia, abbia portato o porterà nel prossimo futuro a sviluppare prodotti innovativi. Il progetto ha inciso sia sull'aggiornamento e innovazione del processo produttivo (nelle sue diverse fasi/componenti) che sul prodotto finale. Si sottolinea inoltre che l'innovatività del prodotto non è intesa, da alcune imprese, come assoluta ma relativa alla realtà di mercato che coprono, vi è quindi un allineamento alle richieste e caratteristiche del cliente.

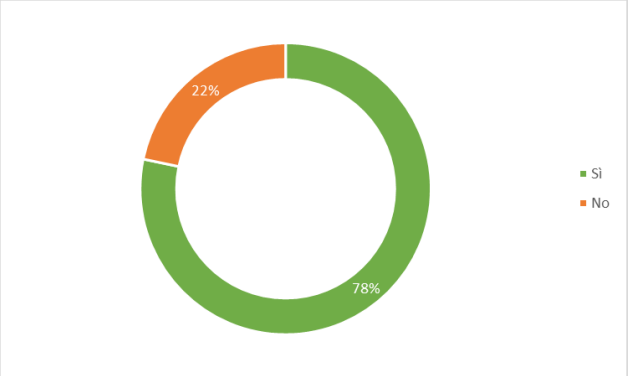
Gli imprenditori che hanno investito nel paradigma 4.0 sottolineano come questo sia fondamentale per sviluppare processi di analisi delle informazioni sulla produzione finalizzati all'individuazione di prodotti nuovi.

Gli interventi realizzati hanno sviluppato processi/prodotti orientati alla sostenibilità ambientale per il 78% delle imprese artigiane, in particolare si è inciso particolarmente sulla riduzione dei consumi energetici, sulla mobilità sostenibile, sulla riduzione dei materiali di scarto/rifiuti e sul loro riciclo da utilizzare come materia prima.

Sviluppo prodotti innovativi



Sviluppo prodotti orientati alla sostenibilità ambientale

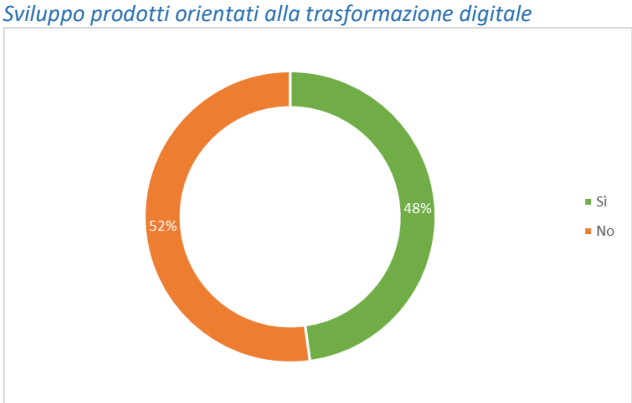


Fonte: Elaborazione dati survey 2022

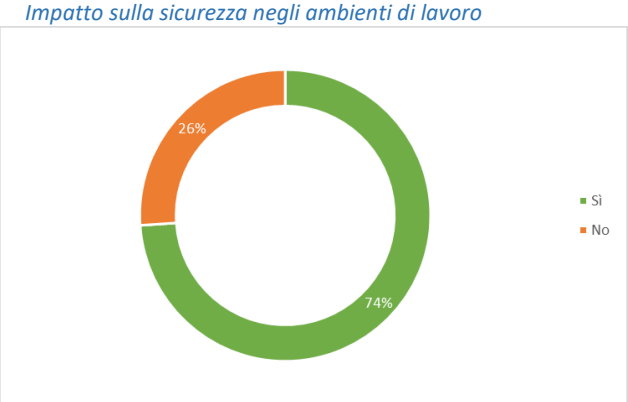
Relativamente all'ambito della transizione digitale gli interventi realizzati hanno inciso per il 48% dei rispondenti, come precedentemente anticipato una serie di investimenti sono stati orientati al paradigma 4.0 e quindi sono stati acquistati macchinari e strumentazioni ad alto contenuto tecnologico (i.e. applicazioni di intelligenza artificiale, infrastrutture cloud, piattaforme digitali, interconnessioni tra diverse macchine) che "spingono" verso un'evoluzione digitale delle realtà artigiane.

Per il 74% delle imprese gli interventi realizzati hanno rafforzato la sicurezza negli ambienti di lavoro, questo perché si è inciso, da un lato, in una maggiore automatizzazione delle strumentazioni e macchinari acquistati e, dall'altro, in una rafforzata evoluzione dei processi produttivi maggiormente centrata sulla tecnologia (interazione uomo/macchina).

Sviluppo prodotti orientati alla trasformazione digitale



Impatto sulla sicurezza negli ambienti di lavoro



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

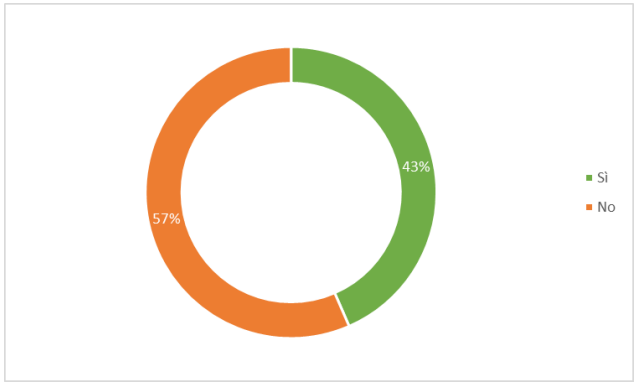
Tema: Effetti del finanziamento

Il 57% degli artigiani coinvolti nella rilevazione ha sottolineato che se non avesse usufruito dell'opportunità di finanziamento offerta da Regione Lombardia non avrebbe comunque proceduto all'investimento per rilanciare/rafforzare la propria attività, le motivazioni principali sono legati al costo, importante, degli interventi realizzati e al momento di particolare esposizione al rischio delle imprese a causa degli impatti ancora negativi che la crisi pandemica ha generato sul mercato.

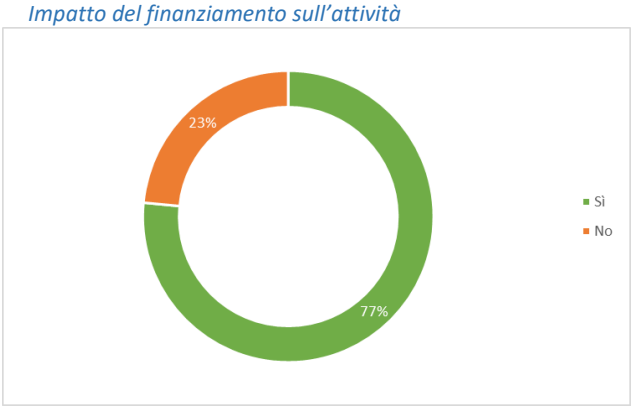
Alcune imprese, invece, hanno riportato che avrebbero comunque proceduto ad interventi di ammodernamento e aggiornamento della produzione anche se con una rilevanza minore rispetto a quelli realizzativi grazie al finanziamento.

Il finanziamento ricevuto ha inciso sull'andamento economico dell'attività imprenditoriale per il 77% dei beneficiari in quanto, come anticipato, riduce i tempi di produzione/lavorazione, aumenta la qualità del prodotto e la sua innovatività e ha permesso di non incidere in modo importante sui conti dell'azienda.

Investimenti realizzati in autonomia



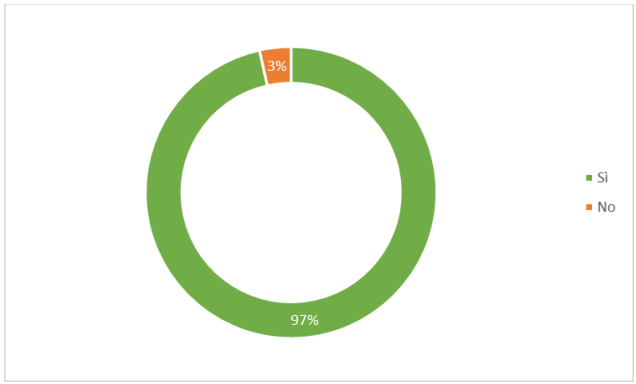
Impatto del finanziamento sull'attività



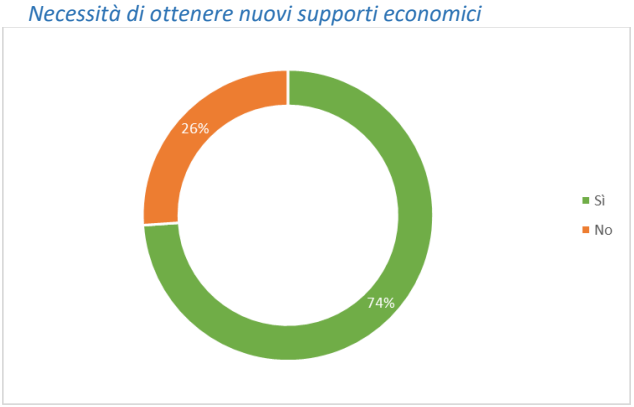
Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Al termine del finanziamento acquisito il 97% dei beneficiari continuerà ad attivare nuovi investimenti per la propria impresa in quanto si ritiene sia indispensabile per mantenere la propria posizione sul mercato. Il 78% delle imprese, infatti, farà ricorso a nuovi supporti economici per innovare il proprio sistema produttivo partecipando a nuovi bandi e/o ad iniziative di accesso al credito attraverso istituti bancari/finanziari.

Attivazione di nuovi investimenti



Necessità di ottenere nuovi supporti economici

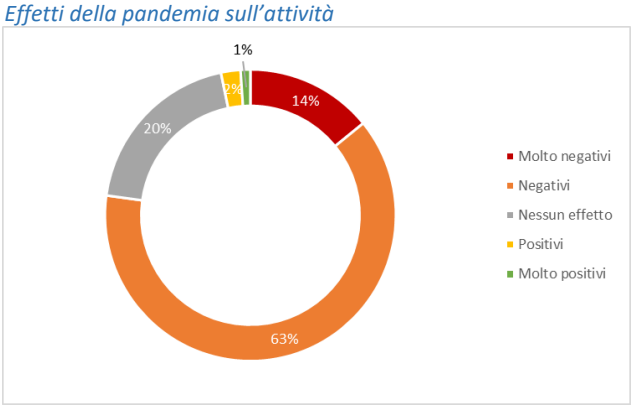


Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Effetti della crisi pandemica

Gli effetti della pandemia sull'attività delle imprese sono stati per il 63% dei rispondenti negativi mentre per il 14% molto negativi. Il 20% delle realtà analizzate ha dichiarato di non avere subito alcun effetto dalla crisi, per la restante quota (3%) gli effetti sono stati positivi (2%) o molto positivi (1%).

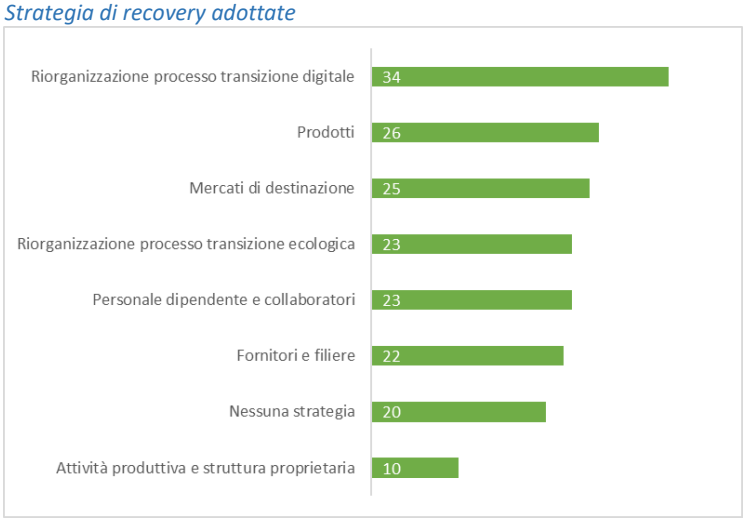
Effetti della pandemia sull'attività



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Relativamente alle strategie di *recovery* adottate dalle imprese per il futuro post pandemico (erano possibili più scelte) 34 imprese hanno attivato processi di riorganizzazione produttiva focalizzata sulla transizione digitale, 26 imprese sono intervenute sul prodotto finale (aumento qualità e tecnologia). Sostanzialmente con la stessa quota di rispondenti sono stati sviluppate azioni per rafforzare la capacità di penetrazione sui mercati di destinazione, per rafforzare la transizione ecologia dell'impresa e per il consolidamento delle competenze/profili professionali del personale dipendente e collaboratori.

Strategia di recovery adottate



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Nello specifico le iniziative sviluppate dalle imprese riguardano lo sviluppo di nuovi prodotti (38), azioni formative per l'acquisizione di nuove competenze/conoscenze (36) e azioni di flessibilizzazione della gestione del lavoro (32).

Un ruolo importante è rivestito dalle azioni di accesso al credito (31 imprese), la realizzazione di investimenti centrati sulla sostenibilità ambientale (28) e la ricerca di contribuiti per l'innovazione dell'offerta (28).

Iniziative sviluppate per fase post pandemica

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

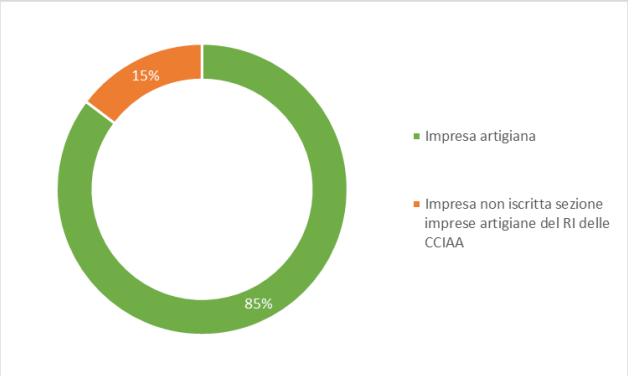
SINTESI DELLE EVIDENZE EMERSE DALLA RILEVAZIONE ONLINE | BANDO INVESTIMENTI PER LA RIPRESA LINEA B - AREE INTERNE

Anagrafica dei rispondenti

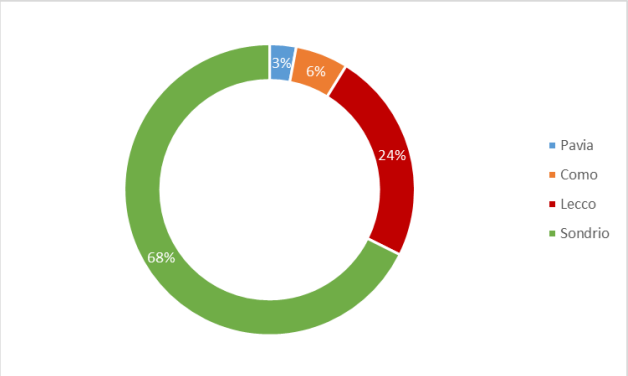
L'85% dei rispondenti (29 su un totale di 34) è un'impresa artigiana, solo il 15% risulta essere un'impresa non iscritta alla sezione imprese artigiane del Registro Imprese delle Camere di Commercio

Il 68% delle imprese ha la propria sede in Provincia di Sondrio, seguita da Lecco (24%), Como (6%) e Pavia (3%).

Tipologia di impresa artigiana



Provincia sede operativa dell'impresa

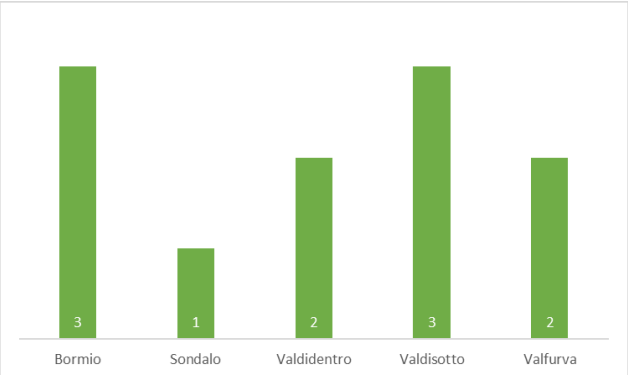


Fonte: Elaborazione dati survey 2022

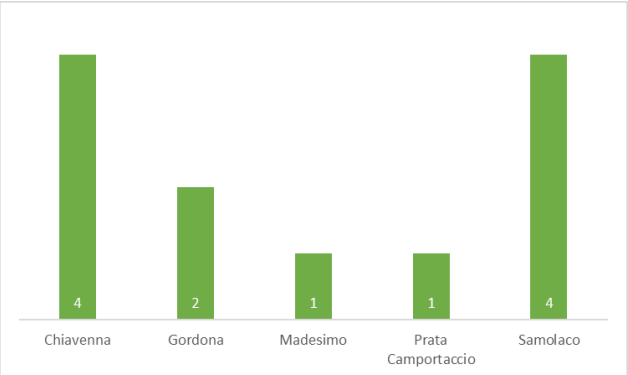
In riferimento al Comune sede dell'impresa, per ciò che riguarda l'area interna dell'*Alta Valtellina* 3 realtà hanno sede a Bormio e a Valdisotto, 2 imprese risiedono Valdidentro e Valfurva mentre 1 impresa a Sondrio. Sono 11 in totale le imprese in Alta Valtellina.

Per ciò che riguarda l'area interna della *Valchiavenna*, 4 hanno sede a Chiavenna e a Samolaco, 2 a Gordona e 1 a Madesimo e a Prata Camportaccio (12 complessivamente).

Comune sede – Alta Valtellina



Comune sede - Valchiavenna

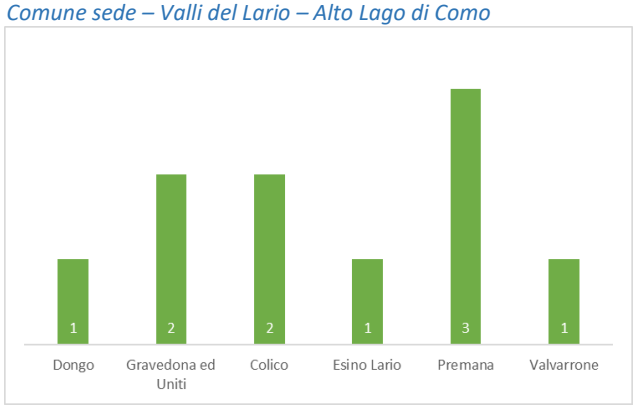


Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Nell'area interna dell'*Appennino Lombardo – Oltrepò Pavese* risiede una sola azienda a Varzi.

Infine, sono 10 le imprese sul territorio dell'area interna *Valli del Lario – Alto Lago di Como*: 3 a Premana, 2 a Gravedona ed Uniti e a Colico, 1 a Dongo, a Esino Lario e a Valvarrone.

Comune sede – Valli del Lario – Alto Lago di Como

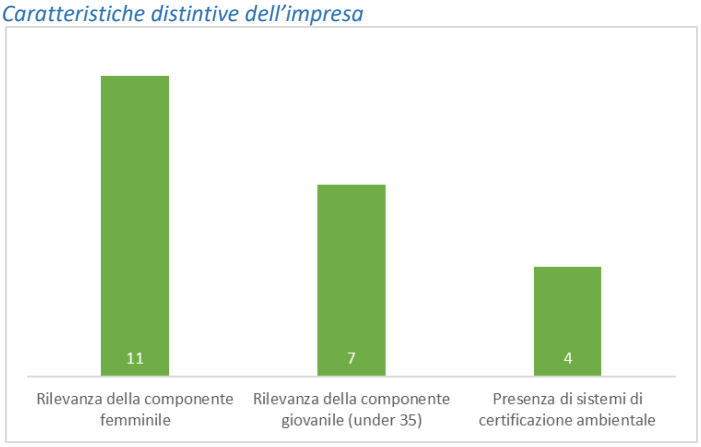


Fonte: Elaborazione dati survey 2022

I settori produttivi in cui le imprese beneficiarie del contributo operano sono: ● autotrasporti; ● wellness; ● commercio; ● edile; ● turistico e alberghiero; ● manifatturiero; ● metalmeccanico; ● ristorazione.

In relazione alle caratteristiche distintive dell'impresa, 11 rispondenti hanno segnalato la rilevanza della componente femminile della struttura organizzativa/operativa; 7 realtà hanno indicato la rilevanza della componente giovanile under 35 e 4 imprese la presenza di sistemi di certificazione ambientale.

Caratteristiche distintive dell'impresa

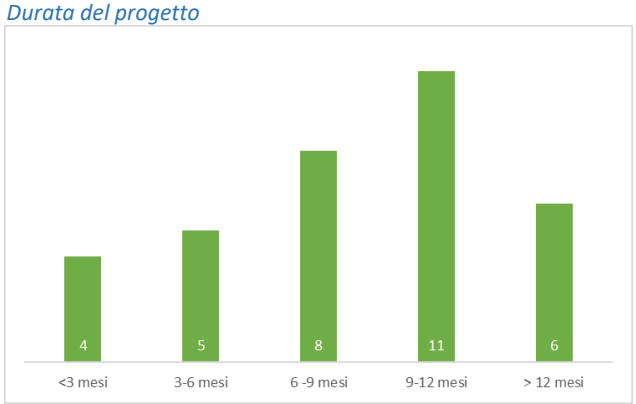


Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Informazioni sul progetto

La durata prevalente dei progetti finanziati è tra i 9-12 mesi (32%) e tra i 6-9 mesi (24%). Sei progetti hanno invece una durata superiore ai 12 mesi.

Durata del progetto



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Per ciò che riguarda la finalità e gli obiettivi dei progetti in relazione alla *transizione digitale* la principale (13 imprese) ha riguardato l'integrazione delle tecnologie digitali nei processi produttivi/ciclo produttivo. Due progetti sono intervenuti sulla digitalizzazione dei rapporti con la clientela e/o sull'implementazione di piattaforme di e-commerce per il miglioramento dei processi di vendita e pre e/o post-vendita dell'impresa. Un progetto ha riguardato anche la digitalizzazione dei rapporti di fornitura con soggetti terzi della filiera e della catena di valore così da migliorare l'integrazione dell'azienda con la propria rete.

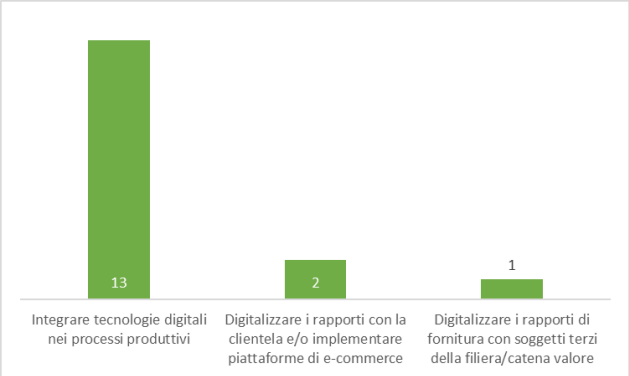
In merito alla *transizione green* la finalità e gli obiettivi prioritari hanno riguardato per 11 imprese la necessità di aumentare l'efficienza energetica del sistema produttivo e quindi di realizzare interventi funzionali alla diminuzione del consumo energetico e di razionalizzazione dei flussi energetici minimizzando gli eventuali sprechi energetici e recuperando e valorizzando l'energia dispersa. Altri 9 progetti hanno avuto la finalità di promuovere la mobilità sostenibile nei processi aziendali e quindi attraverso interventi finalizzati all'acquisto di autoveicoli funzionali alla riduzione degli impatti ambientali.

Quattro progetti hanno poi riguardato la promozione dei processi di eco-innovazione sviluppando azioni funzionali alla riduzione di emissioni nocive e/o scarti di produzione non riutilizzabili o valorizzabili nei processi produttivi e, infine, altri 4 progetti sono intervenuti sulla trasformazione circolare delle filiere grazie a interventi di aggiornamento e adeguamento dei processi di produzione, al riuso e/o utilizzo di materiali riciclati, di prodotti e sottoprodotti o residui derivanti dai cicli produttivi in alternativa alle materie prime vergini, alla riduzione della produzione di rifiuti, al recupero di sottoprodotti di lavorazione per il riuso come materie prime seconde per altre filiere produttive.

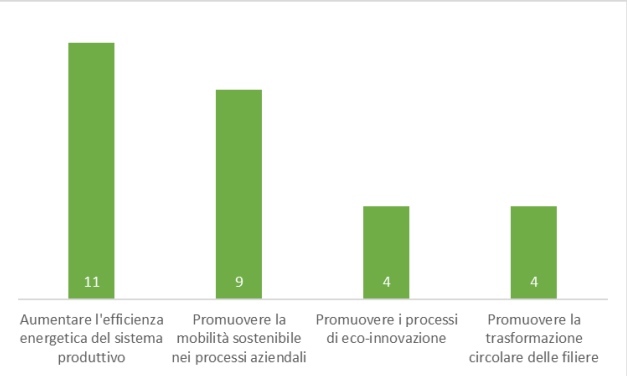
Relativamente alla *sicurezza sul lavoro*, la maggioranza dei progetti ha avuto come finalità e obiettivo quello di incrementare la sicurezza dei lavoratori, dei clienti/utenti e dei fornitori con interventi funzionali al miglioramento delle condizioni di sicurezza sugli ambienti di lavoro in modo da ridurre i rischi di infortunio anche apportando soluzioni volte al contenimento dell'emergenza epidemiologica.

Cinque progetti hanno avuto anche la finalità di mantenere in efficienza gli impianti e macchinari già in possesso delle imprese.

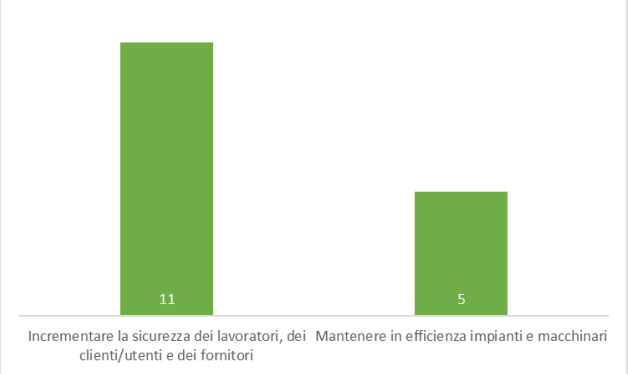
Finalità e obiettivi del progetto - Transizione digitale



Finalità e obiettivi del progetto - Transizione green



Finalità e obiettivi del progetto – Sicurezza sul lavoro



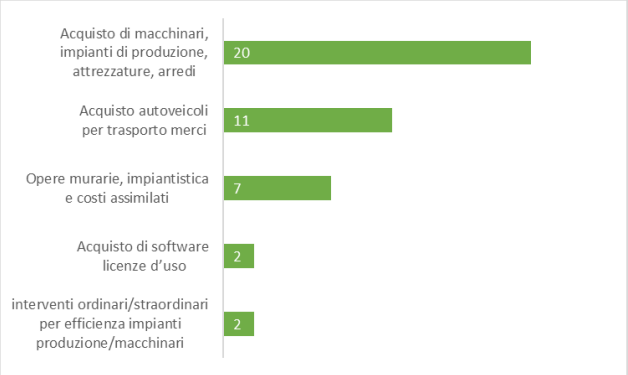
Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Per 20 imprese il progetto di investimento prevalente riguarda l'acquisto di macchinari, impianti di produzione, attrezzature e arredi. 11 imprese hanno anche segnalato l'acquisto di autoveicoli per il trasporto merci (di categoria N1, elettrici, ibridi, GPL e metano mono e bifuel, benzina o diesel EURO 6D-TEMP e D-FINAL).

Sette progetti d'investimento riguardano anche opere murarie, l'impiantistica e interventi assimilati.

Non vengono segnalati investimenti per l'acquisto di licenze per l'uso di marchi e brevetti e per attività di comunicazione e marketing

Principali interventi previsti dall'investimento



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Nella tabella che segue sono evidenziati i principali punti di forza e debolezza indicati dai rispondenti in relazione al Bando.

Punti di forza	Punti di debolezza
• Semplicità delle procedure di accesso/partecipazione al bando (la documentazione richiesta è minima) • Strutturazione del contributo previsto che prevede una componente a fondo perduto del 50% • Supporto effettivo nell'investimento in sicurezza sul lavoro e sul miglioramento delle fasi produttive • Supporto nell'investimento in interventi finalizzati al risparmio energetico • Incentivi per la riduzione degli impatti ambientali • Finalità del bando in linea con le necessità delle PMI: ottima opportunità per le imprese • Favorisce e supporta gli investimenti delle PMI • Ampiezza delle voci di spesa ammissibili	• Complessità delle procedure gestionali • Presenza di molta burocrazia per la gestione del progetto • Necessità di rivolgersi a professionisti esterni per partecipare all'iniziativa • Sistema informativo con alcune criticità (soprattutto durante il clickday) • Durata complessiva del progetto finanziato, troppo breve • Limitatezza delle risorse economiche disponibili

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Le proposte migliorative dell'intervento dedicato alla Linea B, suggerite dalle imprese, sono raccolte nella tabella sotto.

Proposte migliorative
• Aumentare le risorse finanziarie a disposizione del bando • Aumentare gli aiuti finalizzati all'acquisto di nuovi arredamenti e attrezzature • Rafforzare il sistema informativo di riferimento • Rendere maggiormente chiari gli obbiettivi da selezionare così da meglio comprendere in quale voce far rientrare i propri interventi • Allungare la durata complessiva dei progetti finanziati • Chiarire maggiormente quali sono i documenti da allegare richiesti dal bando e sviluppare un numero telefonico a cui fare riferimento

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Esiti del progetto

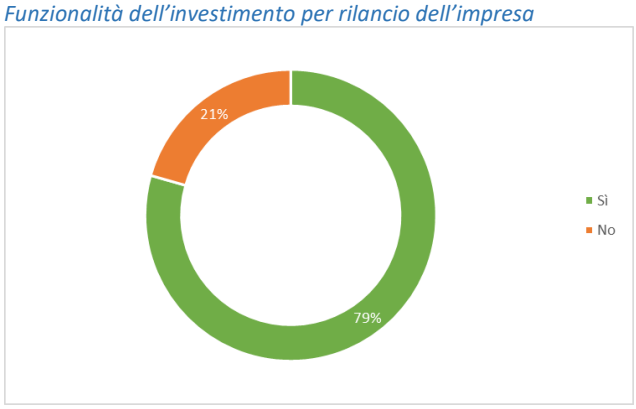
In questa sezione sono riportate le indicazioni emerse circa gli esiti e le risultanze del progetto finanziato, in particolare i risultati sono stati raggruppati su tre tematiche specifiche: ● crescita e competitiva dell'attività imprenditoriale; ● impatti progettuali sul territorio; ● prodotti e servizi realizzati; ● effetti del finanziamento.

Tema: Crescita e competitività dell'attività imprenditoriale

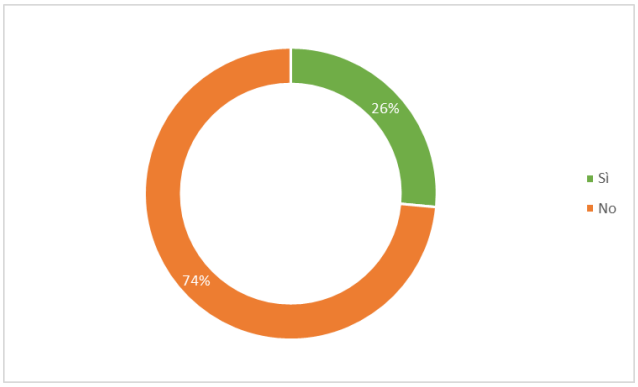
L'investimento attivato ha favorito il rafforzamento e il rilancio dell'attività imprenditoriale nel mercato di riferimento per il 79% dei rispondenti. Come indicato da alcune imprese grazie al supporto economico hanno: rinnovato i locali così da poter attrarre una maggiore clientela; acquistato macchinari tecnologicamente più avanzati favorendo così lo sviluppo qualitativo dei prodotti/beni, migliori performance e maggiore competitività; strutturato un servizio alla clientela aggiuntivo intervenendo anche sulla qualità dei processi lavorativi e hanno abbassato i tempi di produzione grazie all'aggiornamento delle fasi di produzione.

Per il 26% delle imprese l'investimento realizzato ha contribuito all'assunzione di nuovo personale, in particolare 4 imprese hanno segnalato l'assunzione di un nuovo dipendente e 3 realtà hanno attivato 2 assunzioni.

Funzionalità dell'investimento per rilancio dell'impresa



Nuove assunzioni correlate all'intervento

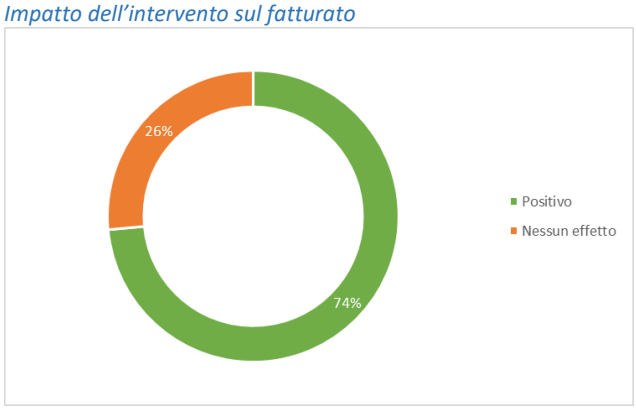


Fonte: Elaborazione dati survey 2022

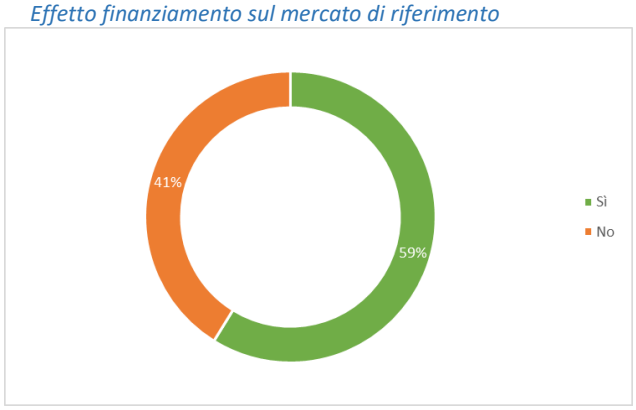
La valutazione del possibile impatto dell'intervento sul fatturato delle imprese è positiva per il 74% dei rispondenti, si ritiene che quanto realizzato aumenti i volumi produttivi, anche grazie alle caratteristiche dei macchinari acquistati che permetteranno di velocizzare tempi di produzione e consegna e che possa incidere sia sull'abbassamento dei costi di produzione che sull'ampliamento dell'offerta di beni/prodotti.

Correlato a quanto sopra esposto il 57% delle imprese ritiene che l'agevolazione concessa abbia avuto un effetto positivo sul mercato di riferimento questo grazie agli interventi realizzati sulla qualità del prodotto, sulla velocità di produzione e sull'allargamento della rete di riferimento.

Impatto dell'intervento sul fatturato



Effetto finanziamento sul mercato di riferimento

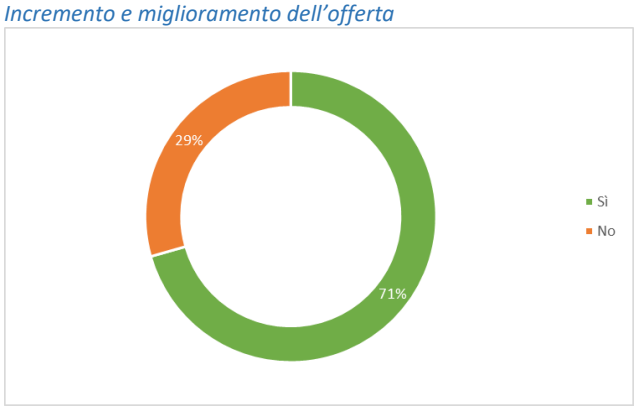


Fonte: Elaborazione dati survey 2022

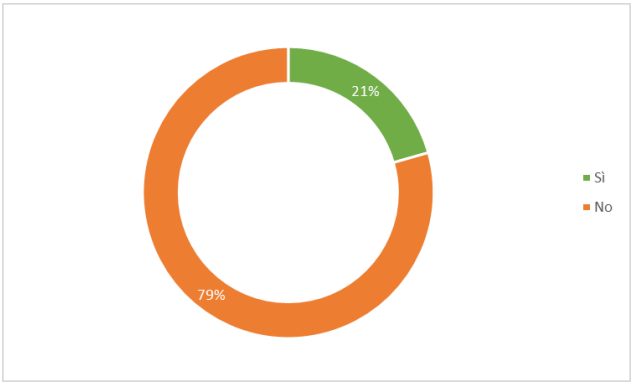
Tema: Impatti progettuali sul territorio

Per il 71% delle imprese rispondenti l'investimento è in grado di incrementare e migliorare l'offerta di prodotti e le relative ricadute economiche, alcune realtà imprenditoriali sottolineano come elemento vincente il miglioramento delle performance dei macchinari e/o la loro versalità. Per il 21% delle imprese l'investimento realizzato è riuscito ad attivare nuovi canali di vendita. Si segnala che alcune realtà non sono orientate all'e-commerce (in alcuni casi non è presente un sito web aziendale) e che continuano a preferire unicamente la vendita in presenza. Anche per ciò che riguarda la possibilità attraverso l'investimento realizzato di attivare nuove opportunità su mercati nazionali e/o esteri solo il 26% lo ritiene fattibile. La maggioranza delle imprese, come viene sottolineato, opera localmente.

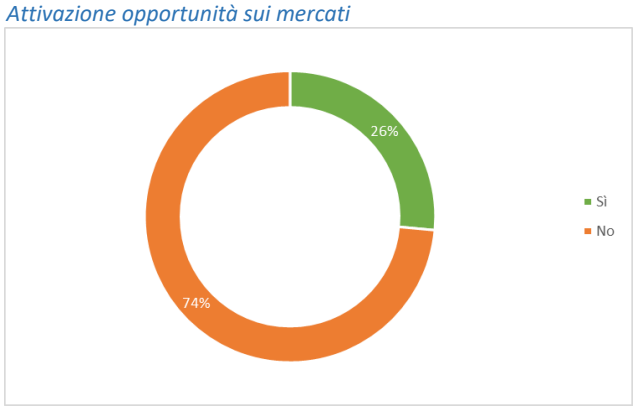
Incremento e miglioramento dell'offerta



Attivazione nuovi canali di vendita



Attivazione opportunità sui mercati

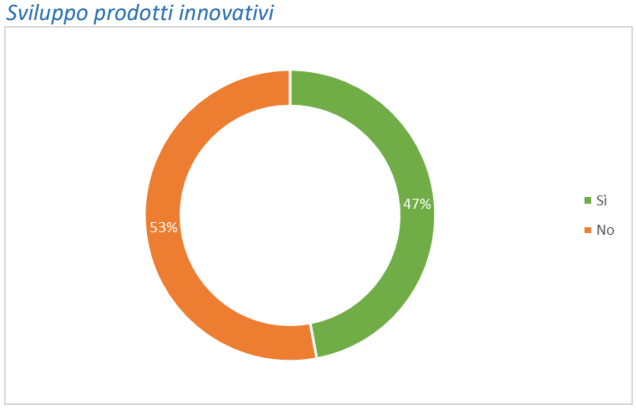


Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Tema: Prodotti e servizi realizzati

Il 47% delle beneficiarie ritiene che l'investimento realizzato abbia portato, o porterà, a sviluppare prodotti innovativi grazie ai macchinari tecnologicamente più avanzati e che forniscono prestazioni migliori.

Sviluppo prodotti innovativi



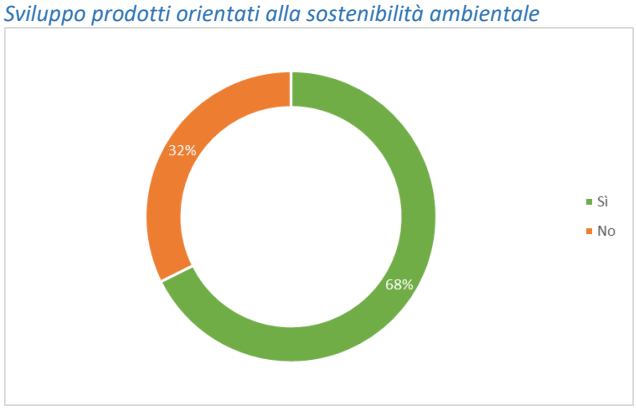
Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Gli interventi realizzati hanno sviluppato processi e prodotti orientati alla *sostenibilità ambientale* per il 68% dei rispondenti, alcune delle imprese infatti segnalano che i nuovi macchinari permettono un più elevato risparmio energetico grazie alla tecnologia di costruzione e alle modalità di utilizzo.

Per ciò che concerne la *trasformazione digitale* il 41% delle imprese ritiene che gli investimenti realizzati siano centrati su questo ambito e lo possano sviluppare. Sono state ad esempio migliorati i software di alcuni macchinari informatizzando maggiormente il prodotto realizzato, si è proceduto con un aggiornamento tecnologico della produzione e si sono sviluppate interconnessioni tra i diversi macchinari utilizzati nella produzione.

Infine, il 71% ritiene che gli interventi realizzati abbiano rafforzato la *sicurezza negli ambienti di lavoro*, ad esempio: sono stati sostituiti i macchinari più obsoleti; si è alzato il livello tecnologico della produzione; è aumentata l'efficienza delle macchine utilizzate.

Sviluppo prodotti orientati alla sostenibilità ambientale



Sviluppo prodotti orientati alla trasformazione digitale

Impatto sulla sicurezza negli ambienti di lavoro

Fonte: Elaborazione dati survey 2022

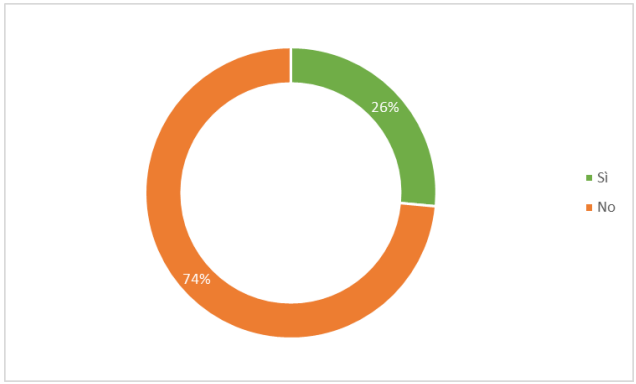
Tema: Effetti del finanziamento

Il 74% delle imprese ha sottolineato che se non avesse usufruito dell'opportunità di finanziamento offerta da Regione Lombardia non avrebbe comunque proceduto all'investimento per rilanciare/rafforzare propria attività, la principale motivazione risiede nell'eccessivo costo dell'intervento da sostenere autonomamente.

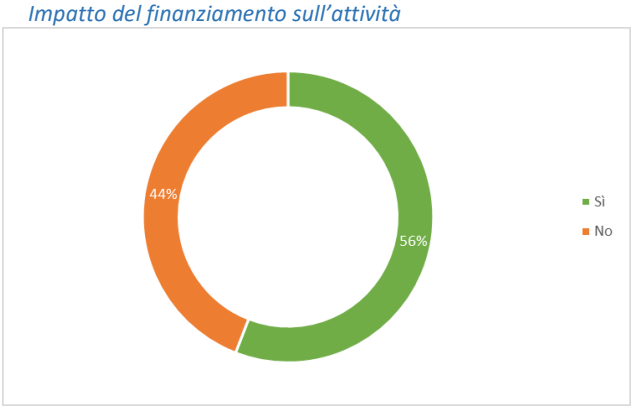
Il 56% dei rispondenti sottolinea che il finanziamento ricevuto abbia inciso sull'andamento economico della propria attività e che il contributo ricevuto sia stato di grande aiuto per le piccole imprese che si trovano ad operare in un mercato e periodo molto complesso e difficile.

Un imprenditore ha evidenziato come, grazie al Bando, si siano potute acquistare tecnologie nuove a condizioni molto vantaggiose senza esporre eccessivamente il bilancio aziendale a crisi di liquidità.

Investimenti realizzati in autonomia



Impatto del finanziamento sull'attività

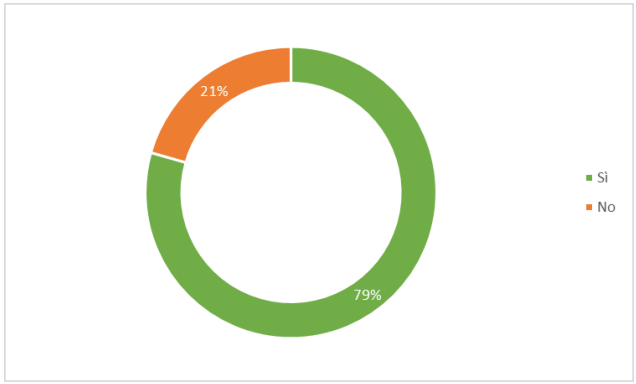


Fonte: Elaborazione dati survey 2022

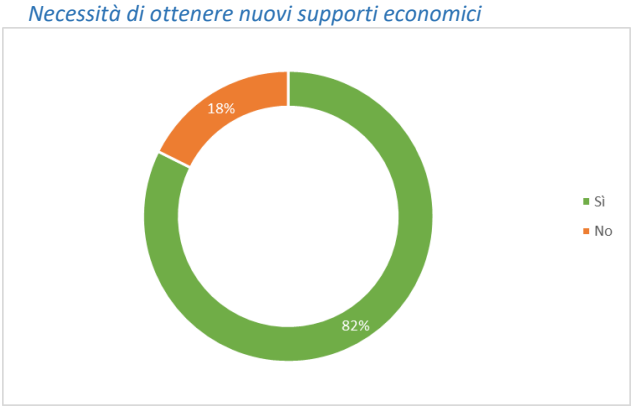
Al termine del finanziamento il 79% delle imprese continuerà ad attivare nuovi investimenti per rafforzare la propria competitività e presenza sul mercato in quanto è ritenuto elemento imprescindibile, c'è la necessità di aggiornare in modo continuativo i processi di produzione e i relativi bene, anche per ciò che riguarda l'aspetto tecnologico, per non trovarsi ai margini del mercato di riferimento.

L'82% dei rispondenti afferma che al termine finanziamento ricevuto valuta che ci sia la necessità di ottenere nuovi supporti economici attraverso la partecipazione ad altri bandi/iniziative (a livello nazionale e/o regionale). Particolare attenzione verrà data a quelle iniziative che prevendono contribuiti a fondo perduto.

Attivazione di nuovi investimenti



Necessità di ottenere nuovi supporti economici



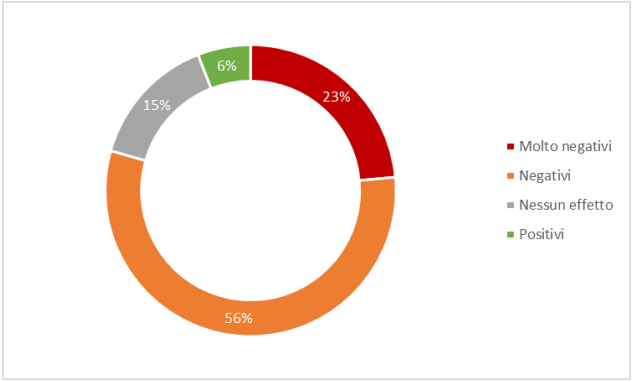
Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Effetti della crisi pandemica

Il 79% delle imprese rispondenti ha sottolineato che gli impatti della crisi pandemica sulle proprie attività produttive e commerciali sono stati importanti: il 56% ha dichiarato di aver avuto impatti negativi mentre per il 23% sono stati molto negativi.

Il 15% delle imprese ha dichiarato di non avere risentito degli effetti della crisi economica che si è venuta a creare mentre per il 6% gli effetti sono stati positivi, generando quindi una crescita dell'attività.

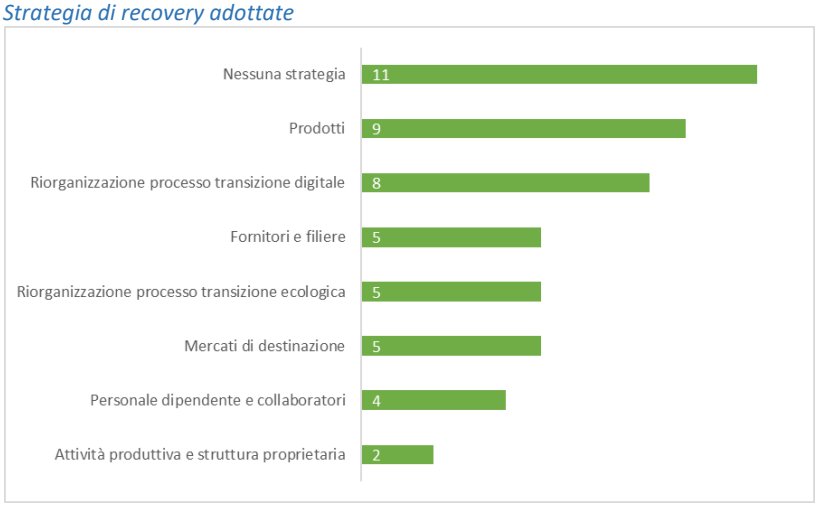
Effetti della pandemia sull'attività



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

Undici imprese affermano che non hanno strutturato nessuna strategia produttiva/commerciale per meglio affrontare il futuro post-pandemico. Nove imprenditori hanno però attivato interventi sui prodotti realizzati. La riorganizzazione dei processi produttivi in ottica di transizione digitale ha riguardato 8 imprese mentre gli interventi per la transizione ecologica 5. Cinque imprese hanno sviluppato azioni sulle proprie reti di fornitori e sulle filiere produttive, così come sui mercati di destinazione, in modo da rafforzare la presenza.

Strategia di recovery adottate

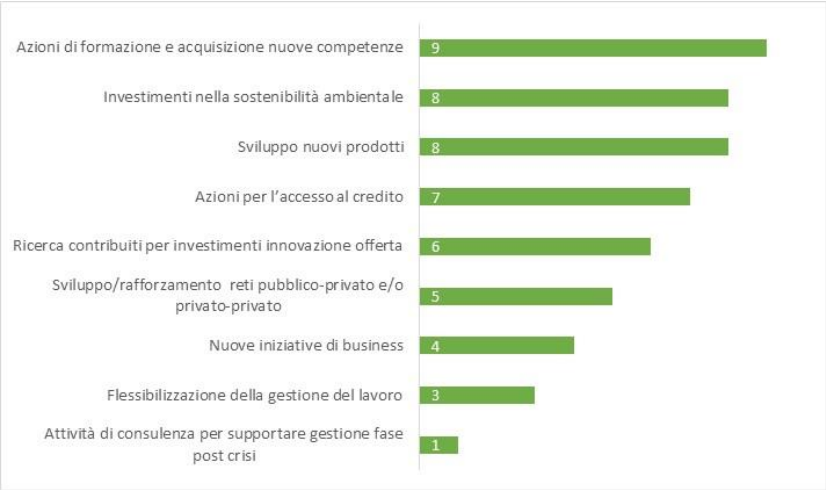


Fonte: Elaborazione dati survey 2022

In relazione alle strategie adottate le principali iniziative messe in atto riguardano azioni/attività di formazione e acquisizione di nuove competenze per i dipendenti, l'aumento degli investimenti nella sostenibilità ambientale, lo sviluppo di nuovi beni/prodotti e la ricerca di nuove opportunità di accesso al credito.

Sono per le imprese azioni rilevanti quelle relativi alla ricerca di contributi finalizzati all'innovazione dell'offerta di beni/prodotti e quelli per il rafforzamento delle reti sia pubblico-privato che privato-privato.

Iniziative sviluppate per fase post pandemica



Fonte: Elaborazione dati survey 2022

UNIONE EUROPEA
Fondo europeo di sviluppo regionale

Regione Lombardia

fesr

POR FESR 2014-2020 / INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ

POR FESR 2014-2020

REGIONE LOMBARDIA

RAPPORTO DI VALUTAZIONE TEMATICO

ASSE VI – AREE INTERNE

Luglio 2022

Fondazione Giacomo Brodolini Srl SB

mbs

IZI
Metodi, analisi
e valutazioni economiche

INDICE

1. PREMESSA 3

2. LE AREE INTERNE DI REGIONE LOMBARDIA 4

Le procedure di selezione delle Aree Interne 4

Le strategie selezionate 4

Attuazione delle strategie 7

3. COERENZA TRA LE STRATEGIE E GLI ALTRI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE 10

4. IL VALORE AGGIUNTO DELLA SNAI: INTERVISTE CON I REFERENTI DI AREA 17

5. L'INDAGINE PRESSO GLI ENTI COINVOLTI 21

Risultati dell'indagine 21

6. L'USO DEGLI INDICATORI CESBA PER LE AREE INTERNE 2021-2027 38

7. RISPOSTA AI QUESITI VALUTATIVI 40

8. CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI 53

ALLEGATO 1- QUESTIONARIO 55

1. PREMESSA

La Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI) nasce nella programmazione 2014-2020 come politica finalizzata a contrastare la *marginalizzazione ed i fenomeni di declino demografico propri delle aree interne* attraverso l'adozione di un approccio integrato orientato alla promozione e allo sviluppo locale e lo sviluppo di una governance locale multilivello che affronti le sfide demografiche e dare risposta ai bisogni di territori caratterizzati da importanti svantaggi di natura geografica o demografica.

Per la prima volta sono associate in un solo strumento due tipologie di azioni: progetti di sviluppo locale, finanziati principalmente dai fondi europei (FESR, FSE e FEASR), ed interventi di adeguamento e miglioramento dei servizi essenziali, a valere su risorse nazionali (Legge di Stabilità) con *l'obiettivo di garantire alle comunità locali nuove opportunità di vita e di sviluppo che consentano alle stesse di poter mantenere una popolazione adeguata al territorio di riferimento.*

Come si vedrà in seguito Regione Lombardia ha selezionato 4 aree al fine dell'attuazione della SNAI, Alta Valtellina, Alto Lago di Como e Valli del Lario, Appennino Lombardo - Oltrepò Pavese e Valchiavenna, per un totale di 63 comuni coinvolti.

L'approfondimento tematico è teso ad analizzare due aspetti di particolare rilevanza per l'attuazione della SNAI, ovvero:

a) *governance* e partenariato;
b) integrazione tra i diversi strumenti.

Per quanto riguarda la prima diversi sono i quesiti valutativi sottesi a formulare un giudizio complessivo in merito all'efficacia del modello definito per la gestione ed attuazione della SNAI a livello regionale. A seguito di un confronto con l'Amministrazione una particolare attenzione sembra essere emersa in merito alla valutazione del ruolo del partenariato territoriale, tanto relativamente ai soggetti pubblici, quanto a quelli privati. La valutazione, oltre ad esprimere un giudizio sull'impianto complessivo di *governance*, si è concentrata sui modelli di *governance* attivati nei singoli territori.

Per quanto riguarda il tema dell'integrazione la valutazione è volta a comprendere se gli APQ abbiano davvero garantito la promozione di strategie integrate attraverso l'utilizzo di diverse fonti di finanziamento sui singoli territori.

Da un punto di vista operativo il processo valutativo, che tiene conto delle analisi effettuate nel corso del complessivo servizio di valutazione, è stato suddiviso per step.

1. Analisi delle strategie: territorio, contenuti, coerenza interna e attuazione.
2. Lettura combinata degli interventi promossi dalla SNAI con altri interventi insistenti sulle stesse aree, ma promossi attraverso altre fonti di finanziamento e/o con la pianificazione territoriale/settoriale, al fine di evidenziare le eventuali sinergie/complementarietà o le sovrapposizioni tra gli stessi.
3. Incontri (ripetuti nel corso del tempo) con i referenti delle Strategie di Area Interna volti a rilevare gli aspetti centrali per la valutazione (il valore aggiunto della SNAI): ruolo del partenariato in fase di programmazione e attuazione della SNAI, integrazione con altre fonti / strumenti, attuazione, ecc.
4. Raccolta di informazioni attraverso indagini dirette presso i beneficiari della SNAI (survey con metodo CAWI).

2. LE AREE INTERNE DI REGIONE LOMBARDIA

Le procedure di selezione delle Aree Interne

La selezione delle Aree Interne in Regione Lombardia è stata avviata nel 2014 e si è conclusa con la selezione di 4 aree.

La procedura che porta all'individuazione delle strategie si articola in tre fasi principali:

- selezione delle aree, attraverso una procedura di istruttoria pubblica, svolta congiuntamente da tutte le Amministrazioni centrali presenti all'interno del Comitato Tecnico Aree Interne e dalla Regione;
- approvazione della Strategia d'area da parte del Dipartimento per le Politiche di Coesione;
- sottoscrizione dell'Accordo di Programma Quadro, attraverso cui le Amministrazioni Centrali, la Regioni e i territori assumono gli impegni per l'attuazione degli obiettivi definiti nelle Strategie d'area.

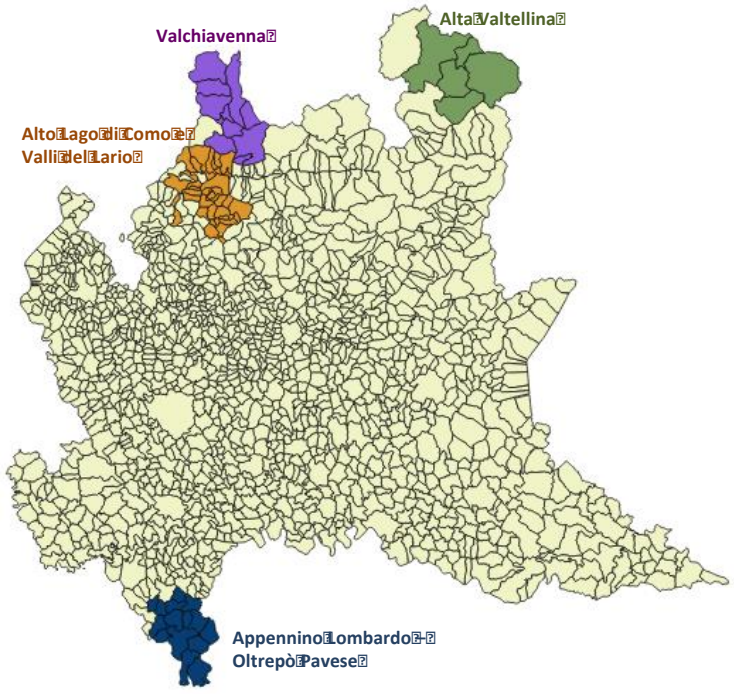
L'individuazione delle Aree Interne in Regione Lombardia è avvenuta in due fasi successive.

In un primo momento (novembre 2014) sono state individuate le prime due Aree Interne di Regione Lombardia: il territorio di Alta Valtellina ed il territorio di Valchiavenna, quest'ultima, rappresenta una delle due aree sperimentali in Italia. Nell'aprile del 2016, le due aree di Alta Valtellina e Valchiavenna hanno ufficializzato le proposte di strategia e le relative operazioni attuative, approvate a seguito di istruttoria congiunta di Regione Lombardia e Comitato Tecnico Aree Interne. Nel maggio 2017, sono stati firmati gli Accordi di Programma Quadro (APQ) previsti dall'Accordo di Partenariato.

Le due successive aree sono state individuate tramite procedura di evidenza pubblica con la finalità di valutare, per ciascuna area, la consistenza e la forza dei partenariati locali, la capacità progettuale, le peculiarità socio - economiche e territoriali che qualificano le aree come "Aree Interne" attraverso lo studio di specifici indicatori statistici, procedura avviata nel mese di marzo 2016 che ha visto la presentazione di 8 domande provenienti da altrettanti territori nell'ambito delle quali, a seguito delle procedure istruttorie, sono state selezionate le aree '"Appennino Lombardo - Oltrepò Pavese" e "Valli del Lario – Alto Lago di Como". Per entrambe le aree nel febbraio del 2018 è stata stipulata la Convenzione con Regione Lombardia e nel 2020 l'APQ.

Le strategie selezionate

Come visto in precedenza la SNAI di Regione Lombardia ha visto l'individuazione di 4 Aree Interne: Alta Valtellina, Alto Lago di Como e Valli del Lario, Appennino Lombardo - Oltrepò Pavese e Valchiavenna, per un totale di 63 comuni coinvolti.



Tutte e quattro le strategie, partendo dall'analisi dei fabbisogni, individuano le azioni che dovrebbero invertire le tendenze negative e consolidare quelle positive, con l'obiettivo trasversale di rendere i territori più accoglienti e competitivi, sia all'interno (popolazione), che verso l'esterno (incremento dell'attrattività turistica).

Nei box che seguono si riporta un breve inquadramento delle strategie[1] con l'indicazione degli obiettivi generali, dei risultati attesi, delle azioni previste e delle fonti di finanziamento.

Il *territorio*, con le sue potenzialità, è l'elemento portante per tutte e quattro le Strategie di Area: un territorio ricco di beni culturali, ambientali e paesaggistici da valorizzare e rivitalizzare, al fine di renderlo attraente e competitivo. Accanto al territorio si trovano gli elementi specifici delle aree: i *giovani*, cui viene posta attenzione nelle quattro strategie quale elemento essenziale per uno sviluppo futuro delle aree; una maggiore attenzione alle esigenze della popolazione in termine di offerta di *servizi* (sociali, sanitari, mobilità, ecc.); l'importanza del *presidio territoriale* esercitato attraverso le attività agricole, e infine azioni finalizzate ad incrementare la capacità di "agire" delle amministrazioni locali.

ALTA VALTELLINA

Al centro della strategia d'Area Valtellina si trova il territorio e le opportunità che oggi offre in un'ottica di rilancio e riorganizzazione in grado di orientarlo verso nuovi processi di sviluppo sulla base del concetto che "un ambiente ben governato ed ospitale favorisce il benessere di chi ci vive ma diviene anche attrattivo per il turista il quale, a sua volta, induce ricchezza e benessere per la popolazione".

La strategia si muove lungo quattro direttrici principali: l'incremento del livello di integrazione comprensoriale, il rinnovo della proposta formativa; il sostegno alle opportunità per i giovani e la valorizzazione delle risorse locali. Trasversale a queste direttrici è un quinto tema che è quello legato al sostegno alla diffusione di una cultura digitale.

Risultati attesi e risorse previste (Meuro)

RISULTATO ATTESO	RISORSE[2]
A. Aumento indotto economico e opportunità occupazionali generate dalla presenza del Parco Nazionale dello Stelvio	1,802
B. Ripresa attività agricole tradizionali, mantenimento delle attività di gestione del territorio	2,831
C. Contrasto alle emissioni climalteranti	5,965
D. Incremento delle presenze connesse ad attività all'aperto (sportiva e non)	1,500
E. Incremento delle presenze connesse alla fruizione del patrimonio culturale	4,200
F. Rafforzamento dell'interazione tra scuola e territorio, in accordo con le vocazioni comprensoriali	1,035
G. Sostegno all'innovazione degli apprendimenti	0,894
H. Qualificazione dei servizi a supporto della comunità locale	0,900
I. Rafforzamento del livello di integrazione comprensoriale	0,250
TOTALE	**19,377**

ALTO LAGO DI COMO E VALLI DEL LARIO

Obiettivo della strategia è quello di incrementare il livello di attrattività e competitività del sistema territoriale dell'area, attraverso interventi organici e coerenti tra loro in grado di raggiungere una massa critica adeguata.

La strategia opera su tre direttrici tra loro parallele finalizzate a: *ricomporre le frammentazioni* esistenti, tra scuola, imprese e mondo della ricerca, tra scuola e comunità locale, tra imprese, ecc.; "*liberare le energie*" del territorio, ovvero valorizzare il patrimonio culturale e ambientale esistente ai fini di uno sviluppo turistico equilibrato; *sostenere le eccellenze*, attraverso interventi di stimolo a processi di ricerca e sviluppo nel settore privato e una formazione qualificata.

Centrali nella strategia sono i *giovani*, non solo al fine di creare opportunità di lavoro o di investimenti produttivi, ma anche per accrescere in loro la "*consapevolezza e la proattività circa le opportunità effettive che l'Alto Lago può offrire quanto ad opportunità di vita e di lavoro"*, anche al fine di arrestare la migrazione delle fasce più giovani della popolazione.

Risultati attesi e risorse previste (Meuro)

RISULTATO ATTESO	RISORSE[3]
A. Razionalizzare le funzioni in forma associata, aumentare il livello di associazionismo tra gli Enti locali	0,620
B. Potenziare l'offerta scolastica per favorire il radicamento territoriale delle popolazioni insediate (e delle nuove popolazioni)	1,279

[1] http://www.fesr.regione.lombardia.it/wps/portal/PROUE/FESR/assi/asse-6-aree-interne/

[2] Fonte "Allegato 2 - Programma degli interventi" alla Strategia di Area Alta Valtellina. Nel computo delle risorse è considerato anche il cofinanziamento dei soggetti promotori.

[3] Fonte "Allegato a1 – Piano Finanziario. Quadro di riepilogo al 16/02/2018" alla Strategia di Area Alto Lago di Como e Valli del Lario. Nel computo delle risorse è considerato anche il cofinanziamento dei soggetti promotori.

C. Aumentare il livello di accessibilità dell'area, in relazione alle geografie specifiche definite dal sistema di trasporto pubblico locale e ai nodi territoriali	1,895
D. Aumentare i servizi finalizzati alla presa in carico di soggetti in condizione di cronicità e fragilità da parte del sistema socio-sanitario e assistenziale, migliorando la condizione di inclusione sociale	1,150
E. Consolidare la competitività delle eccellenze produttive territoriali, attraverso un aumento della capacità di fare rete azienda/azienda, azienda/istituti di formazione, azienda /enti di ricerca, con la finalità di migliorare l'occupabilità dei giovani nell'area	5,133
F. Aumentare le occasioni di impiego connesse all'innovazione e rilancio delle eccellenze della filiera agroalimentare, valorizzando le "produzioni eroiche"; Contrastare il dissesto idrogeologico rafforzando il presidio ed innalzando i livelli di sicurezza del territorio, valorizzando i servizi ecosistemici e incentivando l'uso sostenibile delle risorse rinnovabili	-*
G. Promuovere l'efficienza nell'uso delle risorse	1,885
H. Aumentare il livello di integrazione dell'offerta turistica, per una comunicazione integrata e distintiva dell'area, e un'organizzazione sistemica dei servizi di accoglienza e delle proposte di soggiorno	7,133
TOTALE	**19,095**

APPENNINO LOMBARDO - OLTREPÒ PAVESE

La strategia Appenino Lombardo – Oltrepò Pavese si fonda sul binomio "*riscoperta e innovazione sostenibile della specificità rurale del territorio".* La tutela attiva del territorio e la sua promozione e valorizzazione in chiave di turismo rurale, rappresentano i temi prioritari per l'area, che deve molte delle proprie potenzialità di sviluppo al fatto di essere *ecologicamente attrattiva*. Questi presupposti fanno si che la strategia si concentri su azioni volte a promuovere un sistema turistico condiviso; qualificare il territorio anche attraverso interventi finalizzati ad uno sviluppo sostenibile, ovvero a contrastare le emissioni climalteranti; agire sulla qualità della vita dei cittadini attraverso un miglioramento dei servizi offerti, compresi servizi di mobilità in modo da ridurre l'isolamento dell'area; supportare la nascita di nuove imprese; agire sull'offerta formativa al fine di legarla maggiormente alle vocazioni territoriali e, infine, incrementare la capacità di "agire" delle amministrazioni locali.

Risultati attesi e risorse previste (Meuro)

RISULTATO ATTESO	RISORSE[4]
A. Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale dell'Oltrepò	4,844
B. Contrasto alle emissioni climalteranti	2,860
C. Rafforzamento dell'interazione tra scuola e territorio, in accordo con le vocazioni comprensoriali	2,248
D. Aumento della propensione dei giovani a permanere nei contesti formativi e migliorare la sicurezza e la fruibilità degli ambienti scolastici	0,280
E. Nascita e il consolidamento delle micro, piccole e medie imprese nelle filiere territoriali	3,000
F. Miglioramento della mobilità da, per e entro le aree interne al fine di rendere più accessibili i servizi sul territorio	1,045
G. Aumento, consolidamento, qualificazione dei servizi di cura rivolti a persone con limitazioni dell'autonomia e potenziamento della rete infrastrutturale e dell'offerta di servizi sanitari e sociosanitari territoriali.	2,654
H. Rafforzamento del livello di integrazione e analisi delle politiche relative allo sviluppo sociale ed economico nell'area l'incremento delle capacità progettuali degli Enti Locali	0,400
I. Incremento del livello occupazionale a livello locale	0,750
L. Incremento del livello di occupazione in agricoltura	2,831
TOTALE	**20,912**

VALCHIAVENNA

Tre sono le direttrici principali lungo cui si muove la Strategia d'Area Valchiavenna: qualità della vita, innovazione e internazionalizzazione, direttrici che permetteranno di raggiungere il risultato atteso di *consolidamento / miglioramento delle condizioni di vita della popolazione locale e dell'attrattività territoriale*.

In tali direttrici si trovano azioni che permettono da un lato di valorizzare il patrimonio locale (culturale a ambientale) e supportare un processo di sviluppo equilibrato, fornendo nello stesso tempo nuove opportunità imprenditoriale ed occupazionali e, dall'altro, rispondere ad esigenze specifiche della popolazione non solo in termini di servizi dedicati, ma anche, ad esempio, di una nuova e più qualificata offerta formativa.

Risultati attesi e risorse previste (Meuro)

RISULTATO ATTESO	RISORSE[5]
A. Migliorare le capacità associative e l'efficienza della PA e dei servizi pubblici nell'ottica di una "buona" governance	1,280
B. Aumento, consolidamento e qualificazione dei servizi di cura e potenziamento della rete infrastrutturale e dell'offerta di servizi sanitari e sociosanitari territoriali	1,265

[4] Fonte: "Allegato b. Schede operazioni attuative finanziate in ambito SNAI" alla Strategia di Area Appennino Lombardo – Oltrepò Pavese. Nel computo delle risorse è considerato anche il cofinanziamento dei soggetti promotori.

[5] Fonte: "Allegato 1 - Matrice di riepilogo operazioni, indicatori, risorse" alla Strategia di Area Valchiavenna.

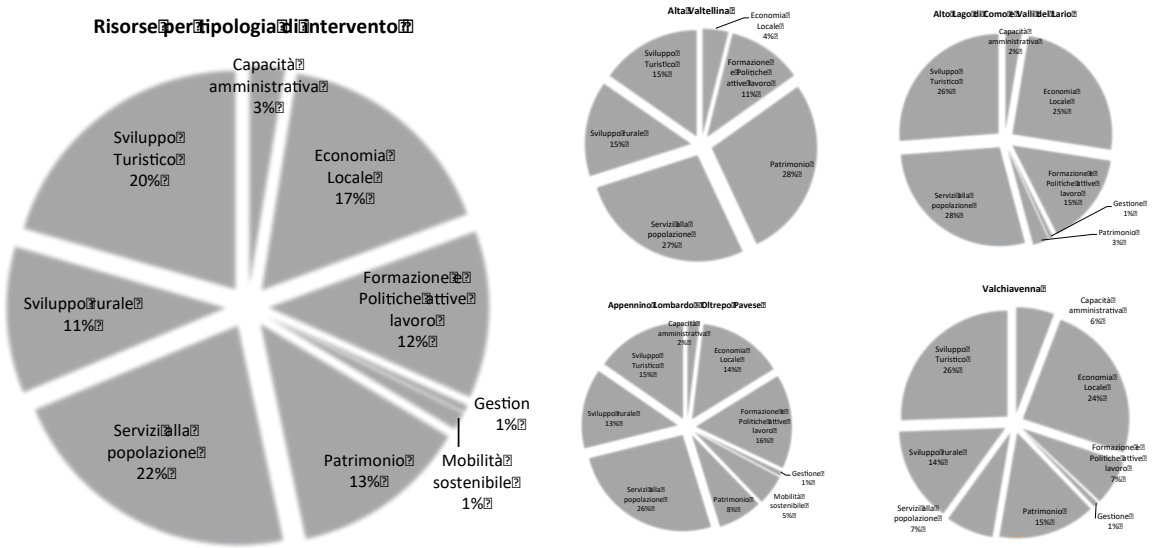
C. Miglioramento del legame di scambio e integrazione tra scuola e territorio	2,575
D. Accrescimento delle competenze della popolazione adulta finalizzata all'inserimento/reinserimento lavorativo	1,351
E. Incremento del numero di turisti e residenti che utilizzano il trasporto pubblico locale	0,710
F. Riposizionamento competitivo delle destinazioni turistiche migliorando l'offerta del patrimonio locale: turismo "Attivo" sostenibile	4,600
G. Consolidamento, modernizzazione e diversificazione dei sistemi produttivi locali con particolare attenzione alle attività imprenditoriali legate al "saper fare" locale	4,750
"H/I. Aumento dello sfruttamento sostenibile della risorsa bosco. Riqualificazione e Sviluppo dell'agricoltura locale"	2,831
L. Aumento e qualificazione dei servizi finalizzati alla riduzione del disagio economico delle famiglie.	0,150
TOTALE	**19,512**

La centralità del *territorio* quale elemento portante delle strategie è confermata dall'allocazione delle risorse finanziarie tra i vari interventi.

Il 34% delle risorse sono dedicate ad interventi finalizzati alla rivitalizzazione del patrimonio culturale e ambientale ed allo sviluppo turistico dell'area. Si tratta di interventi di natura infrastrutturale, rifunzionalizzazione di edifici storici o interventi di efficientamento energetico, ma anche di promozione, formazione specifica finalizzata a incrementare la radicalizzazione dei giovani sul territorio attraverso la conoscenza dello stesso e l'acquisizione di competenze professionali da mettere a frutto a livello locale; miglioramento dell'accessibilità, ecc. Tale quota sale al 40% nelle due aree a maggior vocazione turistica, ovvero Valchiavenna ed Alta Valtellina.

Un terzo delle risorse (circa il 29%) sono destinate ad interventi con ricadute sull'economia locale, ovvero azioni formative, interventi di politiche attive del lavoro e finanziamenti finalizzati a supportare il sistema imprenditoriale locale attraverso investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione (Alto Lago di Como e Valli del Lario), contributo per l'avvio di nuove attività, ecc.

Un quarto delle risorse sono poi dedicate ai servizi alla popolazione, inclusi interventi di mobilità finalizzati a rendere maggiormente accessibili le aree e ridurne in questo modo l'isolamento. L'area che dedica una quota maggiore di risorse a tali interventi è, naturalmente, l'Appennino Lombardo – Oltrepò Pavese che, come visto, presenta livelli di spopolamento e invecchiamento della popolazione molto elevati.



Attuazione delle strategie

Di seguito si riporta una sintesi dei bandi pubblicati e degli interventi attivati a valere sulle Aree Interne. Gli interventi, come da strategia, sono attivati o tramite bando o con procedura negoziata. I bandi, a loro volta, possono essere o "dedicati" all'Area Interna, ovvero bandi specifici per l'Area che pertanto possono essere modulati sia in termini di tipologia di contributo (fondo perduto e/o contributo in conto interessi), di beneficiari (settore di intervento), ecc., o si prevede una "riserva" di risorse nell'ambito di un bando regionale.

RISORSE	ATTUAZIONE
POR FESR ASSE I	Bando RS&I *Alto Lago di Como e Valli del Lario* – Bando dedicato pubblicato nel dicembre 2018 con una dotazione di 1.5 Meuro. La Call si rivolge a partenariati composti da imprese (GI, PMI) delle filiere produttive della meccanica, meccatronica ed energia, in partenariato con organismi di ricerca e diffusione della conoscenza pubblici e privati. Le domande presentate a valere sulla call sono state 2, entrambe finanziabili, ma solo una ammessa per un importo pari a 1,5 Meuro (graduatoria del novembre 2019).
POR FESR ASSE III	Bando Sostegno alla competitività delle imprese turistiche *Valchiavenna* – Bando a sportello dedicato pubblicato nell'ottobre 2017 con una dotazione finanziaria di 2,5 Meuro e un contributo a fondo perduto. Il bando prevede il finanziamento di progetti di riqualificazione di strutture ricettive alberghiere, extra-alberghiere e di pubblici esercizi. I progetti candidati devono afferire a specifici temi del posizionamento strategico turistico di Regione Lombardia: enogastronomia & food experience; fashion e design; business congressi & incentive; natura & green; sport & turismo attivo; terme & benessere. La procedura di istruttoria delle domande presentate ha visto il finanziamento di 33 progetti che hanno esaurito le risorse disponibili (2,4 Meuro) e prevedono investimenti superiori a 6,5 Meuro, di questi 29 risultano conclusi nel mese di marzo 2021. *Appennino Lombardo – Oltrepò Pavese Alto Lago di Como e Valli del Lario* – E' stato approvato un bando finalizzato al sostegno alla competitività delle imprese turistiche nelle due aree interne[6], con una dotazione complessiva di 2,55 Meuro, di cui 1,2 Meuro per l'area Alto Lago di Como e Valli del Lario e 1,35 Meuro per l'area Appennino Lombardo – Oltrepò Pavese. Per quest'ultima area nel mese di febbraio 2020 è stata pubblicata la graduatoria con l'ammissione a finanziamento di 8 progetti per un importo di quasi 400mila euro di contributo pubblico a fronte di un investimento complessivo di circa 1 milione di euro. Nel mese di giugno 2020 è stata approvata la graduatoria per l'area Alto Lago di Como e Valli del Lario: 15 domande finanziate per un totale di 3,3 Meuro di investimenti e 1,15 Meuro di contributo concesso. Bando "AL VIA" *Valchiavenna* - Bando regionale con riserva per l'Area Interna Valchiavenna pubblicato nel mese di maggio 2017, con una dotazione finanziaria di 1,25 Meuro ed un contributo misto tra quota a fondo perduto e quota in conto interessi. Non è stata presentata nessuna domanda. Bando Startup d'impresa - Intraprendo *Alta Valtellina* - Bando regionale con riserva per l'Area Interna Valtellina di 500mila euro, ed un contributo misto tra quota a fondo perduto e quota in conto interessi. Non è stata presentata nessuna domanda. *Valchiavenna* - Bando dedicato pubblicato nel febbraio 2018, con una dotazione di 1 Meuro e contributo a fondo perduto. Sulla scorta dell'esperienza della Valtellina si è scelto di pubblicare un bando ad hoc con solo fondo perduto. Le domande presentate hanno esaurito le risorse: 8 progetti finanziati per un investimento previsto di circa 2,2 Meuro e circa 870mila euro di contributi. Al mese di marzo 2021 risultano conclusi tre progetti. *Appennino Lombardo – Oltrepò Pavese* – Approvato il bando dedicato a sportello per lo startup di impresa (Asse III) con una dotazione di 1,1 Meuro[7], integrata di ulteriori 316mila euro nell'aprile 2020 con la riapertura dello sportello. La fase istruttoria ha visto l'ammissione a finanziamento 12 domande relative ad aspiranti imprenditori e MPMI per 784mila euro di contributo pubblico e 1,72 Meuro di investimenti complessivi. *Alto Lago di Como e Valli del Lario* – Approvato nel mese di marzo 2019 il bando dedicato a sportello per lo startup di impresa (asse III) per un importo di 550 mila euro[8], cui si sono aggiunti ulteriori 550mila euro in seguito alla riapertura dello sportello nel mese di dicembre 2019. A seguito della fase istruttoria sono state ammesse a finanziamento 8 domande per un importo complessivo di 312mila euro di contributo concesso e 1,145 Meuro di investimenti.
POR FESR ASSE IV	Interventi attivi individuati ex ante Attualmente sono stati attivati 22 interventi per un costo complessivo di 5,96 Meuro cui corrisponde un contributo pubblico di 5,59 Meuro. Tutti gli interventi fanno riferimento ad opere di efficientamento energetico di edifici pubblici: municipio, scuole, palazzetto dello sport, asilo nido, ecc. Tre interventi risultano conclusi al mese di aprile 2021.
POR FESR ASSE VI	Interventi individuati ex ante Attualmente sono stati attivati 33 interventi per un costo complessivo di 14,56 Meuro ed un contributo pubblico di 12,07 Meuro.

Con riferimento alle risorse FESR l'analisi delle procedure avviate evidenzia come abbiano funzionato molto bene i bandi dedicati alle Aree Interne, soprattutto perché hanno previsto un contributo a fondo perduto rispetto ai bandi regionali che associavano al fondo perduto anche il contributo in conto interesse (molto meno appetibile per i

[6] DGR n. 1394 del 18 marzo 2019.
[7] DGR 1504/2019
[8] DGR n. 1433 del 25 marzo 2019.

beneficiari). Dopo i primi bandi pubblicati con riserva per le Aree Interne, andati deserti, la scelta è stata quella di aprire dei bandi dedicati alle Strategie con risultati positivi in termini di risposte da parte dei beneficiari.

Altro aspetto è la modalità di apertura dei bandi: la scelta di una modalità a sportello se da un lato permette di accelerare la spesa, dall'altro non permette una selezione che premia la qualità progettuale: i progetti, infatti, sono finanziati in ordine di arrivo fino ad esaurimento scorte e secondo criteri di ammissibilità e non di premialità.

Un ultimo aspetto da evidenziare è il limite dimensionale che molti bandi hanno previsto rispetto alla spesa ammissibile per singolo intervento. In questo modo, se da un lato si allarga la platea dei beneficiari, dall'altro si rischia di avere un numero di progetti elevato e di dimensioni limitate con un aggravio anche dal punto di vista del carico amministrativo nella gestione del bando, oltre ad una dispersione di risorse su piccoli interventi con effetti minimi in termini di crescita e valore aggiunto.

Per le azioni attivate a titolarità, che procedono senza troppe difficoltà, permane la criticità legata alla dimensione ridotta dei comuni beneficiari che fanno fatica a gestire progetti complessi (gestione delle gare di appalto e successiva attuazione degli interventi).

3. COERENZA TRA LE STRATEGIE E GLI ALTRI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE

Le analisi che seguono sono state finalizzate a verificare come le Strategie si siano ***rapportate* agli altri strumenti** di programmazione/pianificazione che insistono sul medesimo territorio. L'analisi svolta non vuole essere una revisione di quanto fatto in sede di approvazione delle Strategie, bensì una revisione *desk* volta ad evidenziare soprattutto il **livello di complementarietà** tra le strategie e gli altri interventi anche **in funzione degli obiettivi** che ogni Strategia si è data.

In tale ottica per tutte e quattro le aree sono stati individuati i principali strumenti di programmazione e/o pianificazione che insistono, in tutto o in parte, sui medesimi territori. Al fine di agevolare la lettura di una tale analisi giova evidenziare che la scelta del valutatore, ben consapevole della non perfetta comparabilità di strumenti che per natura e finalità possono risultare più o meno differenti tra loro, è stata guidata dal voler in maniera esemplificativa provare a tracciare un quadro suggestivo dello stato programmatorio / pianificatorio presente nei diversi territori analizzati soprattutto al fine di evidenziare eventuali criticità e/o lacune ed elaborare, anche in combinato disposto con le ulteriori evidenze emerse nel corso delle attività valutative, raccomandazioni migliorative che tengano conto della complessità di *governance* alla base della definizione delle Strategie di Area Interna.

In tal senso l'analisi *desk* di coerenza condotta nelle seguenti pagine vuole porsi, al netto degli elementi comparativi presi in considerazione, soprattutto come supporto di natura metodologica volto a fornire una visione sinottica degli strumenti e dei relativi interventi individuati come strategici nei diversi territori.

Rispetto a tali strumenti sono stati individuati strategia, obiettivi ed azioni / interventi previsti, e ne è stata valutata:

- la coerenza / complementarietà in termini di obiettivi rispetto a quanto definito nelle Strategie di Aree Interne *(correlazione interventi)* al fine di valutare come si muovono i diversi strumenti sui territori (concorrono in maniera sinergica e raggiungere gli obiettivi di sviluppo?);
- *l'incidenza e la rilevanza* degli interventi attivati nell'ambito dell'area territoriale di riferimento rispetto agli obiettivi generali di sviluppo contemplati dai diversi strumenti (individuati mettendo a fattor comune gli obiettivi dei singoli piani / programmi analizzati), sia in termini di strategia (quanto gli obiettivi dei singoli strumenti concorrono agli obiettivi generali di area), che di interventi (in che misura gli interventi individuati sul territorio concorrono, in ragione della loro numerosità, al raggiungimento degli obiettivi generali di area).

Per quanto riguarda **l'Area Appennino Lombardo – Oltrepò Pavese**, oltre alla Strategia Aree Interne insistono due altri principali strumenti di programmazione sul territorio: AttivAree della fondazione Cariplo[9] ed il Piano di Sviluppo Locale (PSL) del GAL Oltrepò Pavese[10].

Il primo è il Programma intersettoriale finanziato dalla Fondazione CARIPLO che mira a riattivare le aree marginali del territorio e ad aumentarne la forza attrattiva nei confronti dei residenti, di potenziali investitori e dei poli urbani di riferimento, facendo leva sulle risorse delle comunità. In particolare detto progetto si prefigge il raggiungimento dei suoi obiettivi generali attraverso i seguenti obiettivi specifici:

- riattivare il capitale naturale, rendendolo accessibile e in grado di generare opportunità di reddito;
- disseminare conoscenza e promuovere impresa attorno alla valorizzazione della biodiversità ambientale e agricola;
- migliorare le condizioni di residenza sul territorio, attribuendo un ruolo primario al terzo settore per migliorare l'accessibilità e i servizi e il rafforzamento del senso di appartenenza.

Il secondo, il Piano di Sviluppo Locale, intende costruire un territorio maggiormente competitivo nella sua economia con sistemi produttivi in grado di intercettare e generare innovazione, coeso nella sua dimensione sociale e sostenibile con un alto livello di cooperazione tra attori. Il sistema di interventi[11] che si propone di stimolare sul territorio è molto articolato e fortemente orientamento al lavoro in rete, alla qualità dei progetti, all'innovazione ed alla sostenibilità economica ed ambientale che dovrà informare ogni iniziativa. La strategia del PSL persegue diversi

[9] http://www.attivaree-oltrepobiodiverso.it/

[10] https://www.galoltreposrl.it/

[11] Tra questi saranno favoriti il potenziamento del ruolo delle foreste, dalla tutela, all'educazione, all'uso compatibile con le esigenze ambientali; l'innovazione in agricoltura, con forte orientamento alla qualità delle produzioni; la nascita di un sistema turistico diffuso, competitivo e in rete; la conclusione di un patto sociale, tra agricoltori e terzo settore, per l'erogazione di servizi alla comunità rurale.

obiettivi; mira anzitutto a riconoscere risorse e creare nuove economie, e si caratterizza per un forte carattere di innovazione con la capacità di migliorare ed affinare i capitali presenti sul territorio e migliorare i risultati raggiunti[12].

Partendo dagli obiettivi della Strategia Aree Interne è interessante capire le aree di coerenza e complementarietà fra i tre principali strumenti di supporto allo sviluppo locale attivi sul territorio dell'Oltrepò Pavese (cfr. tabella che segue).

TAB. 1 - COERENZA E COMPLEMENTARIETÀ TRA I DIVERSI STRUMENTI NELL'AREA APPENNINO LOMBARDO – OLTREPÒ PAVESE

STRATEGIA APPENNINO LOMBARDO - OLTREPO' PAVESE	AttivAree	PSL
A. Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale dell'Oltrepò	*	*
B. Contrasto alle emissioni climalteranti	*	
C. Rafforzamento dell'interazione tra scuola e territorio, in accordo con le vocazioni comprensoriali	*	*
D. Aumento della propensione dei giovani a permanere nei contesti formativi e migliorare la sicurezza e la fruibilità degli ambienti scolastici	*	
E. Nascita e il consolidamento delle micro, piccole e medie imprese nelle filiere territoriali	*	*
F. Miglioramento della mobilità da, per e entro le aree interne al fine di rendere più accessibili i servizi sul territorio		
G. Aumento, consolidamento, qualificazione dei servizi di cura rivolti a persone con limitazioni dell'autonomia e potenziamento della rete infrastrutturale e dell'offerta di servizi sanitari e sociosanitari territoriali.	*	
H. Rafforzamento del livello di integrazione e analisi delle politiche relative allo sviluppo sociale ed economico nell'area l'incremento delle capacità progettuali degli Enti Locali		
I. Incremento del livello occupazionale a livello locale	*	
L. Incremento del livello di occupazione in agricoltura	*	*

Una volta osservata la correlazione tra obiettivi dei tre principali strumenti operanti sul territorio, appare importante analizzare anche come le strategie siano state declinate a livello operativo al fine di raggiungere gli obiettivi su esposti:

- la strategia Aree Interne si articola in 10 aree di intervento corrispondenti ai 10 obiettivi su declinati, e ben 32 tipologie di azioni;
- il Programma AttivAree si articola in 4 macro aree tematiche e 23 tipologie di azioni (di cui 2 trasversali);
- il PSL, infine, si articola in 4 macro Misure e 18 tipologie di azioni.

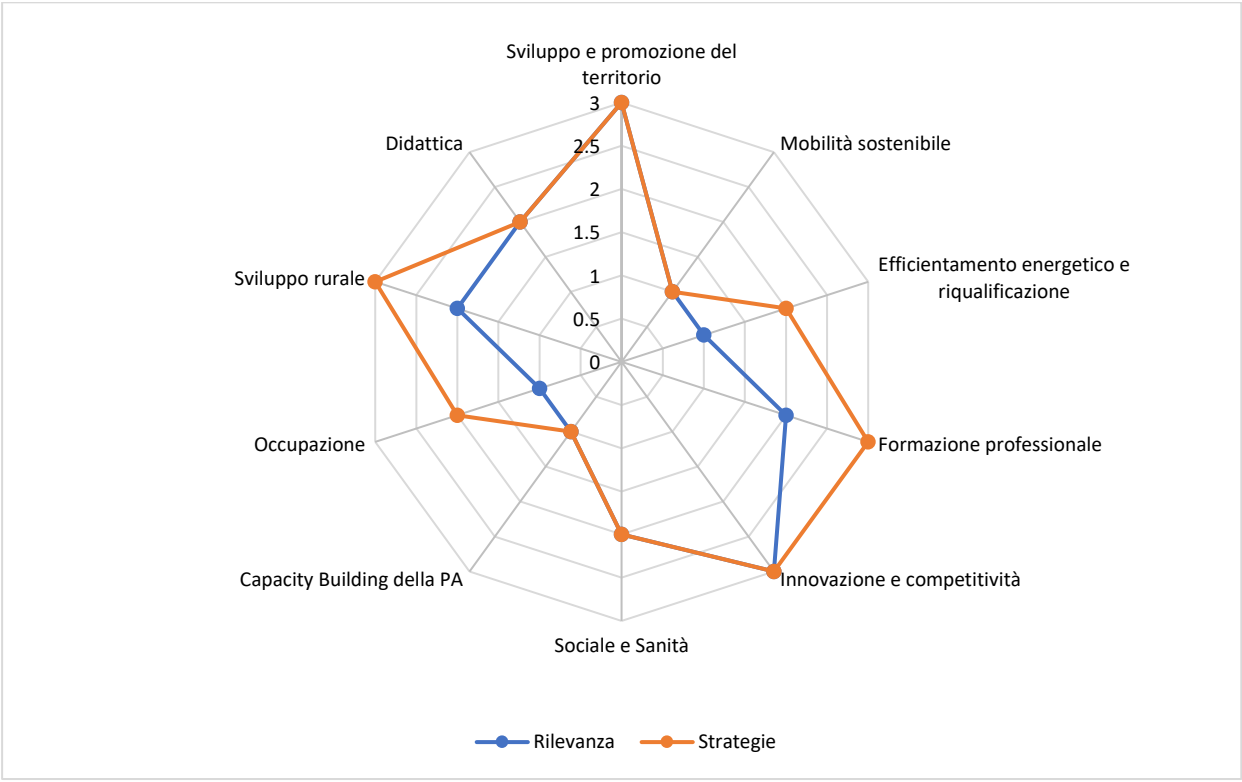
Ai fini dell'analisi della rilevanza ed incidenza gli obiettivi specifici dei tre strumenti attivi sul territorio dell'Oltrepò sono stati ricondotti a 10 obiettivi principali di sviluppo per il territorio, riportati nel grafico che segue[13].

L'analisi, come mostra il diagramma che segue, evidenzia una incidenza degli obiettivi dei tre strumenti principalmente sui temi dello **sviluppo territoriale e rurale**, **dell'innovazione volta alla competitività e della formazione** (cfr. Strategie nel grafico che segue), cui si associa una pari rilevanza dei relativi interventi previsti (Cfr. Rilevanza). I tre strumenti, pertanto, sembrerebbe viaggino tutti nella stessa direzione.

[12] Scopo del GAL, oltre che la gestione del Piano di Sviluppo Locale approvato da Regione Lombardia è la promozione di nuove iniziative economiche, favorire la crescita e la valorizzazione delle risorse del territorio dell'Oltrepò Pavese stimolando la cooperazione e la collaborazione tra enti locali e settore privato.

[13] Il grafico è stato costruito tenendo in considerazione, da un lato, l'incidenza degli obiettivi previsti per i diversi strumenti analizzati (Strategie) rispetto a 10 macrotemi individuati dal valutatore quale minimo comune denominatore delle SNAI Lombardia e, dall'altro, l'incidenza degli interventi (numerosità) programmati rispetto agli stessi macrotemi.

GRAF. 1 - RILEVANZA E INCIDENZA DEGLI INTERVENTI NELL'AREA APPENNINO LOMBARDO – OLTREPÒ PAVESE



Il PTCP Pavia

Vale la pena segnalare che sul territorio insiste un altro strumento di programmazione, ovvero il PTCP di Pavia: questo è strutturato in 3 obiettivi generali (**Sistema produttivo e insediativo**, **Sistema infrastrutture e mobilità** e **Sistema paesaggistico e ambiente**). Il PTCP prevede 20 tipologie di intervento. Da un'analisi *desk* lo stesso appare in linea con alcuni dei principali volani di sviluppo analizzati in precedenza ed in particolare lo sviluppo e la promozione del territorio, la mobilità sostenibile e l'innovazione e la competitività.

Per quanto riguarda l'Area dell'**Alto Lago Como e Valli del Lario** oltre alla Strategia Aree Interne insistono sul medesimo territorio due altri principali strumenti di finanziamento: il Piano Territoriale Regionale d'Area Valli Alpine[14] ed il Piano di Sviluppo Locale (PSL) del GAL Lago di Como[15].

Il primo ha come obiettivo strategico la valorizzazione della montagna lombarda**,** attraverso proposte di sviluppo economico-sostenibili compatibili con il territorio senza perdite di valore. Il Piano, che si configura come strumento di *governance* e di programmazione dello sviluppo del territorio, fornisce prescrizioni e indirizzi per la pianificazione provinciale, comunale e per le attività delle Comunità Montane della Valle Seriana, Valle Brembana e Valsassina-Val Varrone- Val d'Esino e Riviera.

Il secondo è una strategia pensata e condivisa tra gli attori del territorio, che si riuniscono nel Gruppo di Azione Locale, per supportare ed implementare la crescita rurale locale. Esso ha come filo conduttore il turismo sostenibile, di modo da far esprimere e valorizzare il tessuto locale nella sua identità culturale. Il PSL intende promuovere il turismo rurale per:

- mantenere l'agricoltura, in particolare in montagna, e le piccole filiere agroalimentari locali che registrano importanti segnali di difficoltà;
- favorire la tutela e salvaguardia del Territorio e dell'ambiente in sinergia con lo sviluppo di nuovi modelli per la gestione integrata delle aree forestali e boschive anche a fini turistici.

Anche in questo caso, partendo dagli obiettivi della Strategia Aree Interne Alto Lago di Como e Valli del Lario[16] è interessante capire le aree di convergenza/correlazione con gli altri due principali strumenti di supporto allo sviluppo locale, la tabella che segue illustra in maniera esemplificativa tali aree di convergenza/correlazione.

[14] https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/720e33ea-b472-4653-a874-46bd265568a5/documento-di-piano-ptra-valli-alpine-aggiornamento-2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-720e33ea-b472-4653-a874-46bd265568a5-mYyEbJl

[15] https://www.lagodicomogal.eu/

TAB. 2 - COERENZA E COMPLEMENTARIETÀ TRA I DIVERSI STRUMENTI IN ALTO LAGO COMO E VALLI DEL LARIO

STRATEGIA ALTO LAGO DI COMO E VALLI DEL LARIO	PT VALLI ALPINE	PSL
A. Razionalizzare le funzioni in forma associata, aumentare il livello di associazionismo tra gli Enti locali		
B. Potenziare l'offerta scolastica per favorire il radicamento territoriale delle popolazioni insediate (e delle nuove popolazioni)	*	
C. Aumentare il livello di accessibilità dell'area, in relazione alle geografie specifiche definite dal sistema di trasporto pubblico locale e ai nodi territoriali		
D. Aumentare i servizi finalizzati alla presa in carico di soggetti in condizione di cronicità e fragilità da parte del sistema socio-sanitario e assistenziale, migliorando le condizioni di inclusione sociale		
E. Consolidare la competitività delle eccellenze produttive territoriali, attraverso un aumento della capacità di fare rete azienda/azienda, azienda/istituti di formazione, azienda /enti di ricerca, con la finalità di migliorare l'occupabilità dei giovani nell'area	*	
F. Aumentare le occasioni di impiego connesse all'innovazione e rilancio delle eccellenze della filiera agroalimentare, valorizzando le "produzioni eroiche". Contrastare il dissesto idrogeologico rafforzando il presidio ed innalzando i livelli di sicurezza del territorio, valorizzando i servizi ecosistemici e incentivando l'uso sostenibile delle risorse rinnovabili	*	*
G. Promuovere l'efficienza nell'uso delle risorse	*	*
H. Aumentare il livello di integrazione dell'offerta turistica, per una comunicazione integrata e distintiva dell'area, e un'organizzazione sistemica dei servizi di accoglienza e delle proposte di soggiorno	*	*

Una volta osservata la correlazione tra obiettivi delle diverse strategie operanti sul territorio appare importante analizzare anche come tali strategie siano state declinate a livello operativo al fine di raggiungere gli obiettivi su esposti:

- la strategia Aree Interne si articola in 8 aree di intervento e ben 33 tipologie di azioni;
- il PTRA si articola in 3 obiettivi specifici e 26 tipologie di azioni;
- il PSL, infine, si articola in 3 Ambiti e 12 tipologie di intervento.

Anche in questo caso sono stati ricondotti gli obiettivi dei tre strumenti a 10 obiettivi comuni di sviluppo dell'area rispetto ai quali è stata analizzata la rilevanza e l'incidenza degli interventi attivati nell'ambito dei singoli strumenti.

L'analisi evidenzia un'incidenza elevata delle strategie rispetto a diversi temi: sviluppo sostenibile (mobilità sostenibile ed efficientamento energetico), formazione professionale e competitività delle imprese, sistema sanitario e sociale. Di contro, la rilevanza delle azioni si concentra principalmente sul tema dello sviluppo territoriale e su temi ambientali, quali l'efficientamento energetico. In questo caso, rispetto all'area dell'Oltrepò, ad una incidenza elevata in termini di obiettivi dei tre strumenti analizzati, corrisponde una rilevanza minore in termini di azioni attivate ai fini del raggiungimento di tali obiettivi.

GRAF. 2 - RILEVANZA E INCIDENZA DEGLI INTERVENTI IN ALTO LAGO COMO E VALLI DEL LARIO

Il PTCP di Lecco ed il PTCP di Como

Anche in questo caso è utile segnalare la presenza di ulteriori strumenti di programmazione, il PTCP della Provincia di Lecco e quello della Provincia di Como. Il primo individua e codifica 12 obiettivi generali, mentre il secondo ne individua 9. Anche in questo caso entrambi gli strumenti sembrano essere in linea con quanto in precedenza analizzato soprattutto con riferimento alla valorizzazione delle paesistiche e culturali del territorio provinciale, al sostegno a processi di innovazione e di sviluppo sostenibile, anche con riferimento alla competitività produttiva, nonché a processi di cooperazione intercomunale per la definizione di nuovi modelli di *governance*.

Per quanto riguarda l'Area dell'**Alta Valtellina**, oltre alla Strategia Aree Interne insistono sul territorio anche in questo caso, due principali strumenti di sviluppo: il Piano Territoriale Regionale Media e Alta Valtellina[17] ed il Piano di Sviluppo Locale (PSL) del GAL Valtellina[18].

Il primo, approvato nel luglio 2013, promuove lo sviluppo equilibrato del territorio, mediante la valorizzazione del patrimonio ambientale ed il governo delle opportunità economiche. Il PTRA è stato aggiornato nel 2017 e nel 2019 per quanto riguarda il Documento di Piano.

Rispetto al secondo, il Gruppo di Azione Locale Valtellina Valle dei sapori 2014 – 2020 (GAL Valtellina) opera con l'obiettivo di creare opportunità di sviluppo per il territorio della provincia di Sondrio, attuando gli interventi previsti dal Piano di Sviluppo Locale. Il Piano prevede 13 azioni attraverso le quali il GAL Valtellina valorizza il patrimonio di ricchezze naturali, enogastronomiche e culturali che caratterizzano la Valtellina e supporta chi lavora in un contesto difficile come la montagna valtellinese: agricoltori, amministratori locali, operatori turistici, artigiani, imprenditori, associazioni.

Anche in questo caso, partendo dagli obiettivi della Strategia Aree Interne Alta Valtellina è interessante capire le aree di convergenza/correlazione dei tre strumenti di supporto allo sviluppo locale. Nell'analisi è necessario tenere presente che la Strategia interessa un territorio molto limitato, 5 comuni dell'Alta Valle, mentre gli altri due strumenti interessano l'intero territorio della Valtellina.

TAB. 3 - COERENZA E COMPLEMENTARIETÀ TRA I DIVERSI STRUMENTI IN ALTA VALTELLINA

STRATEGIA ALTA VALTELLINA	PSL[19]	PTRA
A. Aumento indotto economico e opportunità occupazionali generate dalla presenza del Parco Nazionale dello Stelvio		
B. Ripresa attività agricole tradizionali, mantenimento delle attività di gestione del territorio	*	*
C. Contrasto alle emissioni climalteranti	*	*
D. Incremento delle presenze connesse ad attività all'aperto (sportiva e non)		*
E. Incremento delle presenze connesse alla fruizione del patrimonio culturale		*
F. Rafforzamento dell'interazione tra scuola e territorio, in accordo con le vocazioni comprensoriali	*	
G. Sostegno all'innovazione degli apprendimenti		
H. Qualificazione dei servizi a supporto della comunità locale	*	*
I. Rafforzamento del livello di integrazione comprensoriale		

Una volta osservata la correlazione tra obiettivi delle diverse strategie operanti sul territorio appare importante analizzare anche come tali strategie sono state declinate a livello operativo al fine di raggiungere gli obiettivi su esposti:

- la strategia Aree Interne si articola in 9 aree di intervento e ben 26 schede progetto;
- il PTRA si articola in 3 obiettivi specifici e 12 tipologie di azioni;
- il PSL, infine, si articola in 10 Obiettivi operativi e 13 azioni.

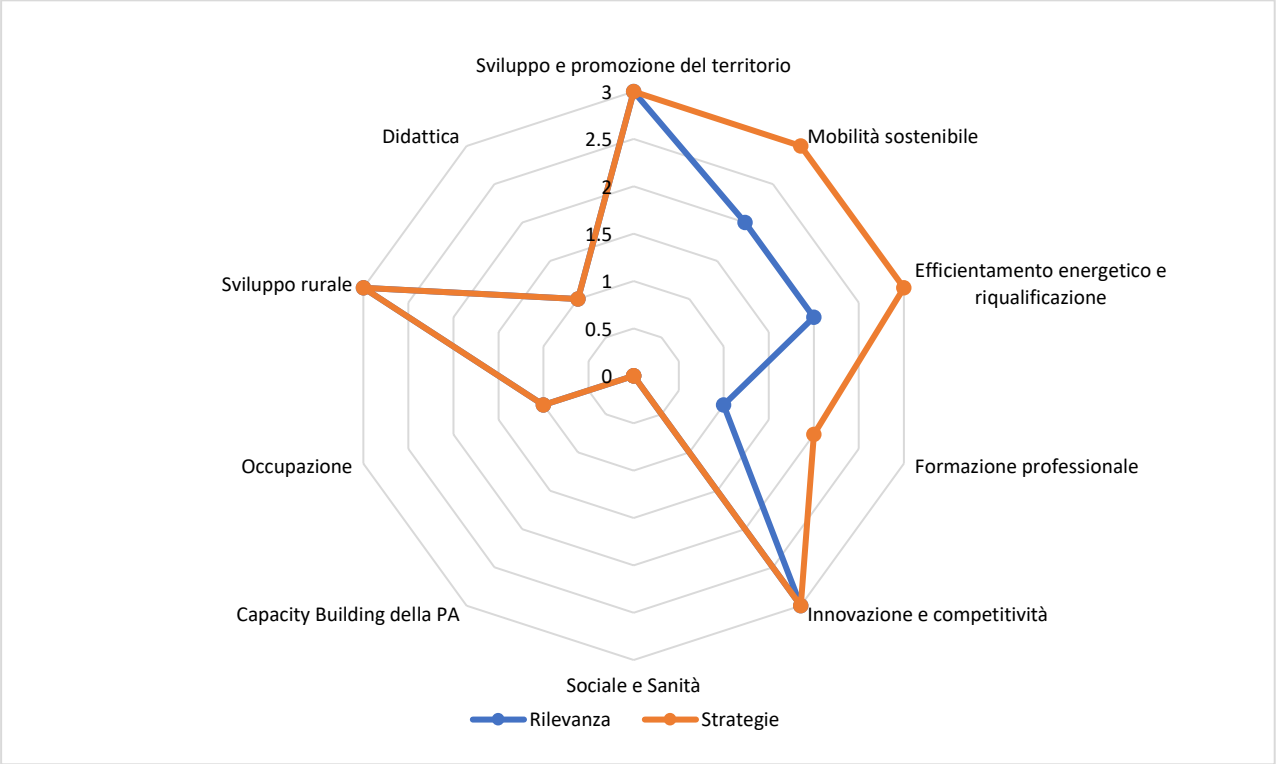
L'analisi di rilevanza, effettuata anche in questo caso individuando i 10 obiettivi generali di sviluppo per l'area a partire dalle singole strategie, mostra come la rilevanza delle azioni si concentri principalmente sui temi dello sviluppo territoriale (incluso rurale) e della innovazione e competitività, mentre l'incidenza delle strategie interviene anche sui temi ambientali (efficientamento energetico e mobilità sostenibile) e dell'innovazione. Anche in questo caso, ad una incidenza elevata in termini di obiettivi dei tre strumenti analizzati, corrisponde una rilevanza minore in termini di azioni attivate ai fini del raggiungimento di tali obiettivi.

[17] https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioServizio/servizi-e-informazioni/Enti-e-Operatori/Territorio/Pianificazione-regionale/piano-territoriale-regionale-area-valtellina/piano-territoriale-regionale-area-valtellina

[18] https://www.galvalledeisapori.it/

[19] Fonte "Allegato 2 - Programma degli interventi" alla Strategia di Area Alta Valtellina. Nel computo delle risorse è considerato anche il cofinanziamento dei soggetti promotori.

GRAF. 3 - RILEVANZA E INCIDENZA INTERVENTI IN ALTA VALTELLINA



Infine, per quanto riguarda l'**Area della Valchiavenna**, l'analisi di coerenza ha preso come riferimento un piano territoriale, il PTCP, ed il Programma INTERREG V-A Italia-Svizzera 2014-2020. Quest'ultimo di fatto insiste anche sul territorio dell'Alto Lago e dell'Alta Valtellina, nell'ambito dei quali sono stati attivati diversi progetti, ma viene preso in esame in Valchiavenna in quanto rappresenta uno degli strumenti che più di altri il territorio ha sfruttato ai fini dello sviluppo territoriale.

Il PTCP della Provincia di Sondrio individua quale obiettivo generale la conservazione, la tutela ed il rafforzamento della qualità ambientale totale del territorio della provincia quale peculiarità e garanzia di un equilibrato sviluppo socio- economico del territorio attraverso 8 obiettivi strategici, che costituiscono il presupposto strategico al quale sono uniformate le attività di progettazione di tutte le componenti integrative del Piano. Lo stesso sembra molto allineato alla SNAI per quanto riguarda l'aspetto della **ripresa delle attività agricole tradizionali** e **il mantenimento delle attività di gestione del territorio.**

Il secondo, il Programma di cooperazione INTERREG V-A Italia-Svizzera 2014-2020, contribuisce agli obiettivi della Strategia Europa 2020 e della Nuova Politica regionale svizzera (NPR), affrontando i bisogni comuni ai due versanti della frontiera e proponendosi di generare un significativo cambiamento nell'area di cooperazione, tanto in termini di crescita della competitività quanto di rafforzamento della coesione economica e sociale. Il Programma mette a fattor comune le risorse di cui dispongono le aree di frontiera in una logica di rete che consenta di:

- valorizzare sinergie e complementarietà derivanti dalle peculiarità dei due versanti;
- fare massa critica per facilitare l'introduzione di innovazioni e dare più visibilità al territorio;
- generare economie di scala nella gestione dei servizi e nella promozione delle risorse del territorio, anche a partire da una migliore qualità e attendibilità dei dati;
- rafforzare e consolidare i sistemi di competenze e le capacità degli attori locali di affrontare le sfide comuni.

Anche in questo caso, partendo dagli obiettivi della Strategia Aree Interne Valchiavenna è interessante capire le aree di convergenza/correlazione tra i tre strumenti.

TAB. 4 - COERENZA E COMPLEMENTARIETÀ TRA I DIVERSI STRUMENTI IN VALCHIAVENNA

STRATEGIA VAL CHIAVENNA	PTCP	INTERREG
A. Migliorare le capacità associative e l'efficienza della PA e dei servizi pubblici nell'ottica di una "buona" governance		*
B. Aumento, consolidamento e qualificazione dei servizi di cura e potenziamento della rete infrastrutturale e dell'offerta di servizi sanitari e sociosanitari territoriali		*
C. Miglioramento del legame di scambio e integrazione tra scuola e territorio		
D. Accrescimento delle competenze della popolazione adulta finalizzata all'inserimento/reinserimento lavorativo		*
E. Incremento del numero di turisti e residenti che utilizzano il trasporto pubblico locale	*	*

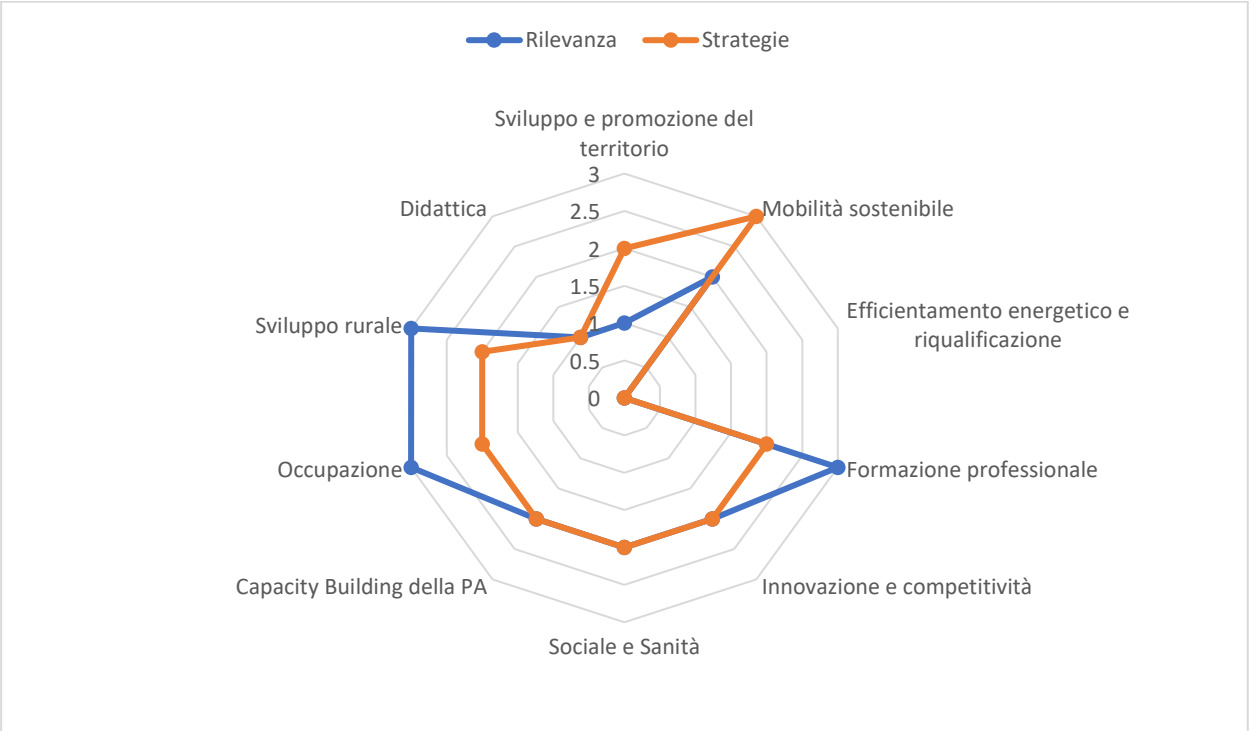
F. Riposizionamento competitivo delle destinazioni turistiche migliorando l'offerta del patrimonio locale: turismo "Attivo" sostenibile	*	*
G. Consolidamento, modernizzazione e diversificazione dei sistemi produttivi locali con particolare attenzione alle attività imprenditoriali legate al "saper fare" locale	*	
H/I. Aumento dello sfruttamento sostenibile della risorsa bosco. Riqualificazione e Sviluppo dell'agricoltura locale	*	
L. Aumento e qualificazione dei servizi finalizzati alla riduzione del disagio economico delle famiglie.		*

Una volta osservata la correlazione tra obiettivi delle diverse strategie operanti sul territorio appare importante analizzare anche come tali strategie sono state declinate a livello operativo al fine di raggiungere gli obiettivi su esposti:

- la strategia Aree Interne si articola in 9 aree di intervento 8 azioni e ben 29 tipologie di intervento;
- il PTCP si articola in 1 obiettivo generale e 8 obiettivi strategici;
- il Programma ITA-SVI, infine, si articola in 5 Assi e 12 tipologie di azioni.

La minore correlazione tra obiettivi si riflette su di un livello di incidenza e rilevanza minore rispetto ai 10 temi di sviluppo generali dell'area (individuati mettendo, come negli altri casi, a fattor comune gli obiettivi previsti nelle diverse strategie), così come mostra il grafico che segue.

GRAF. 4 - RILEVANZA E INCIDENZA INTERVENTI IN VALCHIAVENNA



Le analisi esposte in precedenza evidenziano una certa convergenza verso obiettivi comuni di sviluppo tra i diversi strumenti che insistono sulle quattro Aree Interne, ma tale convergenza si scontra con:

- ambiti di intervento territoriale diversi;
- fonti di finanziamento diverse che dirigono i fondi verso specifici interventi;
- tempistiche diverse di attuazione.

Questi elementi possono costituire una criticità se non governati a livello locale. Infatti la convergenza degli interventi verso obiettivi comuni di sviluppo per il territorio deve essere *gestita* e *governata* localmente da un soggetto che riassuma in sé le diverse esigenze espresse a livello locale e sempre in ascolto del territorio, ma soprattutto sarebbe auspicabile che i punti di convergenza si realizzino già in fase di programmazione dei diversi strumenti.

4. IL VALORE AGGIUNTO DELLA SNAI: INTERVISTE CON I REFERENTI DI AREA

Al fine di individuare il valore aggiunto della SNAI il valutatore ha condotto una serie di interviste con i principali referenti delle 4 Aree individuate in Regione Lombardia: comuni capofila, referenti delle Comunità Montane ed in alcuni casi referenti delle assistenze tecniche che supportano i capofila nell'attuazione delle Strategie.

Le interviste, di natura semi strutturata, sono state condotte intorno a due macrotemi: la nascita della strategia e la successiva attuazione della stessa. All'interno di questi due macro argomenti il valutatore ha inteso cogliere aspetti legati al coinvolgimento del partenariato pubblico e privato nella strategia, alla messa in atto di un metodo cooperativo concertativo sul territorio, alla differenza legate alle diverse fonti di finanziamento, alla coerenza con altri strumenti, nonché all'emersione di eventuali punti di forza, criticità e buone pratiche.

Nascita della strategia

1. Relativamente al primo macro-aspetto indagato è emerso come il **coinvolgimento del partenariato** abbia rappresentato sostanzialmente un elemento che non ha destato particolari criticità: in particolare lo stesso si è avvalso tanto di momenti formali, quanto di momenti informali di incontro e discussione.

   In **Oltrepò** è stato svolto, a tal fine, un lavoro di animazione sul territorio, anche in collaborazione con il GAL Oltrepò Pavese e la Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepò Pavese i due principali attori del territorio oltre alla Comunità Montana, con circa 300 attori locali, pubblici e privati. Anche i privati (es. *start-up*) hanno partecipato attivamente, garantendo la presenza dei soggetti innovatori di territorio. Da un punto di vista operativo il coinvolgimento è avvenuto tramite l'organizzazione di 10 tavoli di lavoro itineranti con il supporto dell'Assistenza Tecnica (kick off meeting nel 2017) finalizzati allo scambio di esperienze e buone pratiche (es. *capacity building*, trasporti, etc.). Ai tavoli, realizzati insieme alla Fondazione Oltrepò hanno partecipato rappresentanti della cittadinanza attiva, imprese, anche innovative, associazioni di categoria, ambientali e territoriali, enti pubblici, ecc.

   La definizione della strategia è avvenuta per *step* e tenendo in considerazione anche altri strumenti attivi sul territorio: inizialmente (documento preliminare) sono stati individuati i temi e le progettualità emersi dal territorio, in un secondo momento sono stati selezionati gli interventi finanziabili attraverso la SNAI e individuati quelli che potevano trovare attuazione tramite altre linee di finanziamento (es. Fondazione Cariplo).

   Il lavoro di apertura verso il territorio è poi proseguito attraverso l'attivazione di uno sportello di ascolto e orientamento da parte della Comunità Montana a supporto dei potenziali beneficiari.

   L'esperienza **dell'Alto Lago**, invece, si è fondata sulla co-progettazione della strategia (2016-2018) per approfondimenti tematici[20]: In collaborazione con Regione Lombardia (gruppo di lavoro apposito) è stata organizzata una mappatura dei soggetti e successivamente dei Focus Group di co-progettazione all'interno dei quali è stata mappata la priorità degli ambiti individuati e sono state portate da parte del territorio le diverse istanze / necessità di intervento. Tuttavia è stato ravvisato uno scarso collegamento tra i soggetti del territorio.

   I tavoli più significativi e con maggiore partecipazione hanno riguardato la rete delle scuole (informale). Per il FESR invece quello sulle imprese (tessuto caratteristico perché comprende realtà di piccole dimensioni e imprese leader mondiali della meccanica). Dal confronto con tali realtà è emersa la possibilità di ragionare su progetti che valorizzassero la presenza di tali imprese di dimensioni maggiori come traino per le piccole realtà (R&I). Ulteriore focus è stato quello legato alle imprese del turismo da cui sono nate diverse progettualità. Per quanto riguarda il sociale la parte sanitaria è stata affrontata in maniera sinergica con altri soggetti del territorio (Piani di Zona) per lo sviluppo di progetti legati alla conciliazione dei tempi ed all'assistenza delle categorie più fragili.

   La definizione della strategia per la **Valchiavenna** è stata facilitata dal fatto che, da diversi anni, la Comunità Montana a livello istituzionale sta sperimentando la gestione associata di diversi servizi (es. sociale) avviando in questo modo un percorso di collaborazione tra i diversi enti locali. Ciò ha abituato le amministrazioni a lavorare insieme ed a trovare un luogo di sintesi. La strategia nasce dopo un lungo confronto con il territorio (es. rappresentanze di categoria) in cui uno dei pilastri della SNAI

[20] Nella prima stesura della Strategia erano stati messi a fuoco elementi salienti legati al turismo, ai giovani, alle imprese del territorio.

(associazionismo) ha trovato motivo di rilancio, anche grazie al ruolo della Comunità Montana come ente di riferimento.

La partecipazione del territorio è stata positiva, sia dal lato degli enti pubblici, anche grazie all'uso della Conferenza dei sindaci della Valle, che dei soggetti privati o del mondo dell'associazionismo nei confronti dei quali sono stati realizzati dei tavoli di lavoro al fine di raccogliere fabbisogni e obiettivi. Sono state, inoltre, realizzate interviste con i portatori di interesse diffusi (es. protezione civile, ambiente, arte, scuola, sanità, etc.) per affinare le diverse tematiche.

In fase di definizione della strategia si è cercato, con il territorio, di individuare esperienze pilota nei diversi ambiti, cosa che ha consentito di raccogliere l'eredità del passato, ma anche spunti per la costruzione della strategia. Il risultato è stato l'aver destinato una quota rilevante di risorse al settore privato, ed in particolare al settore turistico, generando un effetto moltiplicatore in termini di investimenti elevato: a fronte di circa 5 Meuro di contributi dovrebbero generarsi circa 12 Meuro di investimenti complessivi sul territorio.

Relativamente all'**Alta Valtellina**, invece, il coinvolgimento del partenariato sembra essere stato particolarmente complesso: i momenti di confronto a livello istituzionale non sono stati fruttuosi ed hanno condotto a tentativi informali favoriti dalla CM. In questo caso ha pesato sul rapporto tra SNAI e partenariato un cambio nell'assetto dell'amministrazione capofila con una difficoltà nel gestire interventi non completamente coerenti con i nuovi indirizzi dell'amministrazione.

2. La necessità di operare un dialogo sul territorio per definire la strategia ha rappresentato un **nuovo approccio** (fare rete) metodologico avvertito soprattutto in Oltrepò e favorito anche dal ricambio generazionale a livello istituzionale.
   In Valchiavenna, invece, la SNAI è stata occasione per valorizzare quanto fatto in precedenza per la definizione del piano di sviluppo socio-economico del territorio (Piano di Sviluppo della Comunità Montana), mentre in Alto Lago di Como la SNAI è stata occasione per riattivare le reti preesistenti basate soprattutto su rapporti interpersonali.

3. Da ultimo, relativamente alla **coerenza e complementarietà** degli interventi individuati dalle Strategie con altri progetti attivi sui territori, sempre in fase di programmazione, le modalità sono state differenti.
   - In Oltrepò si è proceduto, da un lato, a tenere conto di progetti già attivi sul territorio (es. Sperimentazione Montessori, Open Innovation Center) e, dall'altro, ad aggregare tra di loro soggetti privati che avevano rappresentato le stesse esigenze progettuali.
   - In Alto Lago di Como si è operato in stretta sinergia con il GAL e con gli EE.LL. al fine di monitorare le esperienze esistenti e di avviare una piena integrazione tra gli interventi SNAI e queste ultime.
   - In Alta Valtellina si è tenuto conto dell'importanza del Fondo dei comuni confinanti (Bormio e Valfurva), nonché degli strumenti attivi sullo stesso quali il Comitato dei comuni confinanti e comuni contigui. In questo senso la CM svolge un ruolo importante per quanto riguarda i servizi sul territorio. Nel futuro si cercherà di portare a fattor comune le risorse destinate ai Giochi Olimpici nell'ottica di un disegno strategico unitario.
   - In Valchiavenna, invece, c'è una storica esperienza di progetti INTERREG che si legano molto alla SNAI in quanto costituiscono una delle *mission* della Comunità Montana. Gli interventi della SNAI hanno, inoltre, incrociato in maniera coordinata anche altre risorse (es. Fondazione CARIPLO).

Sule tema della costruzione della strategia vanno, inoltre, segnalate anche le **principali criticità** emerse nel corso delle interviste:

- il percorso dell'associazionismo resta difficile spesso per una resistenza delle strutture che devono ancora comprendere e metabolizzare la filosofia che regge l'associazionismo tra enti pubblici, in primis comuni di piccole dimensioni, cosa che limita il trasferimento di competenze (Oltrepò);
- un'opportunità persa è stata l'interazione con il mondo rurale: in alcuni territori, data la presenza rilevante di aziende attive nel settore agricolo, la possibilità di attingere in coerenza con la strategia alle risorse del PSR avrebbe permesso sviluppare in modo più efficiente alcune linee di intervento (Alto Lago e Oltrepò);
- l'affiancamento centrale (AT) sul metodo, venuto meno in fase di attuazione, ha costituito sicuramente un vulnus: nel futuro bisognerebbe renderlo più continuo, anche al fine di continuare il percorso di semplificazione delle procedure (Valchiavenna);

- sarebbe opportuno dare più spazio alla comunicazione nei territori (Valchiavenna);
- la contrazione di personale degli enti pubblici con un aggravio di lavoro rimane sempre una criticità: potrebbero essere utilizzate alcune risorse della SNAI per interventi di *capacity building* interne all'amministrazione (es. servizi associati per l'innovazione e ricerca fondi).

Attuazione della strategia

1. In relazione all'attuazione della SNAI le 4 Aree hanno segnalato diversi elementi decisamente utili alla comprensione degli effetti generati dalle Strategia sulle amministrazioni coinvolte.
   In primis con riferimento alle **differenze tra i progetti Asse VI POR e Legge di Stabilità,** l'Alto Lago e l'Oltrepò hanno segnalato le diverse tempistiche di avvio tra gli interventi ex Legge di Stabilità e quelli finanziati dal FESR, con questi ultimi che sono ad un livello più avanzato di realizzazione. Rispetto alle 2 diverse fonti di finanziamento emergono giudizi discordanti dalle altre Aree.
   L'Alta Valtellina**,** che reputa complessa l'attuazione tanto degli interventi ex Legge di Stabilità (i SiGeCo e le Linee Guida introdotte hanno portato ad un irrigidimento delle procedure), quanto di quelli finanziati dai fondi comunitari in ragione delle regole stringenti soprattutto per progettualità di importi ridotti. Stante una generale difficoltà di conciliare le regole delle diverse fonti di finanziamento, si avverte una necessità di semplificazione.
   Per quanto riguarda la Valchiavenna, invece, la percezione è che sia molto più oneroso attuare gli interventi ex Legge di Stabilità, mentre per i fondi comunitari c'è un confronto con la Regione. Permane infatti, sulla Legge di Stabilità, una mancanza di confronto legata alla mancanza di referenti certi in capo ai Ministeri ed agli Enti centrali.

2. Per ciò che concerne il **coinvolgimento del partenariato nella definizione dei bandi FESR/FSE**, le esperienze sono variegate, ma tutte e quattro le aree hanno confermato l'assoluta inadeguatezza di bandi pubblicati a livello regionale con una riserva dedicate alle Aree Interne.
   Questo ha fatto si che in Alta Valtellina i bandi FSE non abbiano trovato risposta perché poco appetibili in termini di offerta formativa rispetto alle esigenze degli attori territoriali e sovradimensionati in termini di numero di partecipanti ai corsi.
   In Oltrepò il coinvolgimento è stato operato attraverso le rappresentanze di categoria e protocolli di intesa, e un'azione di animazione in occasione della pubblicazione dei bandi. In questo modo il bando *start up* d'impresa a valere sull'asse 3 del POR FESR, strutturato insieme alla DG Sviluppo Economico, ha dato esiti più che positivi portando alla riapertura dello sportello, mentre il bando Al Via (sempre asse 3 del POR FESR) non ha dato esiti in quanto prevedeva una semplice riserva per l'Area Interna.
   In Alto Lago, invece, a fronte di bandi dedicati, si è optato per una comunicazione / segnalazione delle opportunità sul territorio. Anche in questo territorio il bando *start up* (asse 3 POR) ha visto la riapertura dello sportello in un secondo momento.
   In Valchiavenna, da ultimo, grazie al ruolo della CM è stato operato un ascolto costante del territorio al fine di strutturare bandi tarati sulle loro esigenze. Tale approccio sembra aver garantito, soprattutto nel contesto pandemico attuale, una forte aderenza al fabbisogno locale. La risposta positiva al bando destinato alle attività turistiche del territorio, con l'esaurimento delle risorse a disposizione, ne è la dimostrazione.

3. Un ultimo interessante aspetto dell'attuazione della SNAI è legato al **monitoraggio** della stessa: in tal senso tutte le 4 Aree, su richiesta dell'Autorità di Gestione e con il coordinamento del Responsabile d'Asse, hanno implementato un sistema di incontri istituzionali a scadenza costante (anche attraverso l'uso di strumenti di coordinamento già esistenti) funzionali a monitorare le attività in corso. A ciò si affiancano anche interlocuzioni informali tese a verificare tempestivamente eventuali criticità realizzative.
   In aggiunta a ciò è interessante segnalare l'esperienza dell'Oltrepò che ha istituito una *community* di monitoraggio civico, in particolare per i progetti finanziati in ambito FSE, oltre ad un tavolo di coordinamento con GAL (trimestrali) e con la Fondazione Oltrepò (semestrale) ai fini di monitorare unitariamente l'andamento dei diversi strumenti di sviluppo attivi sul territorio.
   Va segnalato, però, come il monitoraggio, essendo limitato alle iniziative finanziate dal FESR e in particolare all'Asse VI, non sempre riesca a cogliere il quadro unitario dell'avanzamento delle Strategie, in particolare con riferimento agli interventi che transitano sugli assi 1 e 3 del POR FESR e gli interventi FSE attivati a bando.

Da ultimo è utile tracciare un quadro complessivo dei **risultati fin qui conseguiti** (percepiti) attraverso lo strumento della SNAI. Di seguito si propone un elenco dei principali.

- Il metodo di lavoro, co-progettazione con il territorio e integrazione tra strumenti di sviluppo, è stato positivo permettendo in alcuni casi di ricucire le frammentazioni esistenti e di definire, o meglio ridefinire, modalità di lavoro e programmazione, anche in relazione alla crisi pandemica, con l'inserimento nel processo dei piccoli comuni.
- Occasione, in alcuni casi, per proseguire esperienze e sperimentazioni avviate tramite altri finanziamenti (es. AttivAree).
- I progetti in tema di start up di impresa e turismo sembrano aver registrato buone performance.
- Percorso di potenziamento dell'associazionismo (protezione civile, turismo, etc.), malgrado in fase realizzativa la rete sia stata meno incisiva.
- La comunicazione delle opportunità è risultata molto efficace in 2 territori, efficace in uno e scarsa nell'ultimo.

Per completezza di informazione è utile, tuttavia, segnalare anche le **aree di miglioramento** emergenti dall'ascolto dei referenti di Area.

- Le tempistiche permangono critiche, soprattutto in concomitanza con il COVID-19.
- Lo sviluppo ed il coinvolgimento del partenariato possono essere migliorati, in particolare in fase di attuazione della strategia, anche attraverso un'attività di comunicazione istituzionale sul ruolo (e sui risultati) della Strategia a livello locale.
- La SNAI potrebbe fungere da modello pilota per le modifiche normative in merito all'erogazione dei servizi (associazionismo tra enti locali), requisito essenziale per il mantenimento della popolazione sul territorio e la crescita dell'attrattività, e costituire un momento di crescita amministrativa a livello locale.
- Sembrerebbe necessario migliorare, o meglio attivare, il collegamento con il FEASR in considerazione del fatto che l'agricoltura riveste un ruolo primario nelle aree più svantaggiate e interne.
- La burocrazia rappresenta ancora un limite per l'attuazione di strategie e progetti complessi, soprattutto per gli enti di piccole dimensioni: la SNAI dovrebbe essere sempre più un laboratorio di semplificazione e per agevolare il rapporto tra enti pubblici e loro territorio.

5. L'INDAGINE PRESSO GLI ENTI COINVOLTI

Nel presente capitolo si riportano i risultati dell'indagine condotta presso gli enti coinvolti nell'attuazione delle Strategia di Area Interna di Regione Lombardia.

Il questionario, somministrato con metodo CAWI, si basa su di una metodologia e che è stata teorizzata e sviluppata in altri contesti (sviluppo rurale/locale) e permette la mappatura delle diverse dimensioni rilevanti per la valutazione della policy, oltre a restituire un set di dati che permette un confronto tra le diverse aree. Si articola in 6 sezioni, ognuna delle quali rappresenta un indicatore attraverso il quale misurare i risultati desiderati.

Le domande poste chiedono agli intervistati di esprimere un giudizio su una scala da 1 a 5, dove uno corrisponde al valore più basso (negativo) e 5 a quello più alto (positivo). Per ogni domanda, inoltre, viene lasciata la possibilità di esprimere ulteriori considerazioni volte a qualificare meglio le risposte fornite.

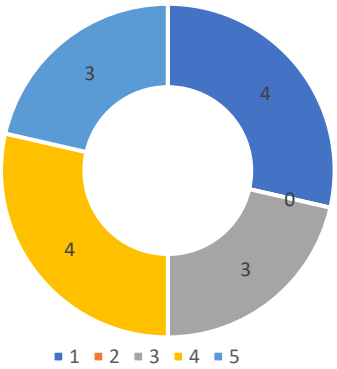
L'indagine è stata svolta nel periodo gennaio – febbraio 2022 e ha visto la restituzione di 14 questionari compilati. Di seguito si riporta l'analisi delle informazioni desunte dai questionari.

Risultati dell'indagine

Relativamente all'**efficienza** del modello SNAI in Regione Lombardia, l'indagine del Valutatore ha investigato 4 dimensioni.

La prima è volta ad indagare l'opinione degli stakeholder coinvolti nell'attuazione della SNAI attraverso le diverse Strategie in merito alla capacità di spesa delle risorse assegnate in tempi funzionali al soddisfacimento dei fabbisogni individuati.

In che misura il Suo Ente riesce a spendere le risorse assegnate nell'ambito della Strategia Nazionale Aree Interne in tempi funzionali al soddisfacimento del fabbisogno/dei fabbisogni individuati?



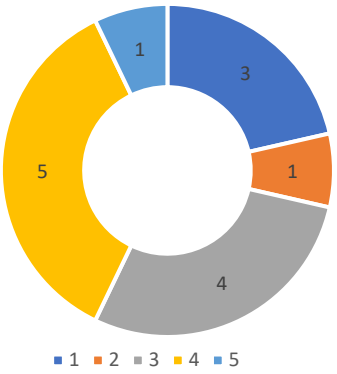
Come si evince dal grafico il giudizio dei rispondenti è uniformemente variegato, distribuendosi quasi in egual misura tra il valore più basso (1) e quello più alto (5).

Nel dettaglio, a giustificazione del proprio giudizio, i rispondenti hanno segnalato come elementi negativi: i ritardi nella pubblicazione dei decreti di concessione delle risorse; la normativa vigente non sempre congeniale all'efficacia della spesa; la pandemia da COVID-19 ha rallentato la capacità di spesa; un sistema operativo poco accessibile e messo a disposizione in maniera tardiva.

E' stata valutata come buona invece l'attività di coordinamento e raccordo con gli enti territoriali interessati.

Il secondo tema di indagine era legato alla calendarizzazione degli interventi (esistenza di un cronoprogramma). In questo caso si può apprezzare come la maggior parte dei rispondenti indichi che in larga misura gli interventi sono stati attuati sulla base di una precisa pianificazione.

In che misura l'attuazione degli interventi è stata calendarizzata sulla base di un preciso cronoprogramma?

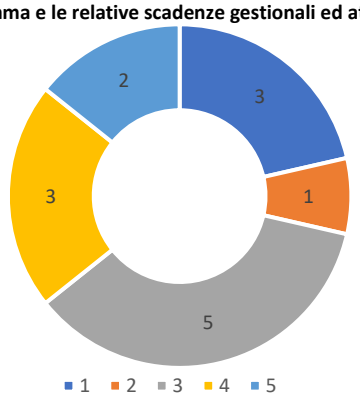


Rispetto alla programmazione degli interventi sono emersi alcuni elementi critici.

- I ritardi nell'approvazione dell'Accordo di Programma Quadro hanno causato la revisione di tutti i cronoprogrammi delle schede progettuali inserite nella strategia.
- L'emergenza sanitaria ha determinato un ulteriore rimodulazione con modifica dei cronogrammi.
- La calendarizzazione è avvenuta sulla base del programma delle opere pubbliche ed è legata alle procedure amministrative necessarie per l'acquisizione e la messa in produzione dei beni strumentali ed all'implementazione delle tecnologie sul territorio.
- In alcuni casi l'impossibilità di rimodulare i cronoprogrammi ha comportato un arresto delle attività. E' il caso delle scuole dove gli interventi erano inseriti nell'ambito di un calendario scolastico e la mancata risposta alla richiesta di rimodulazione ha creato un grave problema nella realizzazione di alcune attività a programma che sono al momento sospese.

Terzo elemento di indagine relativo all'efficienza è stato il rispetto del cronoprogramma. In questo caso, invece, il giudizio espresso appare più critico, con la maggioranza dei rispondenti che segnala un valore medio-basso.

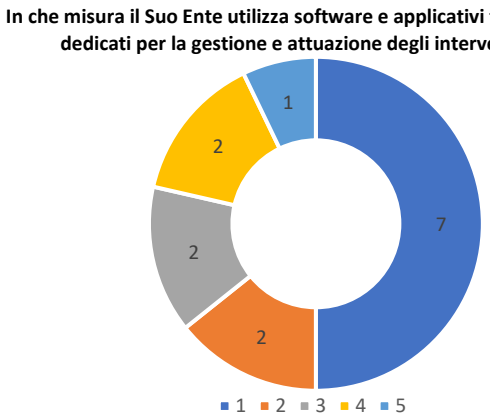
In che misura il Suo Ente è stato in grado di rispettare tale cronoprogramma e le relative scadenze gestionali ed attuative?



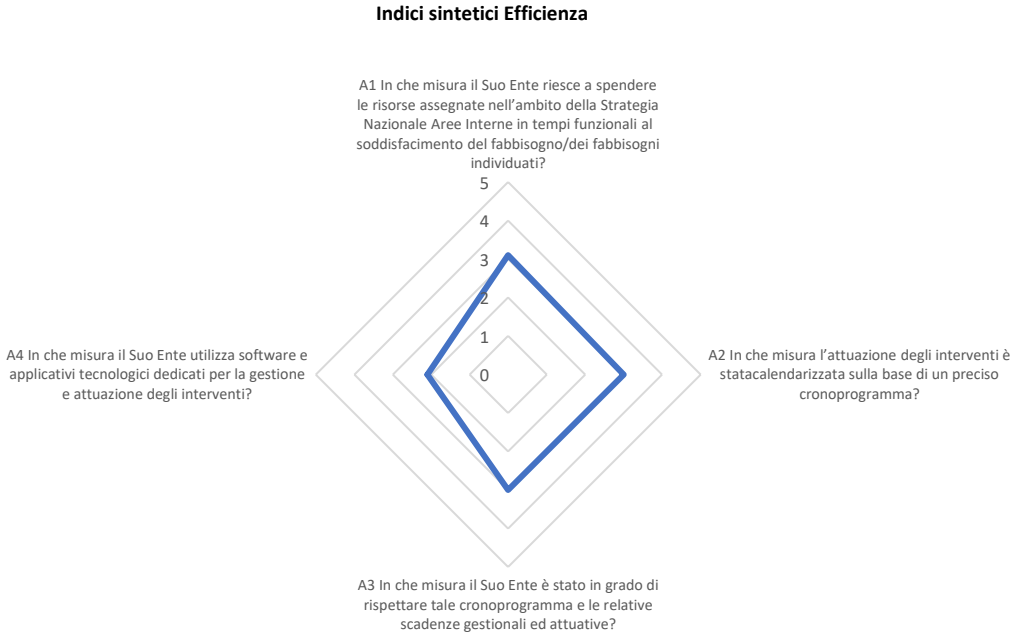
Gli istituti scolastici sembra siano stati quelli che hanno avuto le difficoltà maggiore a mantenere il cronoprogramma originario, in seguito all' evoluzione dell'emergenza sanitaria sono stati sospesi alcuni corsi negli anni scolastici 2019/20 e 2020/21 o all'impossibilità da parte dell'istituto di anticipare risorse per la realizzazione degli interventi.

Il quarto ed ultimo elemento indagato afferente all'efficienza del modello di attuazione della SNAI in Regione Lombardia è relativo all'utilizzo di software ed applicativi tecnologici. La fotografia restituita dall'indagine evidenzia una situazione di forte ritardo con ben 7 rispondenti su 14 (50%) che evidenziano come l'utilizzo di tali tecnologie sia del tutto insufficiente. Solo 1 rispondente[21] ne ha riportato il pieno utilizzo per la gestione ed attuazione degli interventi.

[21] Comune di Rocca Susella facente capo all'Area dell'Oltrepò.



Da ultimo, alla luce di quanto evidenziato attraverso i precedenti 4 grafici, il valutatore ha elaborato degli indici sintetici[22] per ciascuna delle 4 dimensioni indagate.



Come si evince dal grafico a ragnatela, i valori medi rilevati segnalano che per 3 su 4 delle su dette dimensioni il giudizio espresso denota una sufficiente efficienza del modello messo in atto. Significativa, invece, è l'insufficienza registrata rispetto alla quarta dimensione, ovvero quella dell'uso di strumenti tecnologici nella gestione ed attuazione della SNAI.

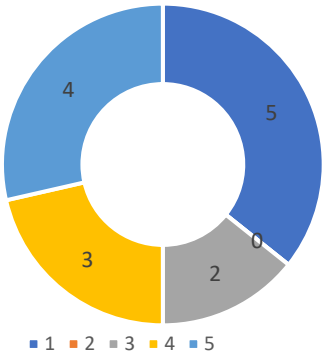
Relativamente all'**efficacia** il valutatore ha analizzato 3 dimensioni.

- Il raggiungimento degli obiettivi.
- La rispondenza ai fabbisogni.
- La sostenibilità finanziaria degli interventi realizzati.

Rispetto al primo campo di indagine, i rispondenti sembrano posizionarsi su due posizioni opposte: da un lato c'è chi giudica il raggiungimento degli obiettivi prefissati come insoddisfacente e, dall'altro, c'è chi invece lo giudica positivamente. Nel primo caso viene indicata l'emergenza sanitaria come causa del mancato raggiungimento degli obiettivi ed i ritardi, mentre l'utilizzo di risorse proprie dell'ente ha permesso in alcuni casi di raggiungere gli obiettivi.

[22] $x^1+x^2+x^3…+x^n/n$

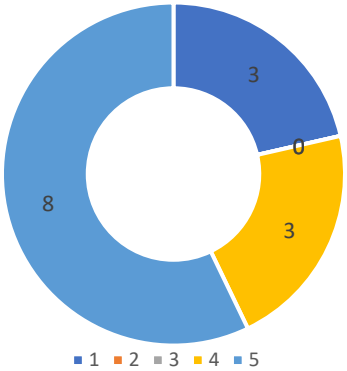
In che misura il Suo Ente ha raggiunto gli obiettivi prefissati nell'ambito degli interventi finanziati?



Relativamente al soddisfacimento dei fabbisogni del territorio, invece, il giudizio appare essere decisamente positivo, con 11 rispondenti su 14 che esprimono un pieno apprezzamento rispetto agli effetti generati dagli interventi. Diversi gli elementi specifici emersi:

- l'esigenza di mantenere i giovani sul territorio ha trovato risposta attraverso l'acquisizione di competenze linguistiche utili sia per proseguire gli studi, sia nel mondo del lavoro;
- gli interventi individuati hanno in alcuni casi permesso di raggiungere gli obbiettivi previsti in termini di servizi pubblici ed opere pubbliche;
- gli interventi hanno contribuito alla diffusione della cultura del rispetto e del valore del territorio, componente essenziale nelle strategie di sviluppo sociale ed economico, attraverso la promozione della cultura tecnico-scientifica, specificatamente dedicata alla salvaguardia e valorizzazione del territorio montano, contribuendo a far crescere una diffusa e matura consapevolezza delle peculiarità geologico-ambientali dell'ambiente montano, delle risorse naturali e dei pericoli a cui ci espone ed avviando il processo conoscitivo fondamentale per la salvaguardia e la gestione delle risorse naturali ed anche per la prevenzione e mitigazione dei rischi.

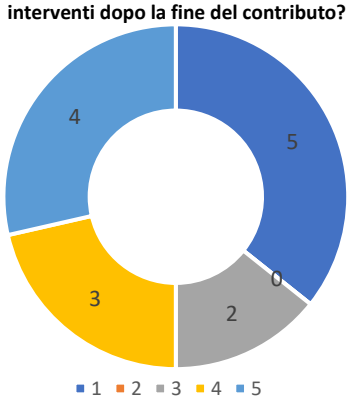
In che misura gli interventi realizzati rispondono ai fabbisogni del territorio?



Da ultimo, in relazione alla sostenibilità degli interventi a seguito della fine del contributo, i rispondenti sembrano dimostrarsi tutto sommato positivi, malgrado una buona percentuale degli stessi (5/14) dichiari che tale sostenibilità non sarà sufficientemente garantita.

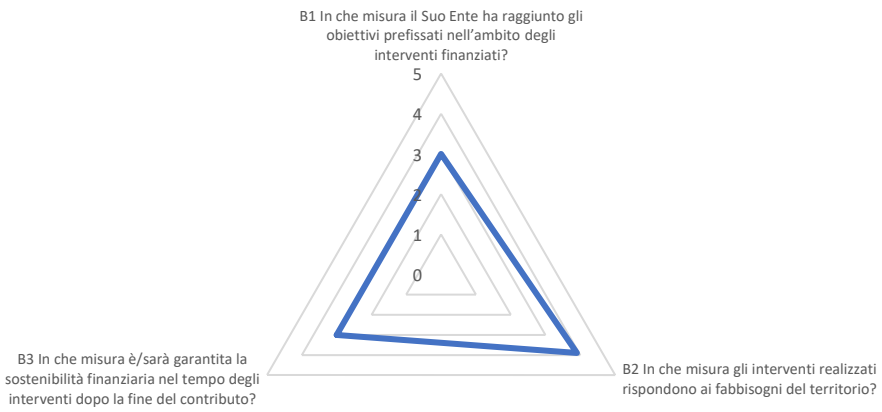
La sostenibilità finanziaria sarà assicurata mediante interventi ordinari di manutenzione, e quindi con il sostegno degli enti locali ed in alcuni casi si prevede di utilizzare per i prossimi anni i fondi del PNRR, ma per alcuni vi è il dubbio che si riesca a coprire le spese di tutte le attività messe in atto grazie alle strategie delle aree interne.
Con riferimento agli interventi formativi si ritiene che gli stessi contribuiranno a trasferire competenze alla componente docenti per gli istituti scolastici, alle associazioni culturali e agli uffici tecnici presenti sul territorio che saranno in grado di perseguire gli obiettivi dell'intervento e continuare molte delle esperienze svolte nell'ambito delle Strategie, anche grazie a strutture di intermediazione quali Università e/o Amministratori locali (Comunità Montana).

In che misura è/sarà garantita la sostenibilità finanziaria nel tempo degli interventi dopo la fine del contributo?



Anche in questo caso il Valutatore ha sviluppato degli indici sintetici al fine di restituire un quadro complessivo dell'efficacia del modello.

Indici sintetici Efficacia

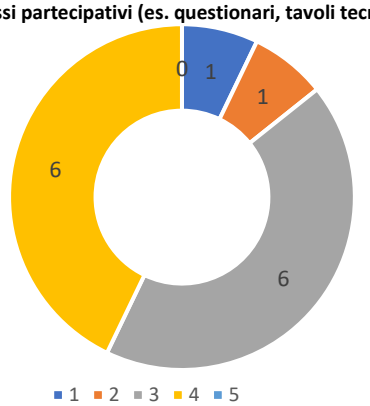


Il quadro tracciato appare, comunque, più che positivo, con un particolare apprezzamento alla rispondenza degli interventi programmati e realizzati ai fabbisogni del territorio.

Per ciò che concerne il tema della **partecipazione**, il valutatore ha chiesto agli stakeholder di esprimersi in merito a dieci diverse dimensioni.

La prima relativa alla rilevanza dei processi partecipativi per la definizione degli interventi: i rispondenti sembrano restituire un quadro positivo, con 12/14 che esprimono un giudizio medio-alto. La fase iniziale di elaborazione della Strategia si è distinta per un ampio e approfondito processo partecipativo utile alla individuazione dei fabbisogni del territorio e del settore istruzione. Successivamente gli scambi e gli aggiornamenti sono venuti meno, i tempi di realizzazione dei programmi e di avviamento troppo dilatati rendono il sistema di inclusione poco motivante per gli stakeholder.

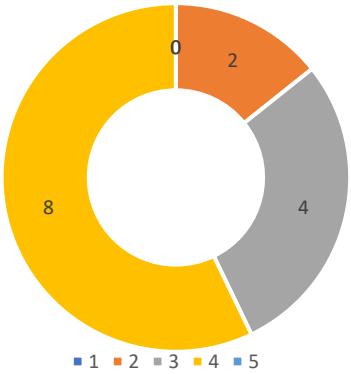
In che misura a suo parere gli interventi finanziati attraverso la SNAI sono il frutto di processi partecipativi (es. questionari, tavoli tecnici, ecc.)?



La seconda dimensione oggetto di indagine era relativa alla partecipazione dei diversi portatori di interesse alla definizione degli interventi. Anche in questo caso il giudizio espresso appare positivo con 12/14 rispondenti che segnalano valori medio-alti.

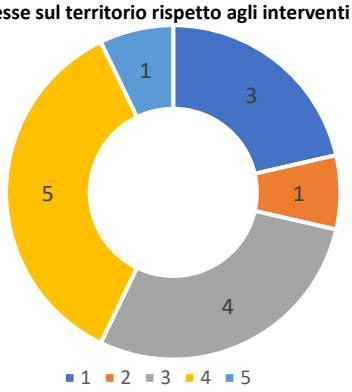
Le istituzioni scolastiche coinvolte hanno dimostrato una significativa partecipazione offrendo utili elementi per la messa a fuoco degli interventi. L'attivazione delle scuole è stata costante anche nella fase di definizione delle schede operative e di revisione dei cronoprogrammi.

In che misura ritiene che gli attori portatori di interesse territoriali hanno partecipato alla definizione degli interventi?



Successivamente il valutatore ha voluto indagare la capacità di stimolare l'interesse dei portatori di interesse rispetto agli interventi realizzati: sebbene ben 10 rispondenti su 14 restituiscano un quadro ampiamente positivo, va segnalato che in questo caso 3/14 riportano anche un giudizio pienamente insoddisfacente. I tavoli di condivisione e partecipazione sono stati indicati come elemento che ha stimolato l'interesse degli stakeholder-

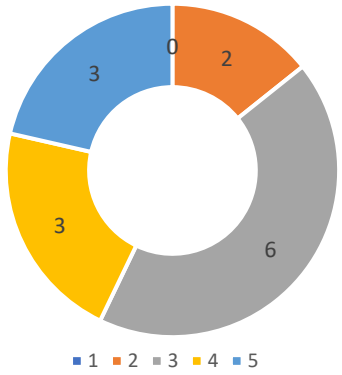
In che misura il Suo Ente è riuscito a stimolare l'interesse degli attori portatori di interesse sul territorio rispetto agli interventi finanziati?



Anche con riferimento alle procedure messe in campo per garantire la partecipazione ai processi decisionali da parte dei portatori di interesse del territorio, l'indagine riporta un quadro molto positivo: 12/14 restituiscono un giudizio medio-alto.

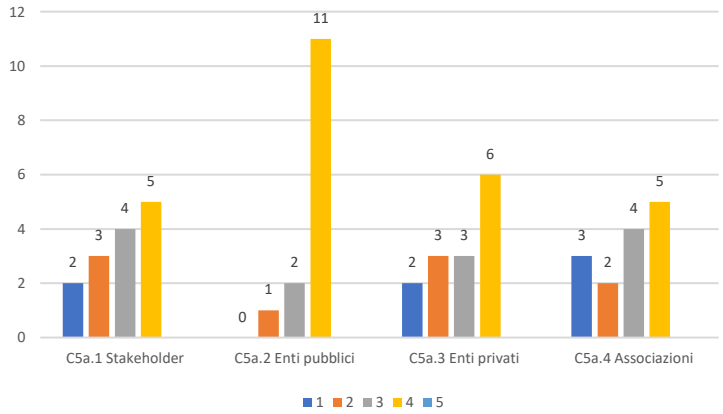
Nella fase di elaborazione della Strategia, l'individuazione degli interventi è stata preceduta da un numero significativo di tavoli tematici con i diversi portatori di interesse (EE.LL. – aziende meccaniche – turistiche – agricole). I tavoli hanno avuto tematiche sia specifiche che trasversali.
La realizzazione di riunioni periodiche di confronto e pianificazione delle attività con le autorità territoriali ed i portatori di interesse hanno consentito di riorganizzare e reindirizzare gli interventi.
Il ritardo nell'attuazione degli interventi, determinato dalla mancata erogazione delle risorse, rischia di rendere poco credibili gli impegni assunti e richiesti.

In che misura sono state messe in campo procedure per garantire agli attori portatori di interesse di partecipare ai processi decisionali per l'individuazione degli interventi?



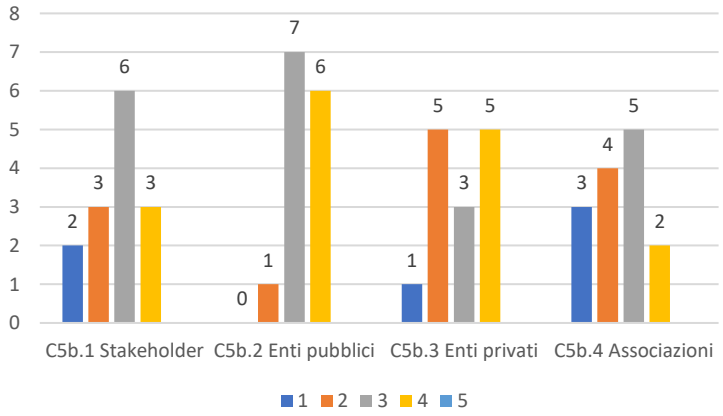
Nello specifico, relativamente alla tipologia di stakeholder coinvolti attraverso modalità formali, si segnala in particolare il valore relativo agli enti pubblici, sebbene positivo appaia anche il dato relativo ad enti privati ed altri stakeholder. Migliorabile appare invece il dato relativo alle associazioni.

Partecipazione stakeholder attraverso modalità formali



Guardando, invece, ai <u>rapporti informali stabiliti</u>, si può osservare come nuovamente gli enti pubblici sembrano essere molto partecipativi, mentre per le associazioni il dato è più critico, anche se di poco, rispetto alle modalità di scambio formali.

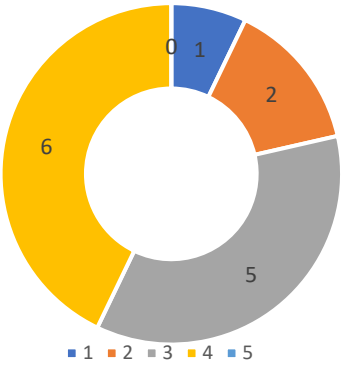
Partecipazione stakeholder attraverso modalità informali



Il valutatore ha successivamente analizzato <u>in che misura i feedback restituiti dai portatori di interesse abbiano influenzato le scelte in merito agli interventi</u> da attuare attraverso la SNAI: il quadro restituito dall'indagine segnala una situazione sostanzialmente positiva (11/14) sebbene non pienamente soddisfacente.

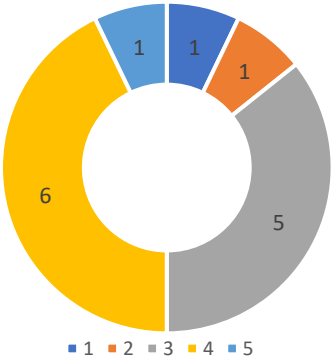
Tra gli elementi emersi si segnala come in relazione al settore Istruzione, i feedback dati dalle Istituzioni Scolastiche hanno determinato le decisioni assunte; in Valchiavenna, tutte le attività svolte sono state oggetto di valutazione e confronto da parte degli utenti coinvolti; infine nel tempo le attività sono state rimodulate alla luce del confronto con le componenti coinvolte, garantendo un sempre più preciso raggiungimento degli obiettivi.

In che misura ritiene che i feedback eventualmente dati dagli attori portatori di interesse abbiano influenzato le decisioni?



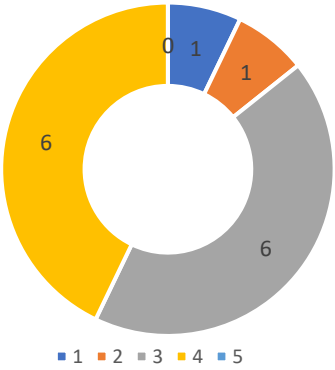
Altro campo di indagine all'interno del tema partecipazione è stato quello legato alla rappresentatività dei portatori di interesse rispetto alle istanze dei territori. Anche in questo caso, come per quello precedente, il giudizio appare sostanzialmente positivo, seppure si rilevino dei margini di miglioramento. Nello specifico in Alto Lago, rispetto al settore Istruzione, ciascuna Istituzione Scolastica ha elaborato progetti di intervento aderenti ai fabbisogni della specifica realtà all'interno di azioni progettuali comuni, finalizzate al raggiungimento di risultati di sistema.

In che misura ritiene che gli attori portatori di interesse che hanno partecipato alla definizione della strategia sono rappresentativi delle istanze territoriali?



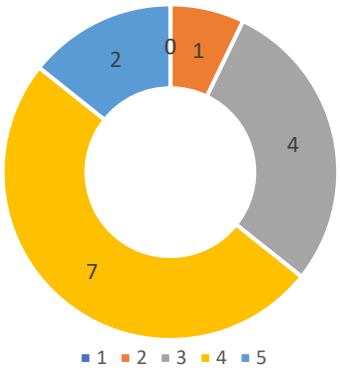
Positivo, del resto, sembra anche il giudizio espresso in merito alla collaborazione dei portatori di interesse alla definizione delle decisioni: 12/14 esprimono infatti un valore medio-alto a tal proposito.

In che misura gli attori portatori di interesse collaborano per la definizione delle decisioni?



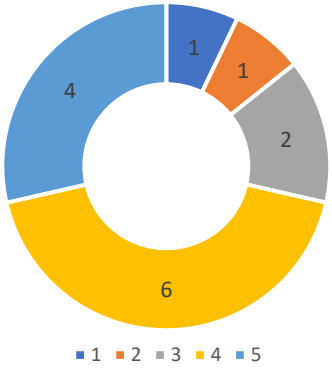
Il quadro sembra migliorare se guardiamo alla capacità di coordinamento tra portatori di interesse. I rispondenti, infatti, quasi all'unanimità esprimono un giudizio assolutamente positivo (soltanto 1 il giudizio pienamente negativo). Interessante l'Accordo di rete di scopo che gli istituti scolastici coinvolti nell'ambito dell'area Alto Lago in vista dell'avvio degli interventi, strumento utile e impegnativo rispetto alle azioni di coordinamento richieste dalla fase attuativa.

In che misura il Suo Ente riesce a coordinarsi con gli altri attori portatori di interesse?



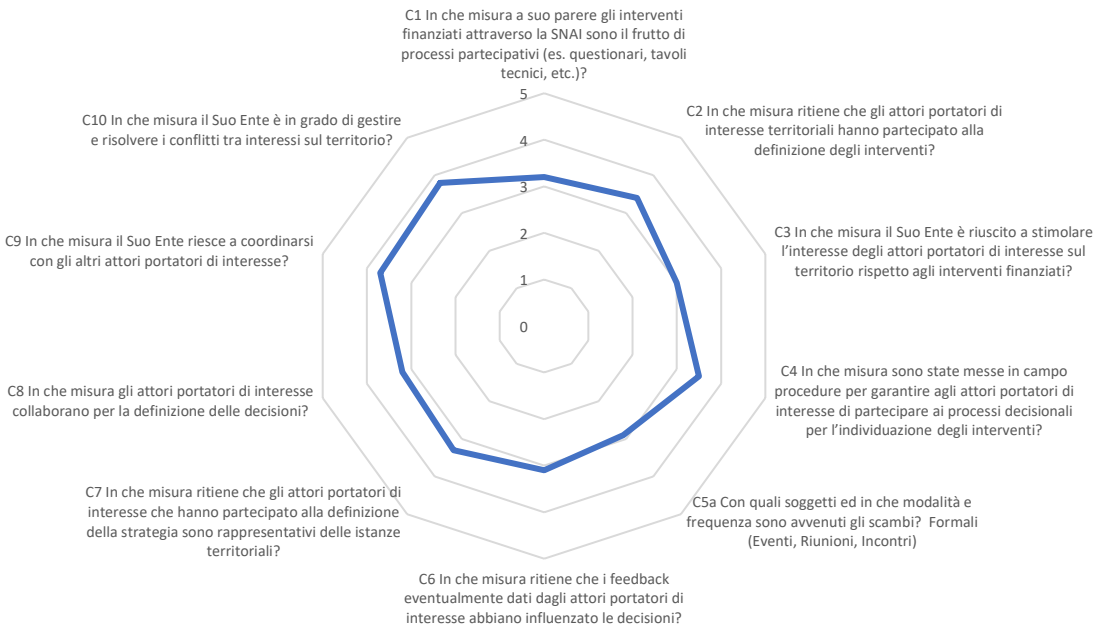
Da ultimo, positivo è anche il giudizio relativo alla capacità dei soggetti del territorio di porsi quali facilitatori di dialogo e risoluzione di conflitti tra interessi: ben 10/14 riportano un valore ampiamente soddisfacente rispetto alla dimensione indagata da questa domanda.

In che misura il Suo Ente è in grado di gestire e risolvere i conflitti tra interessi sul territorio?



Gli indici sintetici elaborati per questo tema restituiscono una visione di insieme del posizionamento del modello messo in campo dalle diverse strategie rispetto alla partecipazione dei portatori di interesse.

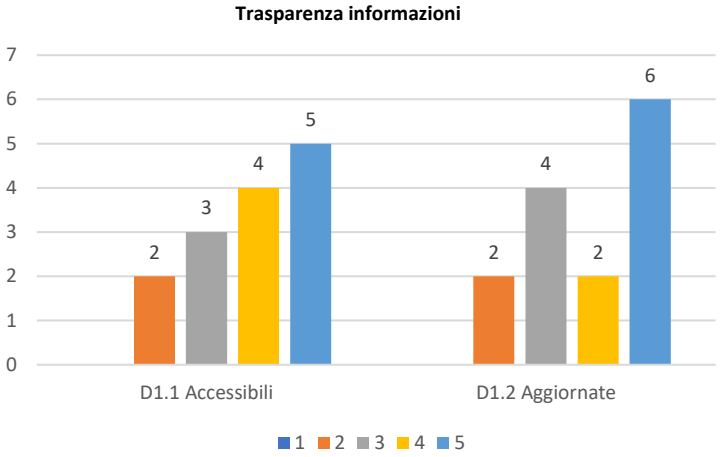
Indici sintetici Partecipazione



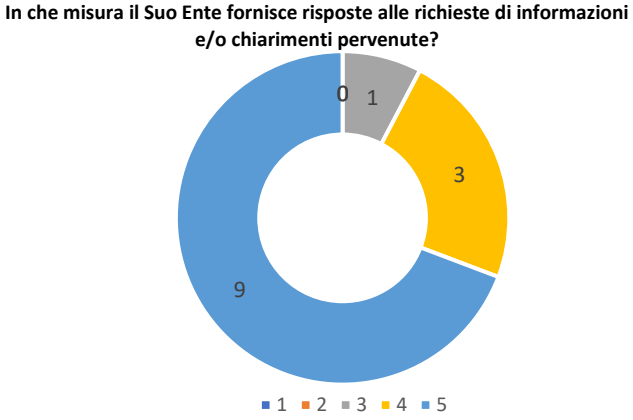
Il quadro generale appare positivo, con aree di miglioramento relative, in particolare, alle modalità di gestione dei processi partecipativi ed alla capacità di stimolare l'interesse dei portatori di interesse.

Per ciò che concerne la tematica relativa alla **trasparenza del modello di gestione ed attuazione della SNAI**, l'indagine proposta ai portatori di interesse ha indagato innanzitutto quanto le informazioni sugli interventi fossero accessibili ed aggiornate. Per quanto riguarda entrambi gli aspetti, l'opinione degli intervistati appare essere molto positiva, con 12/14 che testimoniano un giudizio sostanzialmente medio-alto.

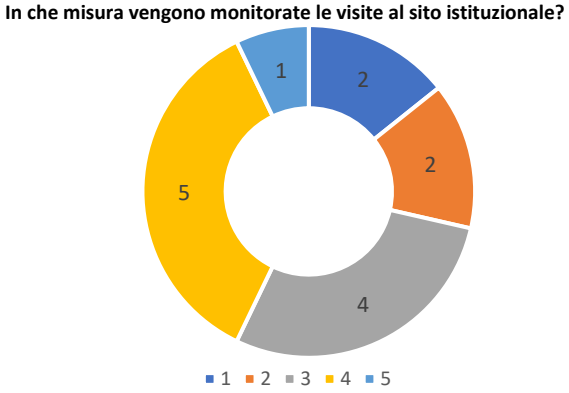
Un esempio è l'attività svolta dall'Istituto comprensivo di Cremeno che ha assicurato una costante informazione interna, nelle sedi collegiali competenti (Collegio docenti e Consiglio di istituto), ed esterna alle scuole partner e al territorio mediante report, articoli sulla stampa locale e pubblicazione sito istituzionale in area dedicata.



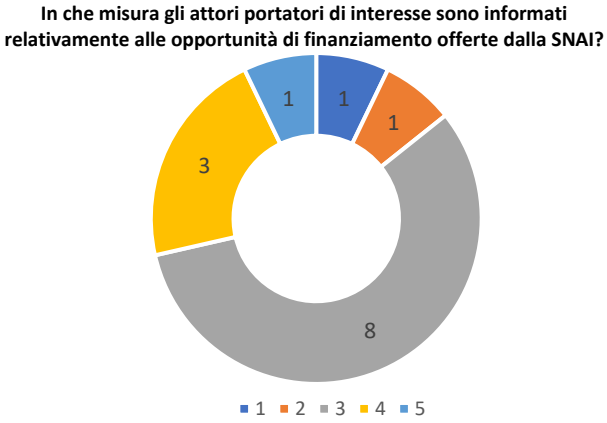
Opinione ancor più positiva è quella relativa alla capacità dell'ente rappresentato di fornire risposte e chiarimenti in merito alle richieste pervenute in merito alla SNAI. Sul punto la totalità dei rispondenti posiziona il proprio giudizio su un valore medio-alto. In particolare in Valchiavenna l'Ente fornisce rapide risposte via mail ed è disponibile al colloquio, anche in presenza, sul territorio presso la sede distaccata.



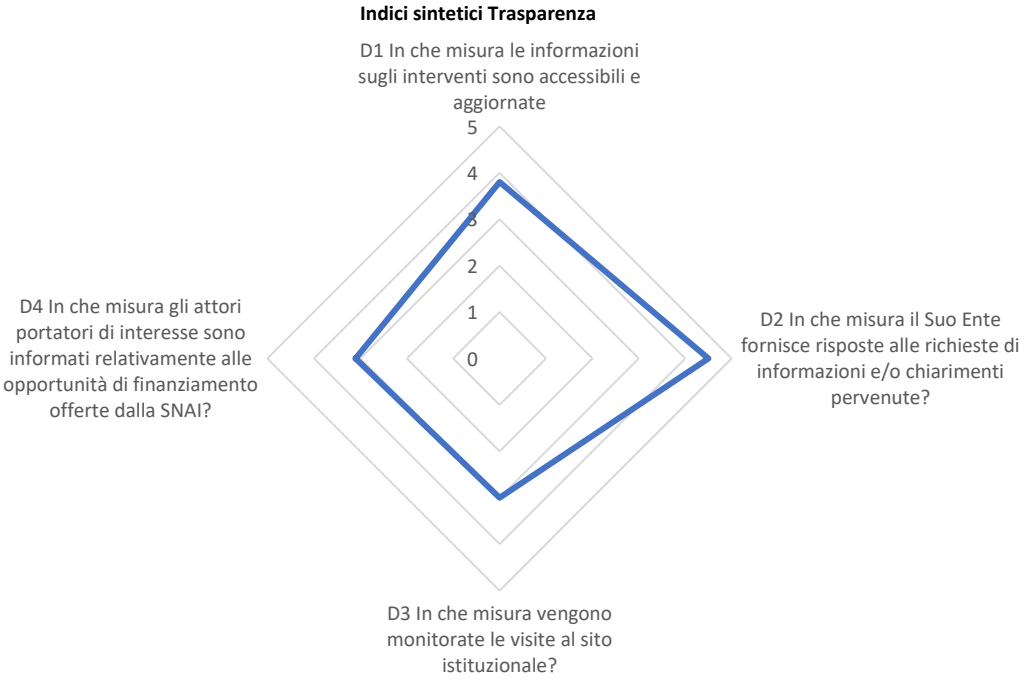
Apparentemente diversa è, invece, la situazione relativa al monitoraggio delle visite ai siti istituzionali: in questo caso, infatti, il giudizio sembra attestarsi verso valori medio-alti (10/14), sebbene non residuale è il numero di rispondenti che manifesta insoddisfazione (4/14).



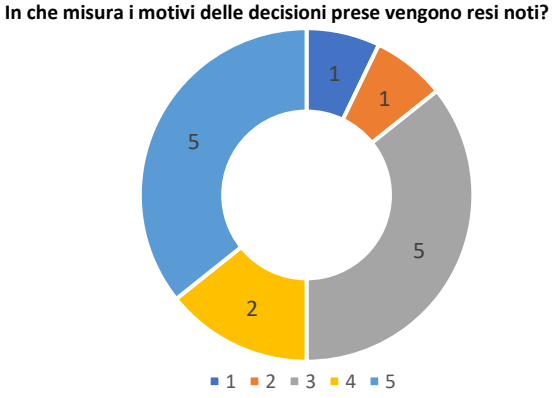
Alla luce di quanto appena evidenziato, inoltre, i rispondenti hanno evidenziato che i portatori di interesse sembrano comunque essere informati in maniera abbastanza soddisfacente rispetto alle opportunità offerte dalla SNAI, seppure tale situazione appaia suscettibile di miglioramento.



Gli indici sintetici elaborati per il tema della trasparenza evidenziano l'ottima percezione in merito alla trasparenza sulle informazioni relative agli interventi, nonché alla capacità di dare risposta e chiarimenti alle richieste pervenute.

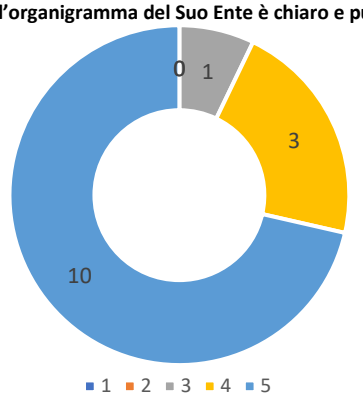


Per quanto riguarda il tema dell'***accountability***, l'indagine, svolta su 5 dimensioni, ha restituito un giudizio dei rispondenti particolarmente positivo in merito alla pubblicità delle decisioni prese in ambito SNAI: 10/14 esprimono un giudizio medio-alto.



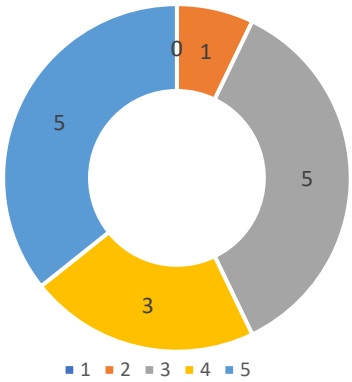
Ancora più positiva è la percezione dei rispondenti in merito alla chiarezza e trasparenza dell'organigramma dell'ente rappresentato. In questo caso 14/14 rispondenti hanno espresso un giudizio complessivamente medio-alto (10/14 alto).

In che misura l'organigramma del Suo Ente è chiaro e pubblico?



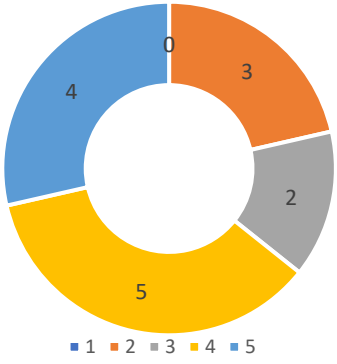
Positivo, seppur migliorabile, è invece il giudizio relativo alla chiarezza del ruolo dell'ente rappresentato in ambito SNAI: 13/14 rispondenti esprimono un giudizio medio-alto, ma 5/13 si attestano su un valore medio.

In che misura è chiaro il ruolo del Suo Ente nell'ambito della SNAI agli attori portatori di interesse?

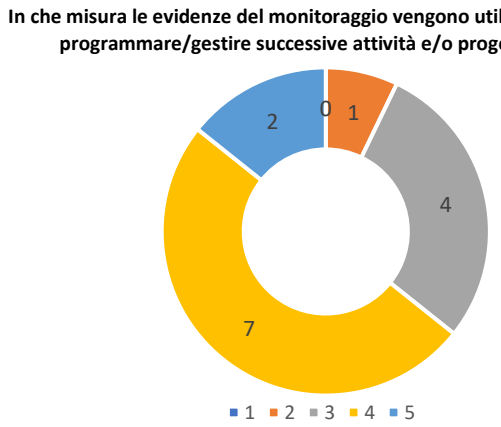


Decisamente migliorabile, invece, appare la percezione degli intervistati rispetto a come il proprio ente applica il monitoraggio e la valutazione delle proprie attività. In questo caso, infatti, seppure il giudizio complessivo rimanga per lo più positivo (11/14 medio-alto), vanno rimarcati i 3/14 casi in cui il rispondente si è dimostrato poco soddisfatto.

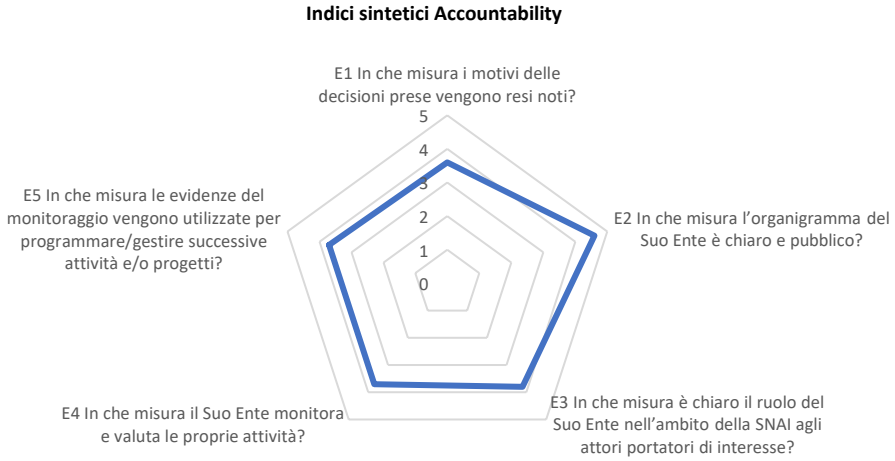
In che misura il Suo Ente monitora e valuta le proprie attività?



Tale giudizio, tuttavia, non sembra pregiudicare la percezione positiva che i rispondenti hanno in merito all'utilizzo delle evidenze derivanti dal monitoraggio per programmare e/o gestire le attività ed i progetti futuri: 13/14 infatti riportano un giudizio medio-alto.

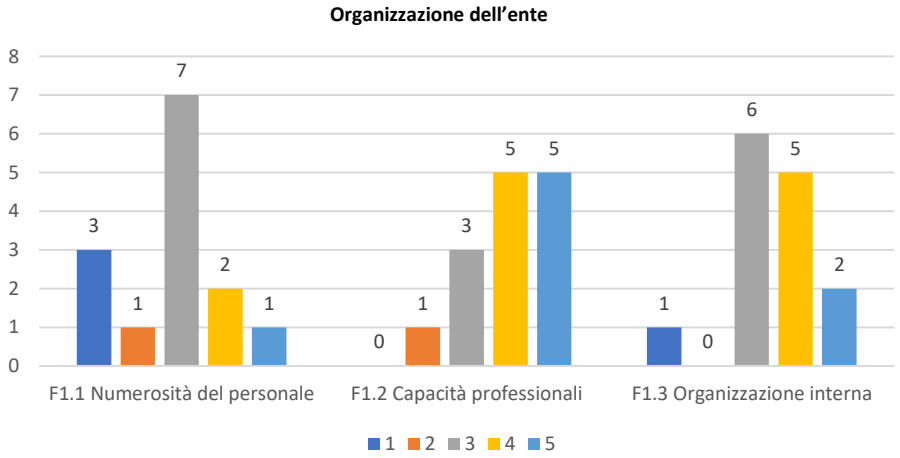


In generale gli indici sintetici elaborati per questo tema sembrano rimandare un quadro piuttosto omogeneo e sostanzialmente molto positivo in merito al modello di *accountability* in atto nella SNAI a livello di RL.



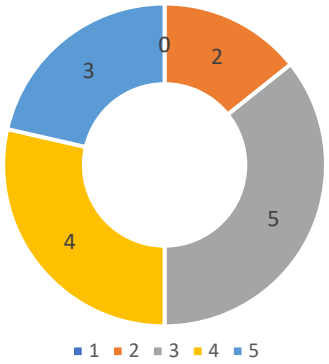
L'ultimo tema indagato è quello legato alla capacità amministrativa degli enti coinvolti nell'attuazione della SNAI in Regione Lombardia. A tal proposito 8 diverse dimensioni sono state analizzate attraverso l'indagine di campo.

La prima è relativa alla <u>idoneità dell'ente di gestire gli interventi SNAI</u>: il giudizio espresso appare particolarmente positivo per quanto riguarda le capacità professionali messe in campo e (seppure in misura leggermente minore) rispetto all'organizzazione interna. Migliorabili, invece, appaiono i dati relativi alla numerosità del personale coinvolto. Un esempio è il Comune di Margno (Alto Lago) che denuncia la carenza di personale (2 dipendenti) a fronte di un carico di lavoro elevato: l'area tecnica è garantita da una collaborazione con il personale di un altro ente pubblico e che garantisce una copertura dell'ufficio per circa 10 ore settimanali.



Per ciò che concerne la conoscenza del personale di strumenti informatici utili alla gestione del progetto, l'indagine sembra rimandare anche in questo caso un giudizio positivo (12/14 medio-alto).

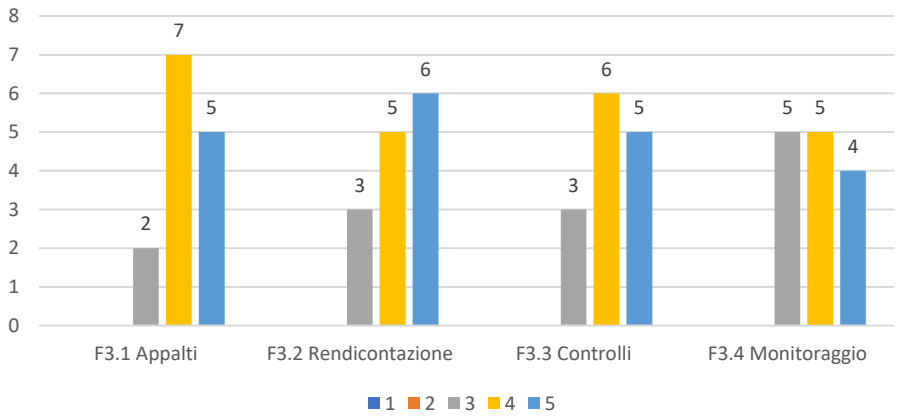
In che misura ritiene che la conoscenza di strumenti informativi utili alla gestione del progetto sia diffusa all'interno del Suo ente?



Molto positivo, inoltre, appare il giudizio espresso rispetto alla capacità di gestione nelle diverse fasi dei progetti finanziati: ciò sembra particolarmente rilevante per quanto riguarda gli appalti, la rendicontazione ed i controlli. Qualche miglioramento sembra ravvisabile per ciò che concerne il monitoraggio.

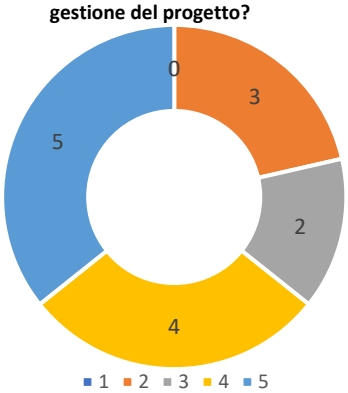
Interessante il caso dell'Alto Lago dove la cultura della rendicontazione sociale si sta progressivamente diffondendo nell'IC Galilei di Colico e nel territorio di appartenenza, e la scuola si è dotata di strumenti comunicativi efficaci. Permangono, tuttavia, alcune difficoltà di carattere amministrativo legate alla generale scarsità delle risorse umane nelle segreterie scolastiche, all'avvicendarsi di personale amministrativo che necessita di continua formazione e che non sempre si rileva sufficientemente qualificato per gestire in autonomia le procedure di appalto di beni e servizi; Mentre in Oltrepò si rileva una scarsità di risorse umane a disposizione che non consentono tutta l'attuazione delle diverse fasi progettuali.

Capacità tematiche



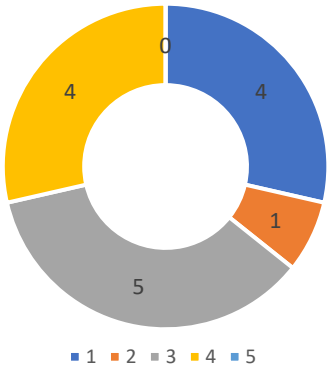
Malgrado le opinioni positive su evidenziate, i rispondenti all'indagine hanno comunque evidenziato che il proprio ente ha generalmente (9/14 in misura rilevante) bisogno di supporto nella gestione dei progetti finanziati.

In che misura ritiene che il Suo ente abbia bisogno di supporto per la gestione del progetto?



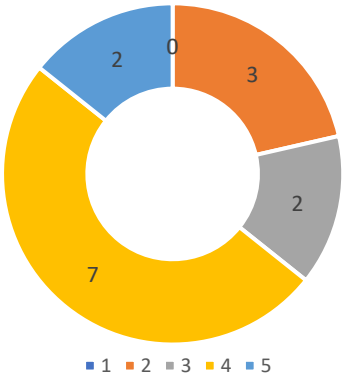
I dati in precedenza analizzati rispetto al ruolo del monitoraggio e valutazione, sembrano essere confermati da quanto emerso in merito ai percorsi di valutazione/autovalutazione del personale favoriti dalla SNAI. Quanto emerge dall'indagine, infatti, restituisce un quadro ampiamente migliorabile (10/14 segnalano valori medio-bassi).

In che misura l'attuazione degli interventi nell'ambito della SNAI ha favorito percorsi di valutazione/autovalutazione del personale?



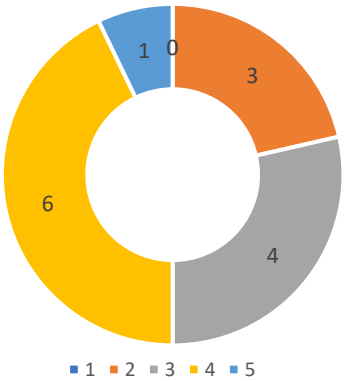
Migliori, invece, sono i risultati relativi alle successive dimensioni indagate: i rispondenti sembrano stimare positivamente la capacità del proprio ente di individuare opportunità di finanziamento per nuovi progetti (11/14 medio-alto).

In che misura ritiene che il Suo ente sia in grado di individuare un'opportunità di finanziamento per nuovi progetti?

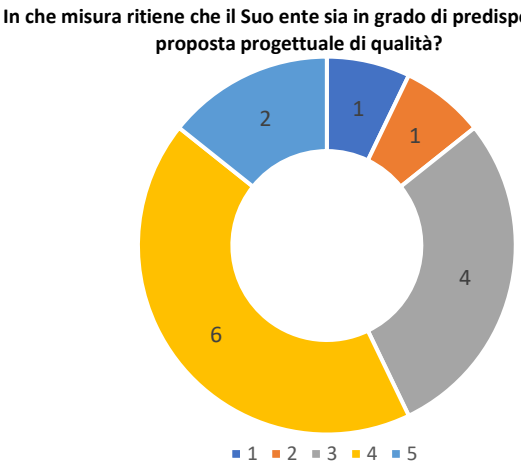


Contestualmente i rispondenti (11/14 medio-alto) evidenziano positivamente la capacità del proprio ente di individuare eventuali partner di progetto.

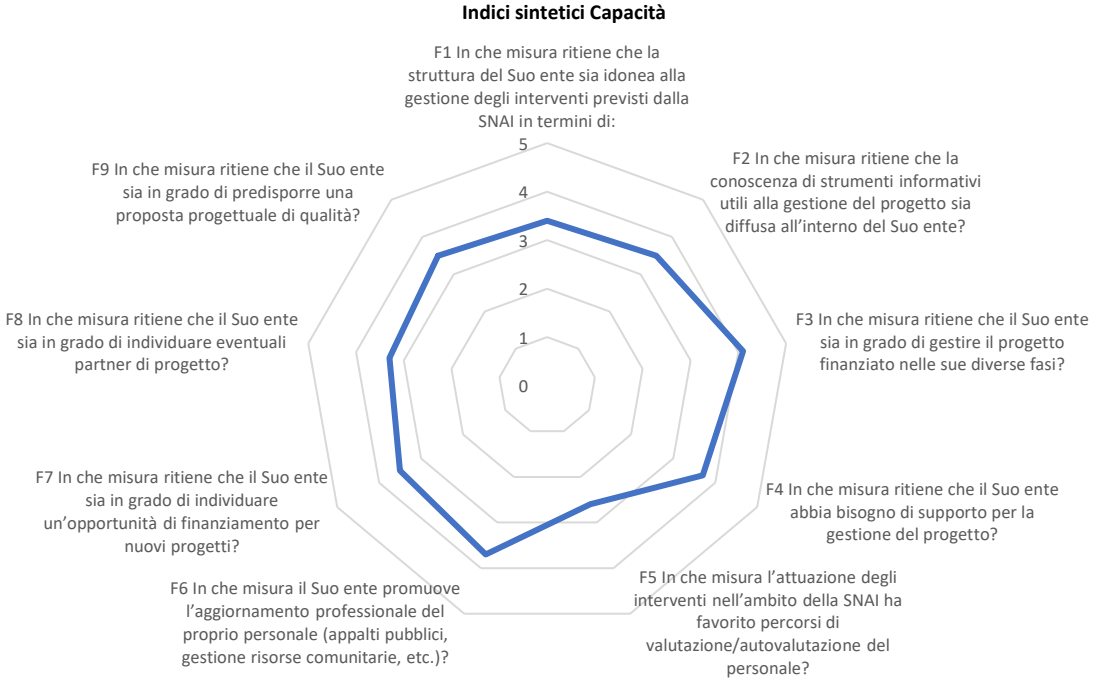
In che misura ritiene che il Suo ente sia in grado di individuare eventuali partner di progetto?



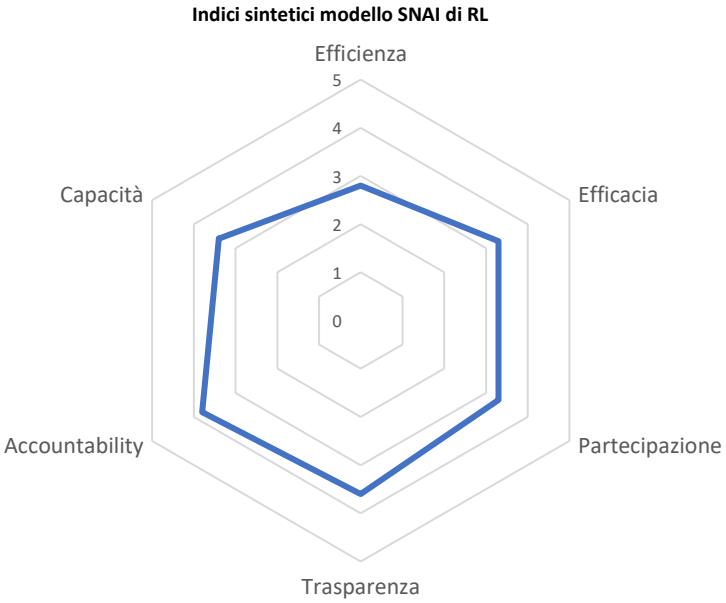
L'ultima dimensione indagata è relativa alla capacità di predisporre una proposta progettuale di qualità: soltanto 2/14 dichiarano una sostanziale incapacità del proprio ente in tal senso.



Gli indici sintetici elaborati per questo tema evidenziano quali aree di miglioramento quelle relative alla struttura degli enti (per una corretta gestione degli interventi di cui sono responsabili), alla conoscenza degli strumenti informatici e quelli legati alla predisposizione di proposte progettuali di qualità (compresa la ricerca partner). Ampiamente deficitario al momento appare il quadro relativo all'utilizzo di processi di valutazione/autovalutazione all'interno degli enti.



In conclusione il valutatore ha elaborato degli ulteriori indici sintetici per ciascuno dei temi oggetto di indagine. Il grafico seguente indica il posizionamento del modello SNAI di RL sulla base di tali indici.



Come si evince dal grafico, il modello appare mediamente valido, in particolare relativamente ai temi della trasparenza e dell'accountability. Aree di miglioramento, viceversa, sono chiaramente distinguibili per ciò che concerne l'efficienza, l'efficacia e la partecipazione. Anche la capacità gioverebbe di qualche accorgimento migliorativo.

6. L'USO DEGLI INDICATORI CESBA PER LE AREE INTERNE 2021-2027

Nell'ambito del percorso di definizione di strumenti utili alla efficace realizzazione della SNAI, il valutatore – dietro invito dell'AdG del FESR – ha intrapreso l'analisi del set di indicatori elaborato nell'ambito del progetto CESBA ALPS, realizzato nell'ambito del Programma di Cooperazione territoriale europea "Spazio Alpino" tra il 2015 ed il 2018, al fine di valutarne un possibile uso per la SNAI.

In particolare, il progetto CESBA ALPS si propone di migliorare la sostenibilità e le prestazioni energetiche dell'ambiente alpino attraverso l'attuazione di strategie innovative per l'integrazione delle politiche a livello territoriale e lo sviluppo di strumenti di valutazione a scala territoriale. Tale progetto sostiene concretamente, con la messa a punto di indicatori ambientali da acquisire nei piani, l'obiettivo di promuovere la sostenibilità ambientale delle trasformazioni territoriali e la bioedilizia. CESBA ALPS è connesso con l'iniziativa CESBA (*Common European Sustainable Built Environment Assessment*), rete lanciata nel 2011 che ha sviluppato diverse iniziative d'interesse comunitario. Tra le principali attività previste dal progetto si ha la **creazione di un strumento condiviso per la valutazione della sostenibilità dei territori**.

In tal senso, sono stati identificati una serie di *Key Performance Indicators* (KPI) sui quali misurare tale sostenibilità.

ISSUES				
A TERRITORIES AND ENVIRONMENT	B ENERGY AND RESOURCES	C INFRASTRUCTURES AND SERVICES	D SOCIETY	E ECONOMY
CATEGORIES				
A1.Land	B1.Energy Consumption	C1.Mobility	D1.Demography	E1.Local Economy
A2.Water Quality	B2.Sustainable Energy	C2.Leisure services	D2.Socio-Economic Aspects	E2.Actions for innovations
A3.Nature and Biodiversity	B3.Water Consumption	C3.Health services	D3.Cultural Aspects	E3.Tourism
A4.Landscape	B4.Land and Building Stock Use	C4.Education	D4.Land Use	E4.Agriculture
A5.Waste		C5.Efficiency and Security of Infrastructures	D5.Antropogenetic Risks	E5.Industry
A6.Effluents		C6.Information and Communication		E6.Trade commerce
A7.Contamined land		C7. Basis - Infrastructure		
A8.Emissions				
A9.Quality of air				
A10.Exposure to non ionising radiation				
A11.Exposure to ionising radiation				
A12.Exposure to noise				
A13.Industrial azards				

Per ogni KPI è stata elaborata una scheda che riporta le seguenti informazioni[23].

- Codice e Titolo del KPI in lingua italiana.
- Codice e Titolo del KPI in lingua inglese.
- Categoria: Territorio e Ambiente, Energia, Infrastrutture e servizi, Società, Economia.
- Descrizione dell'indicatore.
- Metodo di calcolo.
- Unità di misura.
- Qualità del dato: non aggiornato, né aggiornamento previsto con regolarità; aggiornato, ma aggiornamento non previsto con regolarità; non aggiornato, ma aggiornamento previsto con regolarità; aggiornato e aggiornamento previsto con regolarità.
- Livello dei dati disponibili: NUTS 0 = livello nazionale; NUTS 1= livello sovra-regionale (nord ovest, nord-est, ...); NUTS 2= livello regionale; NUTS 3= livello provinciale.
- Tempo di impiego per l'elaborazione: più di una settimana; meno di una settimana; meno di un giorno; meno di 4 ore.
- Grado delle fonti: dato stimato da fonti non ufficiali; dato usato da fonti non ufficiali; dato stimato da fonti ufficiali; dato usato da fonti ufficiali.

[23] Per gli indicatori a cui è stato possibile stimare il benchmark, l'approccio metodologico utilizzato è il seguente: confronto con i valori delle banche dati per i comuni montani della Lombardia definiti dalla classificazione ISTAT aggiornata in data 2019; confronto con i limiti imposti dalla normativa vigente; confronto con i valori di benchmark individuati dai Partner di Progetto.

- Competenze professionali: necessaria formazione ed esperienza significativa; necessaria formazione ed esperienza pratica; necessaria formazione; esperienza limitata.
- Costo stimato per il popolamento: molto caro; caro; accettabile; basso.
- Affidabilità risultati: bassa; sufficiente; buona; molto buona.
- Percentuale di convenienza: calcolato dal file messo a disposizione da CESBA Alps.
- Fonti: restituzione delle fonti consultate per il popolamento dell'indicatore.
- Valore dell'indicatore.
- CESBA *tool*: valore peggiore, valore migliore, target, peso.

In un'ottica di utilizzo di tale batteria di indicatori al fine di identificare le Aree Interne in un prossimo periodo di programmazione, il valutatore suggerisce un approfondimento di analisi volto a confrontare il set di CESBA ALPS con quello utilizzato dall'Agenzia di Coesione nel 2014-2020 per la selezione delle Aree Interne.

Quest'ultimo consiste di nove dimensioni.

A. Caratteristiche principali
B. Demografia
C. Specializzazione settoriale e agricoltura
D. Digital divide
E. Patrimonio culturale e turismo
F. Sanità
G. Accessibilità
H. Scuola
I. Associazionismo tra comuni

Un confronto di dettaglio tra i singoli indicatori potrebbe essere propedeutico alla definizione di un set di indicatori di contesto integrato da utilizzare per la definizione delle prossime Aree Interne.

Relativamente all'uso degli indicatori CESBA come strumento di monitoraggio e valutazione, invece, giova qui evidenziare che il loro utilizzo pone, preliminarmente, una serie di aspetti critici quali:

- la fonte informativa ed il relativo aggiornamento;
- la modalità di raccolta delle informazioni;
- la metodologia di calcolo;
- la valutazione dell'effetto netto della SNAI sul valore registrato.

Dette criticità suggeriscono la necessità di procedere eventualmente ad un'analisi approfondita e ad hoc al fine di poter delineare un eventuale set che vada ad integrare quanto già previsto dai Fondi cofinanziati dalla Commissione Europea.

In merito alla valutazione della SNAI ed alla modalità di raccolta di informazioni eventualmente derivante dall'applicazione di un nuovo set di indicatori fondato su CESBA ALPS, ad ogni modo, vale la pena riportare in questa sede, come l'approccio sottoposto e validato dall'AdG volto a mappare il valore aggiunto della Strategia attraverso un questionario volto a far emergere la capacità degli stakeholder rispetto ad una serie di dimensioni rilevanti, potrebbe rappresentare una modalità valida di monitoraggio e valutazione on going da tenere in considerazione anche per il futuro.

7. RISPOSTA AI QUESITI VALUTATIVI

Il piano di valutazione individua 8 quesiti valutativi in relazione all'Asse VI del POR riconducibili alle due priorità di investimento previste nell'ambito dell'Asse, così come indicato nella tabella che segue.

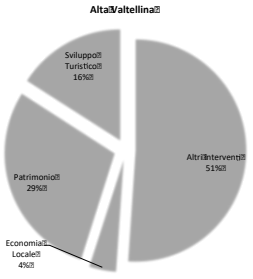
P	OBIETTIVI SPECIFICI	AMBITO DI VALUTAZIONE	QUESTIONI CHIAVE / CONTENUTI
6c	**6c.1** - Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale nelle aree di attrazione	AV 6.1 Sviluppo turistico integrato delle aree interne	L'efficacia del modello di intervento delineato nel produrre risultati tangibili per la riqualificazione del patrimonio, per lo sviluppo turistico e per l'economia locale.
			La trasferibilità del modello identificato ad altre aree della Regione con caratteristiche socio- economiche ambientali anche parzialmente differenti.
			L'efficacia delle sinergie tra l'Asse VI del POR FESR ed altri interventi finanziati da fonti differenti, ma comunque finalizzati allo sviluppo delle aree interne.
		AV 6.2 Efficacia, efficienza ed impatto delle strategie aree interne nei territori di riferimento	L'adeguatezza delle strategie di sviluppo rispetto al contesto territoriale in cui si attuano, e l'efficacia delle azioni proposte.
			L'impatto della strategia in ciascuna area interna sugli obiettivi di sviluppo posti dal partenariato locale di progetto.
			Il grado di maturazione progettuale e programmatoria dei partenariati e la loro capacità di costruire nuovi indirizzi efficaci ed efficienti di sviluppo.
		AV 6.3 Efficacia, efficienza ed impatto della Strategia Aree Interne in Regione Lombardia	L'impatto della strategia nel complesso dei territori selezionati attraverso un'analisi comparativa che ne descriva i punti di forza e debolezza, secondo gli obiettivi.
			I punti di forza e debolezza, le opportunità e le minacce, che l'approccio integrato della politica aree interne lascia quali elementi di crescita nella programmazione delle policy in Regione Lombardia

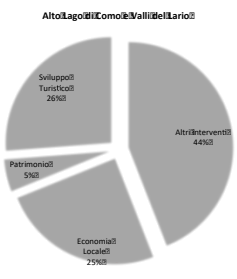
I tre ambiti valutativi relativi all'asse VI del POR, ed i relativi quesiti, pongono l'attenzione non solo sugli interventi strettamente legati al contributo FESR, ma sugli effetti che la Strategia di Area Interna complessiva produrrà sul territorio dove va ad agire. Per tale motivo l'analisi ha tenuto conto dei risultati prodotti dall'intera Strategia, e non solo dagli interventi attivati nell'ambito del POR FESR.

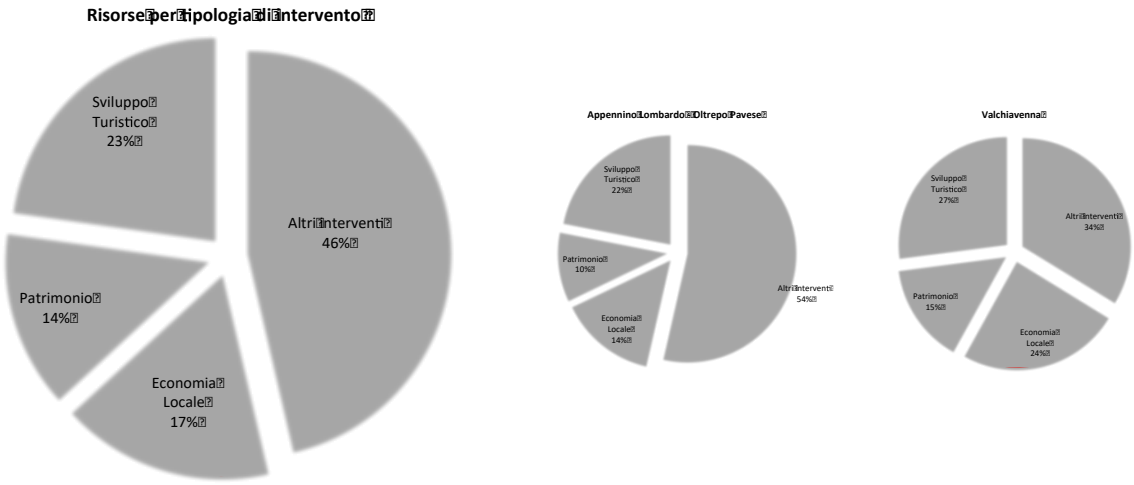
AV 6.1 - Sviluppo turistico integrato delle aree interne

QV6.1.I - L'efficacia del modello di intervento delineato nel produrre risultati tangibili per la riqualificazione del patrimonio, per lo sviluppo turistico e per l'economia locale.

Il "territorio", quale elemento da valorizzare e rivitalizzare, costituisce il fattore portante delle Strategie d'Area Interna di Regione Lombardia, ed è proprio partendo dal territorio che le quattro aree hanno individuato le azioni da attivare e allocato le risorse, concentrando circa il 54% delle stesse su interventi finalizzati alla riqualificazione e promozione del patrimonio culturale, ambientale e paesaggistico, allo sviluppo turistico ed al sostegno dell'economia locale.







Con riferimento alla riqualificazione e promozione del patrimonio culturale, storico e ambientale, gli interventi vedono sia azioni formative, che di miglioramento della fruizione del patrimonio locale: ristrutturazione di edifici storici, riqualificazione e miglior fruizione del patrimonio storico e culturale, e messa in rete delle strutture.

Anche le azioni finalizzate allo sviluppo turistico delle aree interne vedono un mix di interventi: formazione specifica (ad esempio marketing territoriale e lingue nelle scuole superiori), sviluppo di servizi di mobilità destinati al turista (ma anche ai cittadini), realizzazione o riqualificazione di percorsi cicloturistici, miglioramento dell'offerta turistica complessiva attraverso la riqualificazione delle strutture ricettive, miglioramento dei servizi al turista e attività di pianificazione e promozione territoriale mirate.

Infine, sono presenti azioni indirizzate a supportare l'economia locale attraverso incentivi finalizzati all'avvio di nuove imprese, alla competitività delle imprese turistiche e a supportare processi innovativi delle imprese locali.

L'insieme di queste azioni, calibrate sulle specifiche esigenze dei territori, disegnano un quadro strategico che dovrebbe permettere in parte di rispondere ai fabbisogni effettivi delle aree nell'ambito delle quali vanno ad agire.

QV6.1.II - La trasferibilità del modello identificato ad altre aree della Regione con caratteristiche socio-economiche ambientali anche parzialmente differenti

Il primo elemento che va sottolineato rispetto al modello identificato è la complessità del sistema di *governance* multilivello che sottende alla programmazione, gestione e attuazione delle Strategie di Area Interna che, per effetto della molteplicità degli operatori coinvolti (dal livello centrale, Ministeri, al livello locale con le Amministrazioni Comunali), risulta molto articolato. Tale complessità si è manifestata sin dalla fase di definizione delle strategie e quindi di "ascolto del Territorio". Il percorso di negoziazione appare quindi fisiologicamente oneroso, dovendo contare sul contributo di soggetti con interessi diversi in un quadro comunque limitato di risorse da investire in modo efficace ed efficiente.

Inoltre, il quadro generale delle "Aree Interne" come politica sperimentale e la presenza di un elaborato sistema di *governance* che si è costruito in itinere, hanno determinato inevitabilmente un rallentamento nell'attivazione delle strategie: la firma dei primi APQ a quasi un anno dalla stipula delle convenzioni tra le prime due aree interne e Regione Lombardia ne è la dimostrazione. Ancora più lungo il percorso per le due aree selezionate in seconda battuta che hanno visto la firma dell'APQ solo nel 2020, a due anni dalla firma della Convenzione con Regione Lombardia, fatto che ha comportato un ritardo nell'avvio dei progetti legati al finanziamento nazionale con effetti diretti sulla realizzazione della strategia nel suo complesso.

Tale complessità si è conseguentemente riverberata sui processi di integrazione tra i vari strumenti di programmazione (fondi SIE e risorse nazionali) attivi nelle singole aree. In tale quadro è emerso come, lì dove è presente a livello locale un soggetto aggregatore forte (nella fattispecie la Comunità Montana sia In Oltrepò Pavese che in Valchiavenna), il processo di programmazione della strategia è avvenuto sia in ascolto del territorio, ma anche con una forte complementarietà ed integrazione con altri strumenti attivi nell'area, integrazione che si è mantenuta anche nelle fasi di attuazione della SNAI e che è stata acquisita dagli attori del territorio come *nuovo metodo* di programmazione e attuazione di politiche di sviluppo.

In generale la finalizzazione degli interventi e la loro messa in coerenza con le specifiche strategie territoriali necessita di una forte programmazione, in concertazione ed ascolto con i territori i quali devono essere in grado di leggere i propri fabbisogni come "sistema" e quindi in modo integrato.

L'esperienza sulle prime due aree, Alta Valtellina e Valchiavenna, ha permesso di acquisire elementi per implementare l'azione sulle due aree di Appennino Lombardo - Oltrepò Pavese ed Alto Lago di Como e Valli del Lario, finalizzando anche ad una migliore programmazione ed integrazione delle risorse, oltre che attraverso una diversa e migliore modalità di individuazione delle aree: dalla selezione diretta delle prime due aree, individuate quali aree pilota per sperimentare la strategia, alla selezione per candidatura delle seconde. Regione Lombardia, anche e soprattutto sulla scorta dell'esperienza di individuazione delle prime due aree, ha scelto di procedere per la selezione delle altre due aree mettendo a punto un sistema di indicatori e criteri di selezione che premiassero la consistenza e la forza dei partenariati locali, la capacità progettuale, le peculiarità socio-economiche e territoriali che qualificano un territorio come "Area Interna".

Altro aspetto da tener presente è la necessità di allargamento dei processi di partecipazione attiva delle componenti socio-economiche in tutto il percorso attuativo delle strategie: se il partenariato socio – economico è stato coinvolto in fase di programmazione e definizione della strategia in tutti e quattro i territori, si rilevano spazi e necessità di miglioramento della partecipazione degli attori non pubblici anche nella fase attuativa delle strategie. Anche in questo caso si rilevano differenze tra le quattro aree, differenze imputabili sempre al ruolo della Comunità Montana nella gestione e attuazione della Strategia.

Il modello Aree Interne rimane quindi un modello da perfezionare, ma che contiene in sé una modalità di programmazione territoriale che si adatta ai diversi contesti e nasce "indipendente" dalla fonte di finanziamento perché costruita sul territorio, e non sul "Contributo" (come ad esempio può avvenire per i Piani di Sviluppo Locale finanziati dal FEASR che comunque, seppur ampi, sono vincolati a tipologie di interventi specifici che devono rientrare nelle ammissibilità previste dal Regolamento Comunitario).

E' evidente che questo modello prevede una capacità progettuale elevata a livello locale in grado di individuare quali siano le soluzioni migliori che permettano di invertire i processi negativi in atto, e porre in essere azioni e interventi adeguati. Il rischio, come evidenziato da più attori, è che la Strategia nasca più dalla possibilità di realizzare specifici interventi e/o azioni (realizzo quello che riesco a realizzare e con i fondi a disposizione), piuttosto che da una programmazione coerente con le esigenze del territorio.

Altro aspetto fondamentale è che questo sistema non generi "sovrastrutture" o duplicazioni di strumenti già esistenti a livello territoriale / locale, ma si ponga come un sistema alternativo che, integrando al suo interno diversi strumenti di programmazione, agisca insieme agli altri "attori" presenti a livello locale (anche in questo caso si pensi all'esempio dei GAL che coesistono sugli stessi territori e che solo in un caso sembrerebbe agiscano ora in modo integrato e coordinato con la Strategia).

Rimane quindi un modello di programmazione trasferibile in altri contesti regionali a patto che: esista una capacità progettuale elevata a livello locale (*governance*), le azioni derivino da una chiara e puntuale analisi dei fabbisogni del territorio, la programmazione coinvolga il territorio nel suo complesso, settore pubblico, privato e sociale, oltre la popolazione, sia sempre presente un processo di monitoraggio ed eventualmente revisione della strategia se necessario.

QV6.1.III - L'efficacia delle sinergie tra l'Asse VI del POR FESR ed altri interventi finanziati da fonti differenti, ma comunque finalizzati allo sviluppo delle aree interne.

Le Strategie Aree Interne integrano al loro interno fonti di finanziamento diverse, in quanto nascono come strategie di sviluppo territoriale e non come semplici strumenti "costruiti" al fine di allocare risorse rese disponibili attraverso canali specifici.

È evidente che tale modalità non risponde pienamente a quella che è la realtà della programmazione a livello locale, ma sicuramente un passo avanti attraverso lo strumento della SNAI è stato fatto: tutte e quattro le strategie, come evidenziato in precedenza, hanno individuato le azioni necessarie per attivare processi di sviluppo a livello locale partendo dalle esigenze del territorio, integrando fra loro interventi di diversa natura e con fonti finanziarie diverse.

Come noto le Strategie di Area Interna non sono finanziate esclusivamente dall'Asse VI del POR FESR, ma ad esse sono destinate ulteriori risorse derivanti da riserve sugli Assi prioritari I, III e IV, dal POR FSE, dal PSR e dallo Stato italiano attraverso stanziamenti dedicati nell'ambito della Legge di Stabilità, è evidente pertanto come i risultati attesi sono perseguiti attraverso la realizzazione di un insieme di azioni tra loro sinergiche e finanziate da fonti diverse.

Alta Valtellina

RISULTATO ATTESO		Titolo dell'operazione	FONTE DI FINANZIAMENTO
A. Aumento indotto economico e opportunità occupazionali generate dalla presenza del Parco Nazionale dello Stelvio	1.1	HUB - Laboratorio Alpino Parco dello Stelvio: formazione tecnica per la valorizzazione e la tutela del territorio montano	FSE
	1.2	HUB - Laboratorio Alpino Parco dello Stelvio: sviluppo e sostegno all'imprenditorialità montana	FESR Asse III
	1.3	Potenziamento dell'offerta formativa in relazione alle vocazioni locali (Hub Parco)	Legge Stabilità
	1.4	Rafforzamento dell'offerta formativa in rapporto alle vocazioni territoriali dell'Alta Valtellina, per le scuole primarie e secondarie di primo grado (Parco)	Legge Stabilità
B. Ripresa attività agricole tradizionali, mantenimento delle attività di gestione del territorio	2.1	Scheda bando riferita alla Misure del PSR	FEASR
C. Contrasto alle emissioni climalteranti	3.2	Efficientamento energetico Scuola Media	FESR Asse IV
	3.3	Efficientamento energetico Scuola Materna e Media, riorganizzazione strutture scolastiche e realizzazione spazi culturali (biblioteca)	FESR Asse IV
	3.4	Cittadella dello Sport - Efficientamento energetico Palazzo dello sport	FESR Asse IV
	3.5	Efficientamento spazi culturali	FESR Asse IV
	3.10	Potenziamento dei trasporti pubblici nel comprensorio per accessibilità turistica e corsi IFTS	Legge Stabilità
D. Incremento delle presenze connesse ad attività all'aperto (sportiva e non)	4.2	Itinerario ciclabile in quota - 1900 mt: sistemazione percorsi esistenti e raccordo con rifugi e alpeggi con la creazione di un anello	FESR Asse VI
E. Incremento delle presenze connesse alla fruizione del patrimonio culturale	5.1	Progetto d'area Grande Guerra: valorizzazione testimonianze e recupero manufatti (itinerari trincee)	FESR Asse VI
	5.2	Forte di Oga: ristrutturazione e messa in rete	FESR Asse VI
	5.3	Completamento e miglioramento delle strutture per la fruizione didattico - naturalistica della Riserva Naturale del Paluaccio di Oga	FESR Asse VI
	5.6	Interventi di valorizzazione dell'EX Ginnasio a Bormio per realizzazione di spazi destinati alla ricerca storica - esposizione reperti Fondo Archivistico Storico della Contea di Bormio	FESR Asse VI
	5.8	Formazione manageriale per la valorizzazione turistica e culturale del comprensorio (Vallesana)	FESR Asse III
F. Rafforzamento dell'interazione tra scuola e territorio, in accordo con le vocazioni comprensoriali	6.0	Formazione Continua in Alta Valtellina	FESR Asse III
	6.1	Alternanza scuola - lavoro per il rafforzamento delle competenze nel settore turistico	Legge Stabilità
	6.2	Potenziamento dell'offerta formativa in relazione alle vocazioni locali (cultura e lingue)	Legge Stabilità
	6.3	Rafforzamento dell'offerta formativa in rapporto alle vocazioni territoriali dell'Alta Valtellina, per le scuole primarie e secondarie di primo grado (cultura, lingue)	Legge Stabilità
G. Sostegno all'innovazione degli apprendimenti	7.1	Potenziamento dotazioni in area digitale per le Superiori	Legge Stabilità
	7.2	Rafforzamento dell'offerta formativa in area digitale, per le scuole primarie e secondarie di primo grado	Legge Stabilità
	7.4	Sperimentazione attività di affiancamento studenti con difficoltà di apprendimento	Legge Stabilità
H. Qualificazione dei servizi a supporto della comunità locale	8.3	Potenziamento servizi di assistenza domiciliare	FSE
	8.4	Laboratori a favore dell'inserimento occupazionale disabili	FSE
I. Rafforzamento del livello di integrazione comprensoriale	9.1	Gestione associata: formazione del personale per la progressiva integrazione e informatizzazione dei servizi	FSE

Alto Lago di Como E Valli del Lario

RISULTATO ATTESO		Titolo dell'operazione	FONTE DI FINANZIAMENTO
A. Razionalizzare le funzioni in forma associata, aumentare il livello di associazionismo tra gli Enti locali	1.1	Capacity building per amministratori e funzionari, per il miglioramento delle competenze e capacità gestionali e progettuali. Formazione per dirigenti e funzionari sulle nuove gestioni associate per protezione civile, catasto, sismica	FSE
	1.2	Supporto alla gestione, coordinamento e attuazione della Strategia d'area	FESR Asse VI
B. Potenziare l'offerta scolastica per favorire il radicamento territoriale delle popolazioni	2.1	Potenziamento lingua inglese	Legge Stabilità
	2.2	Didattica delle discipline STEM integrata con le Nuove Tecnologie	Legge Stabilità

RISULTATO ATTESO		Titolo dell'operazione	FONTE DI FINANZIAMENTO
insediate (e delle nuove popolazioni)	2.3	Servizi di conciliazione famiglia - lavoro	FSE
C. Aumentare il livello di accessibilità dell'area, in relazione alle geografie specifiche definite dal sistema di trasporto pubblico locale e ai nodi territoriali	3.1	Potenziamento servizio TPL lungo le principali direttrici di collegamento dell'area interna	Legge Stabilità
D. Aumentare i servizi finalizzati alla presa in carico di soggetti in condizione di cronicità e fragilità da parte del sistema socio-sanitario e assistenziale, migliorando le condizione di inclusione sociale	4.1	Dalla cura al prendersi cura: sviluppo del modello PreSST (Introbio e Bellano)	Legge Stabilità
	4.2	Dalla cura al prendersi cura: sviluppo del modello PreSST e teleassistenza	Legge Stabilità
	4.3	Custodia sociale (anziani e disabili)	FSE
E. Consolidare la competitività delle eccellenze produttive territoriali, attraverso un aumento della capacità di fare rete azienda/azienda, azienda/istituti di formazione, azienda /enti di ricerca, con la finalità di migliorare l'occupabilità dei giovani nell'area	5.1	Potenziamento orientamento	Legge Stabilità
	5.2	Potenziamento tecnologico dell'Istituto Superiore Marco Polo: laboratorio di elettrotecnica e di tecnologie dell'automazione	Legge Stabilità
	5.3	Potenziamento tecnologico dell'Istituto Superiore Marco Polo	Legge Stabilità
	5.4	Sostegno alle aggregazioni tra imprese e enti di ricerca per il processi di ricerca e sviluppo	FESR Asse I
	5.5	Riqualificazione delle competenze per 'accesso all'occupazione (Dote Unica Lavoro)	FSE
	5.6	Formazione continua per l'accrescimento delle competenze della forza lavoro nell'area interna	FSE
	5.7	Start up, giovani e competitive	FESR Asse III
F. Aumentare le occasioni di impiego connesse all'innovazione e rilancio delle eccellenze della filiera agroalimentare, valorizzando le "produzioni eroiche". Contrastare il dissesto idrogeologico rafforzando il presidio ed innalzando i livelli di sicurezza del territorio, valorizzando i servizi ecosistemici e incentivando l'uso sostenibile delle risorse rinnovabili	6.1	Interventi per lo sviluppo del sistema agro-silvo-pastorale	FEASR
G. Promuovere l'efficienza nell'uso delle risorse	7.1	Illuminazione pubblica - vie accesso Ex Cariboni	FESR Asse IV
	7.2	Efficientamento energetico Municipio (Introzzo)	FESR Asse IV
	7.3	Efficientamento energetico - Scuola (Margno)	FESR Asse IV
	7.4	Efficientamento energetico - Struttura polifunzionale (Dorio)	FESR Asse IV
	7.5	Efficientamento energetico strutture scolastiche (Dongo e Peglio)	FESR Asse IV
	7.6	Riqualificazione energetica dell'edificio comunale (Cremia)	FESR Asse IV
	7.7	Interventi per l'efficientamento energetico nei piccoli comuni (Livo, Musso, Montemezzo, Trezzone)	FESR Asse IV
H. Aumentare il livello di integrazione dell'offerta turistica, per una comunicazione integrata e distintiva dell'area, e un'organizzazione sistemica dei servizi di accoglienza e delle proposte di soggiorno	8.1	Valorizzazione di un percorso ciclo pedonale di mezza costa in Alto Lario	FESR Asse VI
	8.2 A	Ex Cariboni - riqualificazione a fini turistici	FESR Asse VI
	8.2 B	Orrido 2.0	FESR Asse VI
	8.3	In bici tra Lago&Monti	FESR Asse VI
	8.4	Promozione istituzionale integrata per l'area interna	FESR Asse VI
	8.5	Turismo e attrattività - competitività delle imprese turistiche	FESR Asse III

RISULTATO ATTESO		Titolo dell'operazione	FONTE DI FINANZIAMENTO
	8.6	Chef Galbia - IFTS	FSE

Appennino Lombardo – Oltrepo' Pavese

RISULTATO ATTESO		Titolo dell'operazione	FONTE DI FINANZIAMENTO
A. Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale dell'Oltrepò	1.1	Piano di Sviluppo e di promozione del territorio dell'Appennino Lombardo	FESR Asse VI
	1.2	L'alto Oltrepò: comunità ospitale	FESR Asse VI
	1.3	Tesori Storici e Medievali dell'Alto Oltrepò	FESR Asse VI
	1.4	Riscoprendo l'Appennino Lombardo - Vie storiche e Greenway dell'Alto Oltrepò	FESR Asse VI
	1.5	Coordinamento, monitoraggio e gestione dei progetti	FESR Asse VI
B. Contrasto alle emissioni climalteranti	2.1	Community hub Santa Margherita di Staffora	FESR Asse IV
	2.2	Efficientamento energetico Community hub sociale ed aggregativo sito in Rocca Susella e Menconico	FESR Asse IV
	2.3	Efficientamento energetico plesso scolastico Ruino	FESR Asse IV
	2.4	Efficientamento energetico Comune di Brallo di Pregola	FESR Asse IV
	2.5	Efficientamento energetico di un presidio aggregativo culturale presso Casa d'Agosto Comune di Valverde	FESR Asse IV
	2.6	Oltrepò Illuminato	FESR Asse IV
C. Rafforzamento dell'interazione tra scuola e territorio, in accordo con le vocazioni comprensoriali	3.1	Adozione di principi psico-pedagogici e di pratiche metodologiche montessoriane in classi e sezioni della scuola primaria e dell'infanzia-IC Varzi	Legge stabilità
	3.2	Alternanza Scuola/Lavoro in Alto Oltrepò	Legge stabilità
	3.3	Summer School delle aree interne in Alto Oltrepò	Legge stabilità
	3.4	Percorso IFTS in Tecniche di monitoraggio e gestione del territorio e dell'ambiente	FSE
	3.5	Percorso IFTS in : Tecniche di progettazione e realizzazione di processi artigianali e di trasformazione agroalimentare con produzioni tipiche del territorio e della tradizione enogastronomica	FSE
	3.6	Percorso IFTS in Tecniche per la promozione di prodotti e servizi turistici con attenzione alle risorse, opportunità ed eventi del territorio	FSE
	3.7	Formazione Continua in Alto Oltrepò	FSE
D. Aumento della propensione dei giovani a permanere nei contesti formativi e migliorare la sicurezza e la fruibilità degli ambienti scolastici	4.1	Polo della Conoscenza a Varzi	FESR Asse IV
E. Nascita e il consolidamento delle micro, piccole e medie imprese nelle filiere territoriali	5.1	Innovare e monitorare l'Appennino Lombardo	Legge stabilità
	5.2	Innovare e sperimentare in Alto Oltrepò	FESR ASSE III
	5.3	Sostegno alla competitività ed innovazione delle imprese nelle destinazioni turistiche nell'area interna Appennino Lombardo – Alto Oltrepò Pavese	FESR ASSE III
	5.4	Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale	FESR ASSE III
F. Miglioramento della mobilità da, per e entro le aree interne al fine di rendere più accessibili i servizi sul territorio	6.1	Mobility Manager per l'area interna	Legge stabilità
	6.2	Mobilità e sostenibilità in Alto Oltrepò	Legge stabilità
G. Aumento, consolidamento, qualificazione dei servizi di cura rivolti a persone con limitazioni dell'autonomia e potenziamento della rete infrastrutturale e	7.1	L'infermiere di comunità per un territorio coeso e solidale, integrato nel sistema delle cure	Legge stabilità
	7.2	Un sistema Hub and Spoke in Alto Oltrepò grazie alla Telemedicina	Legge stabilità
	7.3	Crescere insieme in Alto Oltrepò	FSE

RISULTATO ATTESO	Titolo dell'operazione		FONTE DI FINANZIAMENTO
dell'offerta di servizi sanitari e sociosanitari territoriali.	7.4	Una comunità coesa e solidale in Alto Oltrepò	FSE
	7.5	Inclusione disabili in Alto Oltrepò	FSE
H. Rafforzamento del livello di integrazione e analisi delle politiche relative allo sviluppo sociale ed economico nell'area l'incremento delle capacità progettuali degli Enti Locali	8.1	Capacity Building in Alto Oltrepò	FSE
I. Incremento del livello occupazionale a livello locale	9.1	Dote Unica Lavoro Alto Oltrepò	FSE
	10.1	interventi per lo sviluppo del sistema agro-silvo-pastorale dell'Appennino Lombardo ai fini del rilancio ed innovazione multifunzionale delle attività agricole tradizionali ed Incentivi per il potenziamento della banda larga	FEASR

Valchiavenna

RISULTATO ATTESO	Titolo dell'operazione		FONTE DI FINANZIAMENTO
A. Migliorare le capacità associative e l'efficienza della PA e dei servizi pubblici nell'ottica di una "buona" governance	A1	Potenziamento servizi associati: Governance Turistica	FSE
	A2	Potenziamento servizi associati: Difesa del Suolo e manutenzione dissesto Idrogeologico	FSE
	A3	Potenziamento servizi associati: ICT	FSE
	A4	Potenziamento servizi associati: Fundraising	FSE
	A5	Gestione e piano monitoraggio, coordinamento e rendicontazione delle attività di attuazione della Strategia d'area.	FSE
B. Aumento, consolidamento e qualificazione dei servizi di cura e potenziamento della rete infrastrutturale e dell'offerta di servizi sanitari e sociosanitari territoriali	B1	Mountain Virtual Hospital - MVH	Legge Stabilità
C. Miglioramento del legame di scambio e integrazione tra scuola e territorio	C1	La scuola in Valchiavenna tra tradizione ed internazionalizzazione: lingue straniere, nuove tecnologie e marketing	Legge Stabilità
	C2	La scuola in Valchiavenna tra tradizione ed internazionalizzazione: lingue straniere, nuove tecnologie. Leonardo da Vinci	Legge Stabilità
	C3	La scuola in Valchiavenna tra tradizione ed internazionalizzazione: lingue straniere, nuove tecnologie e marketing. Crotto Caurga	Legge Stabilità
	C4	La scuola la montagna e lo sport.	Legge Stabilità
	C5	Strategie e strumenti per la didattica e la divulgazione delle Scienze della Terra a salvaguardia e valorizzazione del territorio montano.	Legge Stabilità
	D1	Scuola per tutti e per ciascuno: Formazione continua.	FSE
	D2	Basic e ChefDesign	FSE
	D3	IFTS -ChefTech -Tecnico esperto nella realizzazione di menù delle tipicità enogastronomiche che valorizzano i processi artigianali e la sostenibilità dei territori	FSE
E. Incremento del numero di turisti e residenti che utilizzano il trasporto pubblico locale	E	Intermodalità e mobilità in Valchiavenna: "Muoversi meglio per un turismo sostenibile" Progetto mobilità sostenibile	Legge Stabilità
F. Riposizionamento competitivo delle destinazioni turistiche migliorando l'offerta del patrimonio locale: turismo "Attivo" sostenibile	F1	Piano di Sviluppo e di promozione del territorio della Valchiavenna	FESR Asse VI
	F1bis	Valchiavenna 2,0	FESR Asse VI
	F2	Promuovere un marchio "sistema famiglia nella ricezione turistica" - Progetto Family Friendly	FESR Asse VI
	F3	Sentieri e Vie Storiche delle Valchiavenna	FESR Asse VI
	F4	Sentieri e Vie Storiche della Valchiavenna: Segnaletica condivisa.	FESR Asse VI

RISULTATO ATTESO	Titolo dell'operazione		FONTE DI FINANZIAMENTO
	F5	Riqualificazione dell'area Lago di Mezzola e posizionamento servizi turistici	FESR Asse VI
	F6	Via Mezzacosta delle Lepontine. Realizzazione Punti di Ristoro e alloggio.	FESR Asse VI
	F7	Via Spluga - Adeguamento del Centro Polifunzionale di Madesimo	FESR Asse VI
	F8	Recupero e valorizzazione di Palazzo Vertemate Franchi e delle sue pertinenze.	FESR Asse VI
	F9	Interventi per lo sviluppo del sistema agro-silvo-pastorale della Valchiavenna ai fini della ripresa delle attività agricole tradizionali e di una miglior gestione del territorio	FEASR
G. Consolidamento, modernizzazione e diversificazione dei sistemi produttivi locali con particolare attenzione alle attività imprenditoriali legate al "saper fare" locale	G1	Sostegno alla competitività delle imprese turistiche in Valchiavenna	FESR Asse III
	G2	Supportare i processi di sviluppo e crescita delle imprese locali	FESR Asse III
	G3	ReStart e StartUp di impresa in Valchiavenna	FESR Asse III
H/I. Aumento dello sfruttamento sostenibile della risorsa bosco Riqualificazione e Sviluppo dell'agricoltura locale	F9	Interventi per lo sviluppo del sistema agro-silvo-pastorale della Valchiavenna ai fini della ripresa delle attività agricole tradizionali e di una miglior gestione del territorio	FEASR
L. Aumento e qualificazione dei servizi finalizzati alla riduzione del disagio economico delle famiglie.	L1	Sistema Family friendly. Inclusione e coesione sociale per la qualità della vita e lo sviluppo dei territori alpini.	FSE

Altro aspetto da tenere in considerazione in merito alle sinergie tra diverse fonti di finanziamento è la contestuale attuazione nelle Aree Interne di altri strumenti di sviluppo che, filosoficamente, dovrebbero operare in modo complementare e sinergico con la Strategia d'Area.

Tra i diversi strumenti i principali sono: i GAL, in attuazione delle Misura 19 del PSR di Regione Lombardia[24], il progetto AttivAree di Fondazione Cariplo, attivato tra il 2017 ed il 2018 nell'area dell'Oltrepò Pavese[25], ed il Programma Interreg V Italia – Svizzera (che agisce direttamente sui territori delle Province di Lecco, Como e Sondrio), oltre alla Strategia Macroregionale Alpina - EUSALP[26].

Come visto in alcuni casi vi è stata un'integrazione con tali strumenti, sia a livello di obiettivi / azioni, che a livello operativo attraverso un lavoro di concertazione con i soggetti che li gestiscono (es. GAL, Comunità Montana e Fondazione nell'Oltrepò), in altri casi tale sinergia è avvenuta in fase di programmazione (Alto Lago di Como), ma poi è venuta meno in fase di attuazione.

La generale mancanza di sinergia e complementarietà tra le Strategie di Area Interna e gli altri strumenti attivi sui territori costituisce una delle criticità maggiori dell'attuazione della SNAI in Regione Lombardia. In particolare l'assenza di sinergia con i Piani di Sviluppo Locale attuati dai GAL fa si che i due strumenti agiscano in maniera parallela senza sfruttare il valore aggiunto che potrebbe generarsi attraverso una loro integrazione.

AV 6.2 - Efficacia, efficienza ed impatto delle strategie aree interne nei territori di riferimento

QV6.2.I - L'adeguatezza delle strategie di sviluppo rispetto al contesto territoriale in cui si attuano, e l'efficacia delle azioni proposte.

L'analisi dei fabbisogni rilevati e delle potenzialità di sviluppo effettuata nell'ambito delle Strategie di Area Interna ha condotto ad individuare gli interventi e le azioni necessarie ad invertire le tendenze negative presenti sui territori. La lettura attenta delle analisi di contesto effettuate nelle Strategie, e la valutazione degli elementi di criticità che ne derivano, permette di focalizzare l'attenzione sull'efficacia delle azioni poste in essere per rispondere alle esigenze del territorio.

[24] I GAL attivi sulle Aree Interne sono due: GAL Alta Valtellina (http://www.galvaltellina.it/files/start.aspx), che insiste sui territori della Strategia della Valchiavenna e dell'Alta Valtellina, ed il GAL Oltrpò (http://www.galoltreposrl.it/) che insiste sul territorio della Strategia Appennino Lombardo ed Oltrepò Pavese.

[25] http://www.attivaree-oltrepobiodiverso.it/

[26] https://www.alpine-region.eu/

La lettura degli schemi riportati di seguito mostra come le azioni implementate forniscano una risposta puntuale alle principali debolezze delle Aree Interne e costituiscono un insieme integrato di interventi che permettono di raggiungere i risultati attesi. Di fatto, l'effettiva efficacia delle azioni potrà essere rilevata solo nel momento in cui gli interventi saranno ultimati e si potranno misurare gli effetti prodotti (con ogni probabilità, dato il livello di avanzamento delle Strategie, in occasione della valutazione finale).

Alta Valtellina

ELEMENTI DI CRITICITA	AZIONI STRATEGIA
TERRITORIO	
Limitata accessibilità che rende il comprensorio meno competitivo rispetto ad altre località alpine, in particolare nel settore turistico	Potenziamento dei trasporti pubblici nel comprensorio per accessibilità turistica e corsi IFTS (3.10)
Crescente abbandono nella cura dei terreni agricoli, con conseguente aumento dei dissesti e avanzamento del bosco. Perdita di identità	Misure di sviluppo rurale (2.1)
Presenza del Parco Nazionale come vincolo allo sviluppo	HUB - Laboratorio Alpino Parco dello Stelvio con attività di formazione tecnica per la valorizzazione e la tutela del territorio montano (1.1) e potenziamento dell'offerta formativa in relazione alle vocazioni locali (1.3)
Difficoltà nel programmare sul medio periodo, politiche basate su interventi contingenti (es. TPL e gestione diffusa) senza una chiara visione di sviluppo	Potenziamento dei trasporti pubblici nel comprensorio per accessibilità turistica e corsi IFTS (3.10)
	Interventi di efficientamento energetico anche attraverso l'utilizzo di risorse energetiche legate alle rinnovabili (3.1, 3.2, 3.3., 3.4, 3.5)
ECONOMIA	
Cambiamenti nei trend turistici rispetto ai quali il comprensorio necessita di riorganizzare la propria offerta	Valorizzazione del patrimonio culturale, storico e naturalistico (5.1, 5.2, 5.3, 5.6)
Distanza tra formazione dei giovani ed esigenze delle imprese nei settori turistico e artigianato	Integrazione dell'offerta formativa rispetto alle vocazioni comprensoriali: rafforzamento dell'offerta formativa in rapporto alle vocazioni territoriali (1.4), formazione manageriale per la valorizzazione turistica e culturale del comprensorio (5.8), alternanza scuola - lavoro per il rafforzamento delle competenze nel settore turistico (6.1), potenziamento dell'offerta formativa in relazione alle vocazioni locali (cultura e lingue) (6.2 e 6.3)
Mancanza di iniziative che supportino / attirino l'imprenditorialità giovanile	Interventi di sviluppo e sostegno all'imprenditorialità montana (1.2)
Forte presenza di imprese individuali che faticano a innovare, fare rete e creare massa critica	
SOCIETA'	
Tendenza all'abbandono del comprensorio da parte dei giovani per motivi di studio e non rientro in Valle: mancanza di una visione per il futuro	Potenziamento dell'offerta formativa rispetto alle vocazioni locali ed alle possibilità occupazionali a livello di territorio (1.1, 1.3, 6.0, 6.1, 6.2, 6.3, 7.1, 7.2)
Relazioni sociali legate al contesto locale, fortemente frammentate: difficoltà al dialogo interno e al confronto esterno, spiccata autoreferenzialità	Servizi di supporto alle famiglie (7.3, 7.4, 8.3), laboratori a favore dell'inserimento occupazionale disabili (8.4) e formazione del personale per la progressiva integrazione e informatizzazione dei servizi (9.1)
Tendenza all'invecchiamento della popolazione, con conseguente esigenza di maggiori servizi	
Progressiva perdita di identità causata da uno scollamento con il contesto territoriale	

Alto Lago di Como e Valli del Lario

ELEMENTI DI CRITICITA	AZIONI STRATEGIA
TERRITORIO	
Sistema della mobilità frammentato, non in grado di rispondere alle effettive esigenza dell'area	Potenziamento servizio TPL lungo le principali direttrici di collegamento dell'area interna (3.1)
Crescente abbandono nella cura dei terreni agricoli, con conseguente aumento dei dissesti e avanzamento del bosco. Perdita di identità.	Interventi per lo sviluppo del sistema agro-silvo-pastorale (6.1)
Relazioni territoriali che non considerano il rapporto tra lago e montagna	
Il lago che, da elemento di unione di un tempo, si è progressivamente attestato come fattore di divisione	
	Interventi per l'efficientamento energetico nei piccoli comuni di edifici pubblici (7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7)
ECONOMIA	
Cambiamenti nei trend turistici rispetto ai quali l'area necessita di riorganizzare la propria offerta	Interventi di riqualificazione a fini turistici del patrimonio (8.2)
	Incremento dell'offerta turistica (8.1, 8.3);
	Promozione istituzionale integrata per l'area interna (8.4)
	Supporto alle imprese turistiche (8.5)
Divario tra formazione dei giovani ed esigenze delle imprese nei settori industriali e turistici	Potenziamento dell'offerta formativa al fine di renderla coerente con le opportunità di sviluppo locali (2.1, 2.2, 2.3, 5.1, 5.2, 5.3, 5.5, 5.6, 8.6)
Esigenza di iniziative che supportino /attirino l'imprenditorialità giovanile	Supporto all'avvio di nuove attività (5.7)
Forte presenza di imprese individuali che faticano a innovare, fare rete e creare massa critica	Sostegno alle aggregazioni tra imprese e enti di ricerca (5.4)
SOCIETA'	
Tendenza all'abbandono delle aree più interne da parte dei giovani per motivi di studio, e non rientro: mancanza di una visione per il futuro, alto tasso di dispersione scolastica	
Scarsa conoscenza da parte dei giovani delle potenzialità latenti del territorio	
Tendenza all'invecchiamento della popolazione, con conseguente esigenza di maggiori servizi	Incremento dei servizi alla popolazione (4.1, 4.2, 4.3)
Assenza di un canale di accesso unitario ai servizi sociosanitari, offerta frammentata ed estrema differenziazione dei soggetti erogatori	Capacity building per amministratori e funzionari, per il miglioramento delle competenze e capacità gestionali e progettuali (1.1)

Appennino Lombardo - Oltrepo Pavese

ELEMENTI DI CRITICITA	AZIONI STRATEGIA
SOCIETA'	
Perdita di popolazione	Capacity Building in Alto Oltrepò (8.1)
Invecchiamento della popolazione	
Quota rilevante di redditi da pensione	
Reti familiari rarefatte e residuali	
Struttura insediativa diffusa e frammentata	
Depotenziamento dei servizi di welfare	
ECONOMIA	
Crisi di lungo periodo (aziende e occupati in costante calo dal 2001)	Innovare e monitorare l'Appennino Lombardo – Interventi a favore delle attività produttive locali (5.1, 5.3)
	Interventi diretti alle imprese turistiche (5.3) aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale (5.4)
Prevalenza di colture agricole tradizionali non competitive	Interventi per lo sviluppo del sistema agro-silvo-pastorale (10.1)
Perdita di superficie agricola utilizzata	
Diffusi fenomeni di dissesto idrogeologico	
Forte crisi del settore edilizio	
Crisi delle tradizionali forme di offerta turistica Promozione turistica frammentata	Piano di Sviluppo e di promozione del territorio dell'Appennino Lombardo (1.1) L'alto Oltrepò: comunità ospitale (1.2) Tesori Storici e Medievali dell'Alto Oltrepò (1.3) Riscoprendo l'Appennino Lombardo - Vie storiche e Greenway dell'Alto Oltrepò (1.4)
Offerta commerciale rarefatta	
Digital divide	

ELEMENTI DI CRITICITA	AZIONI STRATEGIA
	Interventi di efficientamento energetico del patrimonio edilizio (2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5) ed illuminazione pubblica (2.6)
SANITA' E SOCIO ASSISTENZIALE	
Offerta socio assistenziale frammentata (tre Piani di Zona)	Interventi finalizzati ad integrare i servizi sanitari (7.1, 7.2) e sociali alla popolazione (7.3, 7.4, 7.5)
Alti tassi di ospedalizzazione evitabile	
Quadro sub ottimale di anziani assistiti in ADI	
Criticità dei tempi di emergenza urgenza	
ISTRUZIONE E FORMAZIONE	
Rapporto scuola – territorio debole e rarefatta Rischi di chiusura di servizi scolastici Presenza di pluriclasse nella scuola primaria Scarsa offerta d'istruzione secondaria	Adozione di principi psico-pedagogici e di pratiche metodologiche montessoriane in classi e sezioni della scuola primaria e dell'infanzia (3.1) Alternanza Scuola/Lavoro (3.2) Summer School delle aree interne (3.3) Formazione superiore orientata alle vocazioni territoriali (3.4, 3.5, 3.6), formazione continua (3.7)
Scarsa offerta di servizi per l'impiego e l'orientamento al lavoro	Dote Unica Lavoro (9.1)
Scarse opportunità di socializzazione per i giovani	Riqualificazione del Polo della Conoscenza a Varzi (4.1)

MOBILITA'	
Inadeguatezza del sistema viario	Interventi finalizzati a migliorare la mobilità da, per e entro le aree interne al fine di rendere più accessibili i servizi sul territorio (6.1, 6.2)

Valchiavenna

ELEMENTI DI CRITICITA	AZIONI STRATEGIA
Inadeguatezza delle amministrazioni dei piccoli comuni nel rispondere ai crescenti bisogni di servizi della comunità (cittadini e imprese).	Potenziamento dei servizi associati degli enti locali: governance turistica (A1), difesa del suolo (A2), ICT (A3) e Fundraising (A4)
Necessità di raccordare la pubblica amministrazione e l'ordinamento locale allo sviluppo della valle.	
Limitato numero di utenti delle scuole di montagna e migrazione scolastica verso territori limitrofi	Potenziamento dell'offerta formativa: lingue, nuove tecnologie e marketing (C1, C2, C3), scuola di montagna e sport (C4), scienze della terra e valorizzazione del territorio montano (C5)
Inadeguatezza delle conoscenze e dello studio delle lingue comunitarie (inglese e tedesco) nei giovani in uscita dai percorsi scolastici	
Inadeguatezza delle dotazioni strumentali informatiche degli istituti scolastici	
Divario fra competenze acquisite e realtà del mondo del lavoro	
Scarsa conoscenza del proprio territorio e delle sue potenzialità	
Rischio di esclusione sociale e fragilità in aumento, soprattutto in concomitanza della perdita del lavoro	Formazione continua (F1) e corsi finalizzati in campo turistico (D2, D3)
Inadeguatezza delle competenze e limitata integrazione tra offerta formativa e mercato del lavoro soprattutto in campo turistico (lingue, marketing, promozione, valorizzazione del proprio territorio)	
Limitata diffusione del senso di imprenditorialità e limitata integrazione tra le imprese	
Scarsa conoscenza del proprio territorio e delle sue potenzialità	
Ospedalizzazioni evitabili dovute alle difficoltà di spostamento e/o di monitoraggio in loco	Ospedale montano virtuale (B1)
Difficoltà di raggiungimento degli ambulatori soprattutto dalle aree più periferiche	
Le famiglie e il rischio di esclusione sociale a causa della perdita del lavoro	Servizi di inclusione e coesione sociale per la qualità della vita e lo sviluppo dei territori alpini (L1)
Nuove povertà: l'instabilità socio-economica aumenta la domanda di servizi socio-assistenziali ed evidenzia la carenza di politiche per la famiglia	
Le esigenze della collettività e l'inadeguatezza dei modelli tradizionali di welfare	
Criticità nell'utilizzo dei mezzi pubblici, scarsa copertura intermodale (orari e punti sosta) e difficoltà di accesso ai versanti montani.	Progetto mobilità sostenibile (E)

ELEMENTI DI CRITICITA	AZIONI STRATEGIA
Mancanza di una strategia condivisa, di una regia unica e limitato uso della ICT nella gestione dei flussi turistici e dei contenuti per l'offerta	Piano di Sviluppo e di promozione del territorio della Valchiavenna (F1) e del marchio "sistema famiglia nella ricezione turistica" (F2). Riqualificazione del patrimonio culturale (F3, F4, F8), implementazione di servizi turistici (F5, F7), punti di ristoro e alloggio (F6)
Contrazione nei giorni di presenza media passati da 3,5 a 2,8 giorni	
Sistema turistico ricettivo non adeguato alla domanda turistica attuale e limitate strutture di intrattenimento "leisure" a supporto della domanda turistica	
Scarsa partecipazione degli operatori locali alle dinamiche di sviluppo	
Gestione delle aree protette indirizzata quasi esclusivamente alla tutela e poco alla valorizzazione sostenibile	
Limitata diffusione del senso di imprenditorialità e limitata integrazione tra le imprese	Interventi di sostegno alla competitività delle imprese turistiche in Valchiavenna (G1), a processi di sviluppo e crescita delle imprese locali (G2) e all'avvio di nuove imprese (G3)
Frontalierato e pendolarismo erodono le energie migliori della società	
Capacità di esportare prodotti a elevato contenuto di innovazione e crescente produttività poco valorizzata	
Scarsa valorizzazione del "saper fare" locale	
Difficoltà del settore agricolo e di sopravvivenza delle micro imprese agricole senza il sistema di contributi pubblici	Interventi per lo sviluppo del sistema agro-silvo-pastorale della Valchiavenna (F9)
Gestione e utilizzazione marginale delle potenzialità dell'agricoltura e dei prodotti locali	
Crescente desertificazione commercial nelle aree periferiche	
Strutture ricettive non adeguate alla domanda turistica.	

L'indagine condotta attraverso le analisi field con gli stakeholder delle strategie hanno evidenziato che gli obiettivi prefissi sono stati spesso raggiunti anche grazie all'utilizzo di risorse proprie degli enti. In relazione alla sostenibilità degli interventi a seguito della fine del contributo, invece la stessa non sembra possa essere sufficientemente garantita.

QV6.2.II - L'impatto della strategia in ciascuna area interna sugli obiettivi di sviluppo posti dal partenariato locale di progetto.

Come evidenziato in precedenza (cfr. QV6.2.I) è prematuro attualmente parlare di risultati prodotti dalle Strategie, a maggior ragione non può essere valutato l'impatto che le Strategie produrranno a livello territoriale.

Si può presupporre che, visto che le Strategia sono adeguate rispetto agli obiettivi da raggiungere (così come evidenziato nei punti precedenti), gli impatti sul territorio saranno positivi, anche se vanno sempre commisurati alle limitate risorse rese disponibili.

Si può inoltre presupporre che tali effetti saranno differenziati nei territori e maggiori li dove si è avuto un maggior coinvolgimento del partenariato anche in fase di attuazione e la fase di definizione della strategia è stata seguita da un effettivo *disegno* attuativo che progredisse secondo direttrici chiare (come nel caso dell'Oltrepò).

QV6.2.III - Il grado di maturazione progettuale e programmatoria dei partenariati e la loro capacità di costruire nuovi indirizzi efficaci ed efficienti di sviluppo.

Le analisi delle Strategie di Area Interna hanno evidenziato la loro coerenza interna: gli interventi e le azioni individuate permettono di raggiungere i risultati previsti e rispondono alle esigenze emerse dal territorio. Questo, come sottolineato già in precedenza, è il risultato di un processo di programmazione articolato e complesso che come risaputo ha visto il coinvolgimento di diversi soggetti e diversi livelli di *governance*: nazionale, regionale e locale.

In tutte e quattro le aree sono stati coinvolti, in fase di progettazione, gli enti pubblici (principalmente Comuni e Comunità Montane, ma anche Province), e soggetti privati che operano sul territorio, come ad esempio le associazioni di categoria o il settore dell'associazionismo.

Di fatto gli interventi possono essere classificati in due macrocategorie: interventi a bando ed interventi ad attuazione diretta. Per questi ultimi in fase di gestione è necessario monitorare l'effettivo avanzamento del progetto che, spesso, risente delle difficoltà che i piccoli comuni, principali beneficiari ed attuatori di tali interventi, incontrano nell'attivare progettazioni complesse. Per quello che riguarda gli interventi a bando, che quindi attivano fonti di finanziamento esterne all'Asse VI del POR, è necessario un raccordo costante e continuo con i referenti delle fonti

di finanziamento (ad esempio i referenti degli Assi del POR FESR o del POR FSE) in modo che le procedure di attuazione siano tarate rispetto alle Strategie di Area Interna. È evidente, pertanto, che il partenariato che ha prodotto la Strategia debba avere un ruolo attivo anche in fase di attuazione, in caso contrario, si rischia di ridurre gli effetti positivi previsti.

Stante la partecipazione attiva del partenariato nella fase di definizione della Strategia, il suo grado di maturazione può essere valutato in funzione anche e soprattutto della sua capacità di seguire la fase di attuazione della strategia, monitorando attentamente l'attivazione degli interventi e valutando la loro capacità di contribuire al raggiungimento dei risultati attesi. Anche in questo caso la differenza nell'azione del partenariato è rinvenibile nella capacità del soggetto promotore della Strategia di strutturare un modello di *governance* continua degli interventi che coinvolga sia i soggetti pubblici che privati nell'avanzamento degli stessi.

Il caso dell'Oltrepò Pavese conferma come l'esistenza di tale soggetto permetta non solo di mettere in connessione a livello locale i diversi strumenti di sviluppo disponibili (SNAI, PSL, finanziamenti Fondazione Cariplo, ecc.) in funzione delle caratteristiche degli interventi programmati, ma anche di mantenere l'attenzione ed il coinvolgimento del partenariato nella fase di attuazione con risultati positivi, ad esempio, in termini di risposta ai bandi.

La sperimentazione condotta attraverso le indagini field, seppure di campione limitato, ha evidenziato che il quadro generale relativo alla capacità di operare del partenariato appare positivo, con aree di miglioramento relative, in particolare, alle modalità di gestione dei processi partecipativi ed alla capacità di stimolare l'interesse dei portatori di interesse.

AV 6.3 - Efficacia, efficienza ed impatto della Strategia Aree Interne in Regione Lombardia

QV6.3.I - L'impatto della strategia nel complesso dei territori selezionati attraverso un'analisi comparativa che ne descriva i punti di forza e debolezza, secondo gli obiettivi.

QV6.3.II - I punti di forza e debolezza, le opportunità e le minacce, che l'approccio integrato della politica aree interne lascia quali elementi di crescita nella programmazione delle policy in Regione Lombardia

Fornire una risposta compiuta ai due quesiti valutativi relativi all'ambito valutativo 6.3 "Efficacia, efficienza ed impatto della Strategia Aree Interne in Regione Lombardia", è oggi prematuro dato il livello di attuazione delle Strategie.

In parte, comunque, si è già fornito risposta nei punti precedenti, soprattutto con riferimento ai punti di forza debolezza, opportunità e minacce che l'approccio ha fino ad ora evidenziato. Come visto si tratta di uno strumento che presenta luci ed ombre, ma che ha avviato un processo che se ben governato e migliorato nel futuro potrebbe modificare le logiche di programmazione locale e ottenere risultati ancora migliori dall'utilizzo delle risorse pubbliche.

8. CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI

Lo strumento. La SNAI nasce come **strumento di programmazione locale** e, rispetto a strumenti analoghi già esistenti o attivati in passato (si pensi ai Patti Territoriali o ai PIT), fa un passo avanti: la Strategia nasce dal territorio, attraverso un **contributo attivo di tutto il partenariato pubblico e privato**, e nasce come strumento di programmazione complessiva del territorio indipendentemente da una fonte di finanziamento specifica (come ad esempio i Piani di Sviluppo Locale finanziati nell'ambito del solo PSR).

Il primo elemento che va sottolineato rispetto al modello identificato è la **complessità del sistema di *governance*** multilivello che sottende alla programmazione, gestione e attuazione delle Strategie di Area Interna che, per effetto della molteplicità degli operatori coinvolti (dal livello centrale, Ministeri, al livello locale con le Amministrazioni Comunali), risulta molto articolato. Tale complessità si è manifestata sin dalla **fase di definizione delle strategie** e quindi di "ascolto del Territorio". Il **percorso di negoziazione** appare fisiologicamente **oneroso**, dovendo contare sul contributo di soggetti con interessi diversi in un quadro comunque limitato di risorse da investire in modo efficace ed efficiente, coerentemente con gli obiettivi dell'Accordo di Partenariato.

Il modello Aree Interne rimane quindi un **modello da perfezionare**, un modello che presuppone una capacità progettuale elevata a livello locale, in grado di individuare le soluzioni migliori che permettono di invertire i processi negativi in atto, e porre in essere **azioni e interventi adeguati**. Il rischio, come evidenziato da più attori, è che anche in questo caso la Strategia nasca più dalla possibilità di realizzare specifici interventi e/o azioni (realizzo quello che riesco a realizzare e con i fondi a disposizione!), piuttosto che da una programmazione coerente con le esigenze del territorio.

Altro aspetto fondamentale è che questo sistema non generi "**sovrastrutture" o duplicazioni** di strumenti già esistenti a livello territoriale / locale, ma si ponga come un sistema alternativo che, integrando al suo interno diversi strumenti di programmazione, agisca insieme, o al posto di, altri "attori" presenti a livello locale.

In tal senso, potrebbe essere utile prevedere che le schede progetto da allegare all'APQ debbano prevedere la **coerenza con tutti gli strumenti di pianificazione** (es. PTGA) che interessano il territorio su cui insisterà l'intervento. Tale requisito di coerenza potrebbe essere in qualche modo reso ancora più cogente attraverso l'uso di un set di indicatori aggiuntivi ricavati dal progetto CISBA tanto al fine della futura individuazione delle Aree Interne, quanto della validazione delle schede progettuali.

I tempi: troppo lunghi nelle fasi di definizione della strategia. Il quadro generale delle "Aree Interne" come politica nuova e sperimentale e la presenza di un elaborato sistema di *governance* che si è costruito in itinere hanno determinato inevitabilmente un **rallentamento nell'attivazione delle strategie**.

In tema di programmazione si evidenzia la scelta positiva di Regione Lombardia di **selezionare le seconde aree interne attraverso una procedura** che ha premiato aspetti specifici dei territori rilevati in modo chiaro e univoco, andando in questo modo a garantire una programmazione dal basso per le Strategie.

L'integrazione e la sinergia tra i diversi interventi. La complessità del processo di programmazione si è riverberata sui processi di integrazione tra i vari strumenti di programmazione (fondi SIE e risorse nazionali) attivi nelle singole Aree che, ad oggi, può essere valutata positivamente solo con riferimento ad alcune tipologie di interventi. Si pensi al caso del FEASR – PSR dove, per la maggior rigidità dei regolamenti e degli strumenti di programmazione, si è ricorso a riserve di risorse da attivare nelle aree interne attraverso bandi che non si è potuto personalizzare sulle specificità dei territori, senza tenere quindi in debito conto il ruolo che le attività agricole hanno come garanti del presidio territoriale. Si potrebbe comunque verificare, in futuro, la possibilità di un'integrazione con le SSL attivate sugli stessi territori.

Alcune riflessioni possono essere fatte sulla base dell'esperienza delle quattro Aree Interne attivate in Regione Lombardia.

In primo luogo, a conferma di quanto già evidenziato in un precedente approfondimento valutativo svolto sull'esperienza di programmazione locale della Comunità Montana della Valle Sabbia (RAV 2018), emerge chiaramente come la presenza di un ***soggetto aggregatore forte*** sul territorio fa la differenza: in Valchiavenna e Oltrepò una Comunità Montana radicata sul territorio, con una forza di aggregazione dei soggetti pubblici e privati, disegna un **processo di sviluppo unitario** rispetto al quale si muovono i diversi strumenti. Non viene programmata una strategia in funzione delle risorse a disposizione, ma data una strategia di sviluppo vengono utilizzate le risorse che i diversi strumenti (POR, INTERREG, Fondazione Cariplo, Stato, ecc.) mettono a disposizione.

Anche i **confini geografici** del territorio costituiscono un elemento portante per il successo di una strategia di sviluppo locale: la dispersione territoriale dell'Alto Lago non ne fa un territorio coeso geograficamente, rendendo quindi più difficile attuare una strategia unitaria.

Da un punto di vista strettamente **operativo** la scelta di individuare in un comune il *capofila* della Strategia può portare con sé delle incertezze: una modifica nell'assetto dell'amministrazione potrebbe comportare uno stallo nella strategia e difficoltà nel gestire interventi non completamente coerenti con i nuovi indirizzi politici.

La SNAI ha avuto l'effetto di introdurre nei territori dove è stata attuata, in misura più o meno incisiva, un **nuovo metodo di programmazione e gestione dello sviluppo locale**, metodo che necessita ancora di essere interiorizzato dai diversi attori dello sviluppo e rispetto al quale emerge la necessità da parte delle amministrazioni (fondamentalmente Comunità Montane) di un ulteriore supporto.

È necessario, inoltre, che il quadro di unitarietà di intervento che si è generato nelle fasi di definizione delle Strategie, permanga anche in fase di attuazione. Una volta avviati gli interventi anche a livello locale si perde il controllo di una parte della strategia, in particolare con riferimento agli interventi attivati tramite bando. Anche in questo caso la differenza la fa la presenza sul territorio di una Comunità Montana *forte*.

Con riferimento al futuro (2021-2027) diversi sono gli elementi che permettono di avanzare alcuni suggerimenti, di carattere più operativo che strategico.

- Sarebbe interessante in fase di definizione della strategia individuare **ambiti di intervento che rispondano alle esigenze di sviluppo complessive del territorio** e, rispetto a questi, dare conto per quanto possibile degli strumenti di intervento messi in atto per farvi fronte (integrando pertanto nel documento programmatico anche altri strumenti attivi sul territorio).
- Il **confronto con il partenariato** dovrebbe essere **costante** anche in fase di attuazione, si potrebbe pertanto ipotizzare l'istituzionalizzazione di tavoli di confronto periodici (la formalità del confronto dovrebbe portate in seguito ad un rapporto continuativo tra le parti).
- La **visione unitaria** della Strategia deve permanere anche **in fase di attuazione**. È necessario pertanto che sia a livello locale che a livello regionale sia attivato un sistema di monitoraggio *della strategia* che ne restituisca costantemente il livello di avanzamento complessivo, e non per fonte di finanziamento.
- Gli interventi rivolti ai privati, ovvero gli interventi attivati tramite bandi sugli assi 1 e 3 del POR FESR e sul FSE, necessitano di una maggiore condivisione fin dall'inizio tra le strutture regionali referenti per le azioni del FESR / FSE e le Aree Interne: come l'attuale esperienza ha insegnato solo **bandi dedicati rispondono alle esigenze locali**. In particolare per l'FSE sarebbe necessario capire come attivare iniziative in territori che per numerosità e tipologia di beneficiari difficilmente riescono a rispondere alle azioni classiche inserite nel POR.
- La **comunicazione sul territorio** dovrebbe essere ampliata, non solo con riferimento alle opportunità offerte dalla Strategia, ma per comunicare ai cittadini più in generale gli obiettivi ed i risultati che la Strategia sta raggiungendo.

ALLEGATO 1- QUESTIONARIO

Introduzione al questionario

Il presente questionario, svolto nell'ambito del servizio di valutazione del POR FESR 2014-2020 di Regione Lombardia, è finalizzato a mappare alcune dimensioni rilevanti per la valutazione della policy della Strategia di Area Interna. Si articola in 6 sezioni, ognuna delle quali rappresenta un indicatore attraverso il quale sarà possibile misurare i risultati della Strategia.
Le domande chiedono di esprimere un giudizio su una scala da 1 a 5, dove uno corrisponde al valore più basso (negativo) e 5 a quello più alto (positivo). Per ogni domanda, inoltre, viene lasciata la possibilità di esprimere ulteriori considerazioni volte a qualificare meglio le risposte fornite.

Sezione A - Efficienza

A1. *In che misura il Suo Ente riesce a spendere le risorse assegnate nell'ambito della Strategia Nazionale Aree Interne in tempi funzionali al soddisfacimento del fabbisogno/dei fabbisogni individuati?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

A2. *In che misura l'attuazione degli interventi è stata calendarizzata sulla base di un preciso cronoprogramma?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

A3. *In che misura il Suo Ente è stato in grado di rispettare tale cronoprogramma e le relative scadenze gestionali ed attuative?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

A4. *In che misura il Suo Ente utilizza software e applicativi tecnologici dedicati per la gestione e attuazione degli interventi?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

Sezione B - Efficacia

B1. *In che misura il Suo Ente ha raggiunto gli obiettivi prefissati nell'ambito degli interventi finanziati?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

B2. *In che misura gli interventi realizzati rispondono ai fabbisogni del territorio?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

B3. *In che misura è/sarà garantita la sostenibilità finanziaria nel tempo degli interventi dopo la fine del contributo?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

Sezione C - Partecipazione

C1. *In che misura a suo parere gli interventi finanziati attraverso la SNAI sono il frutto di processi partecipativi (es. questionari, tavoli tecnici, etc.)?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

C2. *In che misura ritiene che gli attori portatori di interesse territoriali hanno partecipato alla definizione degli interventi?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

C3. *In che misura il Suo Ente è riuscito a stimolare l'interesse degli attori portatori di interesse sul territorio rispetto agli interventi finanziati?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

C4. *In che misura sono state messe in campo procedure per garantire agli attori portatori di interesse di partecipare ai processi decisionali per l'individuazione degli interventi?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

C5. *Con quali soggetti ed in che modalità e frequenza sono avvenuti gli scambi?*

Stakeholder	Formali (Eventi, Riunioni, Incontri)				Informali (Telefono, Mail)			
	Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso
Enti pubblici								
Enti privati								
Associazioni								

C6. *In che misura ritiene che i feedback eventualmente dati dagli attori portatori di interesse abbiano influenzato le decisioni?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

C7. *In che misura ritiene che gli attori portatori di interesse che hanno partecipato alla definizione della strategia sono rappresentativi delle istanze territoriali?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

C8. *In che misura gli attori portatori di interesse collaborano per la definizione delle decisioni?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

C9. *In che misura il Suo Ente riesce a coordinarsi con gli altri attori portatori di interesse?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

C10. *In che misura il Suo Ente è in grado di gestire e risolvere i conflitti tra interessi sul territorio?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

Sezione D - Trasparenza

D1. *In che misura le informazioni sugli interventi sono:*

	1	2	3	4	5
Accessibili					
Aggiornate					

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

D2. *In che misura il Suo Ente fornisce risposte alle richieste di informazioni e/o chiarimenti pervenute?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

D3. *In che misura vengono monitorate le visite al sito istituzionale?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

D4. *In che misura gli attori portatori di interesse sono informati relativamente alle opportunità di finanziamento offerte dalla SNAI?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

Sezione E - Accountability

E1. *In che misura i motivi delle decisioni prese vengono resi noti?*

1	2	3	4	5

E2. *In che misura l'organigramma del Suo Ente è chiaro e pubblico?*

1	2	3	4	5

E3. *In che misura è chiaro il ruolo del Suo Ente nell'ambito della SNAI agli attori portatori di interesse?*

1	2	3	4	5

E4. *In che misura il Suo Ente monitora e valuta le proprie attività?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

E5. *In che misura le evidenze del monitoraggio vengono utilizzate per programmare/gestire successive attività e/o progetti?*

1	2	3	4	5

Sezione F - Capacità

F1. *In che misura ritiene che la struttura del Suo ente sia idonea alla gestione degli interventi previsti dalla SNAI in termini di:*

	1	2	3	4	5
Numerosità del personale					
Capacità professionali					
Organizzazione interna					

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

F2. *In che misura ritiene che la conoscenza di strumenti informativi utili alla gestione del progetto sia diffusa all'interno del Suo ente?*

1	2	3	4	5

F3. *In che misura ritiene che il Suo ente sia in grado di gestire il progetto finanziato nelle sue diverse fasi?*

	1	2	3	4	5
Appalti					
Rendicontazione					
Controlli					
Monitoraggio					

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

F4. *In che misura ritiene che il Suo ente abbia bisogno di supporto per la gestione del progetto?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

F5. *In che misura l'attuazione degli interventi nell'ambito della SNAI ha favorito percorsi di valutazione/autovalutazione del personale?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

F6. *In che misura il Suo ente promuove l'aggiornamento professionale del proprio personale (appalti pubblici, gestione risorse comunitarie, etc.)?*

1	2	3	4	5

Spieghi brevemente il perché del Suo giudizio anche fornendo esempi concreti

F7. *In che misura ritiene che il Suo ente sia in grado di individuare un'opportunità di finanziamento per nuovi progetti?*

1	2	3	4	5

F8. *In che misura ritiene che il Suo ente sia in grado di individuare eventuali partner di progetto?*

1	2	3	4	5

F9. *In che misura ritiene che il Suo ente sia in grado di predisporre una proposta progettuale di qualità?*

1	2	3	4	5

Ulteriori commenti