



RAPPORTO LOMBARDIA 2020

Studio per la ripartenza
dei territori lombardi

Volume 2



Rapporto Lombardia 2020

Studio per la ripartenza dei territori lombardi

Volume 2

Premessa di Leonida Miglio

Introduzione di Armando De Crinito



GUERINI
E ASSOCIATI

Supervisione progetto

Consiglio di Amministrazione PoliS-Lombardia: Leonida Miglio (presidente), Gianfranco Ragazzoli (vicepresidente), Giovanni Battista Magnoli Bocchi, Elena Tettamanzi, Lorenza Violini.

Comitato tecnico scientifico PoliS-Lombardia: Leonida Miglio (presidente), Elio Borgonovi, Enrico Giovannini, Marco Leonardi, Lisa Licitra, Riccardo Nobile, Roberta Rabellotti.

Comitato di coordinamento

Coordinatore: Armando De Crinito, direttore scientifico PoliS-Lombardia.

Coordinatore dei tavoli degli esperti: prof. Leonida Miglio, presidente di PoliS-Lombardia.

Project Leader: Antonio dal Bianco, PoliS-Lombardia.

Gruppo di Ricerca: Federica Ancona, Antonio Dal Bianco, Silvana Fabrizio, Guido Gay, Federico Rappelli, Giulia Tarantola, Raffaello Vignali (PoliS-Lombardia).

Andrea Califano, Sofia Castoldi, Chiara Moranduzzo, Federica Nicotra, Alessandra Pirani, Serena Poma, Michele Sconfietti (borsisti presso PoliS-Lombardia e Consiglio regionale).

Elisabetta Camussi, Vincenzina Messina, Francesco Paoletti, Laura Terzera (Fellowship PoliS-Lombardia).

©2020 Edizioni Angelo Guerini e Associati Srl
via Comelico, 3 – 20135 Milano
<http://www.guerini.it>
e-mail: info@guerini.it

Prima edizione: novembre 2020

Ristampa: V IV III II 2020 2021 2022 2023 2024

Copertina di Donatella D'Angelo

Printed in Italy

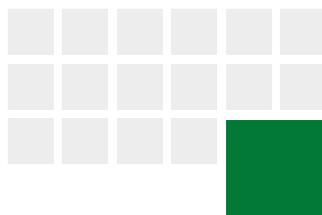
ISBN 978-88-6250-814-8

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

Indice

- 7 – **Premessa** di Leonida Miglio
- 9 – **Introduzione** di Armando De Crinito
- 15 – **Metodo e gruppi di lavoro**
- 19 – **TT Temi trasversali**
- 21 – TT T1 Il Patto tra attori, oltre il tavolo di ascolto
- 23 – TT T2 Formazione della dirigenza pubblica
- 27 – TT T3 Strumenti di misurazione
- 29 – **Tema 1 Riconversione produttiva settoriale e ristrutturazione delle catene del valore**
- 31 – TT1.1 Accompagnare la ripresa delle medie imprese e «il trascinamento» della filiera
- 33 – TT1.2 Accompagnare il backshoring di imprese che hanno realizzato delocalizzazione
- 35 – TT1.3 Azioni di supporto specifico per le microimprese, con il riconoscimento di una loro diversità strutturale
- 39 – TT1.4 Favorire la diffusione di modelli innovativi per la partecipazione alle Fiere
- 41 – TT1.5 Formazione alla innovazione industriale, al lavoro tecnico ed efficientamento della riqualificazione professionale
- 43 – **Tema 2 Struttura della rete digitale: smart working, smart studying, smart living**
- 45 – TT2.1 Potenziare velocemente la rete digitale, complementando la connessione in fibra e sviluppando la connessione wireless
- 47 – TT2.2 Definizione e supporto alla larga diffusione di dispositivi innovativi per lavoro, studio e interazioni sociali in remoto
- 49 – TT2.3 Formazione alle competenze abilitanti lo smart working in aziende e nella Pubblica Amministrazione
- 51 – TT2.4 Formazione all'insegnamento a distanza per maestri e professori della scuola primaria e secondaria e della formazione professionale
- 53 – TT2.5 Sviluppare applicazioni *mobile* per facilitare l'interazione con i cittadini
- 55 – **Tema 3 Sostegno e accompagnamento di attività legate a turismo, svago e cultura**
- 57 – TT3.1 Allungamento delle permanenze tipiche di un turismo «mordi e fuggi»
- 59 – TT3.2 Incentivazione del turismo fuori stagione invernale in località montane
- 61 – TT3.3 Rivalutazione della attrattività turistica dei territori attraverso progetti integrati che ripartano dai borghi
- 63 – TT3.4 Cultura e *leisure time* verso una fruizione esperienziale
- 65 – **Tema 4 Semplificazione delle regole pubbliche e snellimento nelle procedure della PA**
- 67 – TT4.1 Task force territoriali: ascoltare, conoscere e agire insieme
- 71 – TT4.2 Il sistema dei controlli nelle procedure di acquisto pubblico
- 73 – TT4.3 Le Pubbliche Amministrazioni di fronte alla pandemia
- 75 – TT4.4 Nuove risorse umane per la Pubblica Amministrazione

- 77 – **Tema 5 Comunicazione istituzionale, sostegno morale e rielaborazione degli eventi**
- 79 – TT5.1 Promuovere la resilienza nei territori e nelle comunità
- 81 – TT5.2 Istituzione del «Memoriale della Comunità: sacrificio e solidarietà collettiva in tempo di Covid-19»
- 83 – TT5.3 Il rilancio del brand Lombardia
- 85 – TT5.4 Coordinamento della Comunicazione istituzionale e pubblica
- 87 – **Tema 6 Sostegno alla occupazione ed equità sociale**
- 89 – TT6.1 Sostegno alla riqualificazione professionale dei lavoratori
- 91 – TT6.2 Sostenere la partecipazione femminile al mercato del lavoro
- 93 – TT6.3 Cartella sociale informatizzata e semplificazione interventi sociali
- 95 – **Tema 7 Strumenti pubblici e privati per il sostegno finanziario di imprese e famiglie**
- 97 – TT7.1 Velocizzare le procedure di erogazione del credito
- 99 – TT7.2 Monitoraggio strumenti di accesso al credito sul territorio regionale
- 101 – TT7.3 La sostenibilità come fattore di rilancio degli investimenti e della competitività delle imprese
- 103 – TT7.4 Oltre la liquidità: sostenere il rafforzamento delle PMI
- 105 – TT7.5 (Governare il) Sostegno al reddito delle famiglie
- 107 – **Tema 8 Ridefinizione della mobilità e della progettazione di spazi urbani**
- 109 – TT8.1 Costruzione di un sistema di monitoraggio «real time» dei flussi di mobilità regionali
- 111 – TT8.2 Nuovi contratti di esercizio per i gestori di sistemi di mobilità collettiva
- 113 – TT8.3 Adattamenti temporanei e reversibili dello spazio urbano
- 115 – TT8.4 Città resilienti grazie a una organizzazione per quartieri
- 117 – TT8.5 La mobilità delle popolazioni universitarie e gli interventi per la gestione degli spostamenti
- 119 – TT8.6 Aggiornamento e adeguamento tecnologico del parco rotabile dei mezzi pubblici di linea e ferroviari
- 121 – **Tema 9 Protezione territoriale e predisposizione dei piani di emergenza**
- 123 – TT9.1 Sviluppo di un piano di investimenti nelle tecnologie per il monitoraggio del territorio e delle infrastrutture strategiche
- 125 – TT9.2 Sistemi locali autosufficienti per le emergenze
- 127 – TT9.3 Nuovi piani di emergenza comunali
- 129 – TT9.4 Integrazione dei fattori sociali e sanitari nell'indice di vulnerabilità territoriale
- 131 – **Tema 10 Riorganizzazione e investimento per il sistema sanitario regionale**
- 133 – TT10.1 Spunti per alcuni miglioramenti organizzativi della sanità lombarda
- 135 – **Quadro riassuntivo delle proposte di intervento**
- 140 – **Allegato. Elenco componenti Think Tank**



Premessa

In una attualissima raffigurazione fatta da Otto von Bismarck, il cancelliere della prima unificazione tedesca: «l'uomo di Stato non è in grado di creare qualcosa da sé; egli può solo aspettare e tendere l'orecchio finché non oda il passo di Dio risuonare negli eventi; a questo punto egli può balzare in avanti e afferrare un lembo del suo mantello». Non vi è dubbio che l'emergenza pandemica e la profonda crisi socioeconomica che essa sta generando rappresentino un evento secolare e una straordinaria prova per la politica a tutti i livelli di governo (regionale, nazionale ed europeo), ma anche l'occasione irripetibile di procedere a una trasformazione positiva della realtà lombarda, anche accelerando drammaticamente dei processi evolutivi che erano già in atto. L'afferrare un lembo del mantello di Dio è una immagine potente, ma racchiude un processo molto più complesso e delicato di definizione delle politiche in cui – specie ai giorni nostri – il coraggio di operare un cambiamento va bilanciato con la necessità, contemporanea, di sostenere i tanti bisogni critici che l'emergenza ha prodotto, per non distruggere quel tessuto umano su cui il cambiamento deve poggiare.

Per questo, lo Studio per la ripartenza dei territori lombardi, che PoliS-Lombardia ha sviluppato nei mesi più critici della prima emergenza pandemica, all'interno di un percorso ideato dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale, è il risultato di un processo di ascolto propositivo. Infatti, si avvale delle sintesi degli incontri in presenza con gli stakeholder di tutte le Province lombarde e delle relative survey, che hanno raccolto il loro gradimento su una griglia di possibili linee di azione, includendo le loro libere proposte. Questo studio si compone, quindi, di una nutrita serie di schede sintetiche, che descrivono possibili azioni mirate, come raccolte all'interno di dieci tematiche e sei strumenti trasversali, volte a favorire la ripresa e porre argine ad alcune fragilità di sistema, che meno erano evidenti prima della emergenza pandemica. Queste schede sono uno spunto riflessivo per la politica, che potrà valutarne singolarmente l'opportunità di approfondimento in sede di Consiglio e di Giunta regionali, ma anche a livello locale e nazionale, con la consapevolezza che corrispondono comunque a un organico lavoro, in cui la visione della trasformazione da compiere e la concretezza degli interventi trovano una buona sintesi.

Per realizzare tale sintesi, abbiamo operato in modo piuttosto innovativo. La visione ampia della situazione e delle possibili linee di intervento è stata discussa in decine di riunioni con il nostro Co-

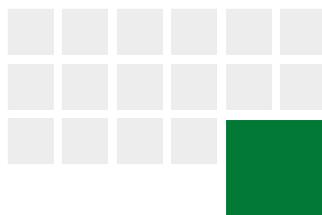
mitato tecnico scientifico, opportunamente allargato a una trentina di esperti accademici e testimoni privilegiati della realtà socioeconomica, non solo lombardi, mentre la conseguente messa a terra dei risultati e la trasformazione in possibili azioni, anche tenendo conto delle misure regionali e nazionali in essere o in divenire, è stata curata dal direttore scientifico, dai ricercatori, dalle fellowship universitarie e dai borsisti interni a PoliS-Lombardia. Le azioni possono tradursi in misure proprie di Regione, in opere di stimolo e coordinamento di attori istituzionali e associazioni del territorio, infine, e molto spesso, in richieste urgenti da porre al Governo nazionale, compreso il monitoraggio e la complementazione regionale delle misure da esso deliberate. Dove possibile a questo stadio di approfondimento, abbiamo anche indicato i tempi e le risorse prevedibili.

Voglio qui ringraziare tutti gli esperti che si sono resi disponibili durante il lockdown, con grande generosità e disponibilità, e il nostro personale interno, che ha collaborato con loro in un clima veramente positivo e costruttivo.

L'occasione di pubblicare questo studio in parallelo e in complemento al Rapporto Lombardia 2020 – nel quale gli indicatori relativi agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, datati ovviamente alla situazione pre Covid del 2019, sono però arricchiti di alcune riflessioni sugli elementi di fragilità già esistenti nel sistema alla luce degli eventi occorsi nel 2020 – è particolarmente utile per capire la gerarchia di urgenza sulle azioni da compiere. Noi tutti speriamo che questo lavoro sia apprezzato da Consiglio regionale e Giunta –indipendentemente dal fatto che alcune proposte possano sembrare più o meno opportune, o percorribili – per quello che vuole essere: un contributo di pensiero sulle politiche che si possono attuare per ridare fiducia nel futuro ai cittadini lombardi e promuovere la loro azione, possibilmente all'interno di una serie di Patti tra attori solidali, che sono anche dei veri progetti su cui riversare le risorse disponibili.

Questo è il lembo del mantello da afferrare.

Leonida Miglio
Presidente PoliS-Lombardia



Introduzione

Le profonde ferite di un territorio, che ha subito effetti sociali ed economici devastanti, non ancora del tutto compresi e valutabili appieno nella loro gravità; quelle di un'istituzione che «ha visto compromettere la propria reputazione e offuscato il proprio brand»; quelle di una comunità che non ha potuto nemmeno salutare i propri cari scomparsi celebrando «il rito di passaggio tra la vita e la morte» prodromo di ripresa e ricostruzione per chi resta: questi i dati di partenza del lavoro *Studio per la ripartenza dei territori lombardi* che completa il Rapporto Lombardia 2020, rinnovando la migliore tradizione lombarda di intrapresa operosa.

Con questo studio si è voluto da subito delineare le basi per una pronta rinascita, come è sempre avvenuto nei secoli anche a seguito delle peggiori tragedie che hanno caratterizzato il territorio e la popolazione di quella che, parafrasando Verga, può essere a buona ragione definita «la regione più regione d'Italia».

Anzi, la pandemia sembra offrire l'occasione per superare criticità e apportare migliorie che possano, superati i giorni più bui dell'emergenza sanitaria, proiettare le varie realtà lombarde verso efficienze e traguardi che forse potevano essere già a portata di mano, ma probabilmente a volte non sono stati sufficientemente inseguiti con la dovuta convinzione. E anche verso una migliore qualità della nostra vita, su cui abbiamo avuto modo di riflettere profondamente nelle lunghe giornate del lockdown e ancora adesso in questa seconda fase di recrudescenza del virus. Questo anno per molti di noi ha rappresentato un punto di svolta, non certamente cercato, carico sì di molte negatività ma anche di prospettive migliorative dell'esistenza.

In questo percorso da intraprendere possiamo dire che si intrecciano provvedimenti dettati da una decisa spinta verso il meglio, in parte patrimonio del nostro bagaglio di conoscenze e abilità, in parte generati da politiche di resilienza trasformativa, tutti comunque plasmati dal tradizionale realismo lombardo. Si sono evidenziate esigenze che percepiamo sottotraccia e che ora appaiono improrogabili. Si sono evidenziate disfunzioni che hanno creato mille problemi a cui dobbiamo porre rapidamente rimedio. Si sono evidenziate carenze di innovazione che ci hanno rallentato oltremodo e che paiono quindi inaccettabilmente penalizzanti.

A tutto questo, o per lo meno a una sua buona parte, il presente lavoro offre diverse concrete risposte, sulla base di un confronto che ha visto incontrarsi e dialogare – per mezzo di incontri e consultazioni – alcune delle migliori intelligenze e professionalità presenti nella nostra regione (e non

solo), percorso impreziosito dai risultati del partecipato giro d'ascolto che ha coinvolto tutte le province lombarde confermando una tradizione di grande attenzione al territorio.

Ne è scaturita una summa di riflessioni, di proposte e, in alcuni casi, di progetti ben delineati, anche con l'indicazione delle risorse necessarie alla loro realizzazione, che vuole rappresentare non certo una raccolta di buone intenzioni ma le fattive tracce di un percorso che possiamo in breve tempo imboccare, settore per settore, per raggiungere nuove organizzazioni, nuovi equilibri, nuove eccellenze. Partendo dalle caratteristiche e dalle connotazioni anche intrinseche e strutturali di debolezza, problematicità su cui in molti casi si sarebbe già dovuti intervenire e che l'emergenza sanitaria ha esploso nelle loro negatività in maniera spesso paralizzante.

Lo studio, grazie a schede molto particolareggiate, ne fornisce una ricca serie di esempi, con indicazioni di criticità e soluzioni per superarle: l'approccio alle disamine è facilitato dalla chiara suddivisione per tematiche.

Diversa metodologia è stata seguita per il Sistema Sanitario: per consentire una più approfondita e non emozionale analisi non era inserito nell'iniziale incarico affidato dal Consiglio regionale in piena emergenza; si è ritenuto poi in corso d'opera – dato che «nessuna ripartenza è evidentemente possibile senza mettere in sicurezza gli aspetti sanitari» – di proporre le considerazioni maturate nell'ambito del Comitato tecnico scientifico dell'Accademia di Formazione sociosanitaria. Nella sezione dedicata ci siamo poi indirizzati a discutere in un'unica scheda gli aspetti organizzativi di regia complessiva, i più urgenti, anche in relazione a possibili ritorni di pandemia che ora vediamo purtroppo avverarsi.

In questa sede introduttiva suggeriamo una chiave di lettura per alcuni macro argomenti trasversali, fili rossi da ritrovare e da declinare in ogni singolo settore e che impongono scelte rapide per una ripartenza all'insegna dell'efficienza.

Alcune parole d'ordine si impongono su tutte e, comprendendo i temi trasversali indicati nel report, si estrinsecano in una serie di necessità, anch'esse ovviamente trasversali fra loro: in particolare, necessità di *riorganizzazione ed efficienza*, di *innovazione*, di *formazione*, di *monitoraggio* dei fenomeni, di *sburocratizzazione* e di *semplificazione* delle procedure, di *riduzione della pressione fiscale*, di nuove o ritrovate *sensibilità collettive*, di valorizzazione delle *specificità territoriali*, di sostegno della *famiglia* e della *cittadinanza*.

Analizzando alcuni esempi si può ben comprendere come si siano toccati aspetti cruciali. A partire dal sostegno e dal rafforzamento delle ultime due categorie elencate che hanno costituito il baluardo della società nei giorni bui della pandemia combattendo una guerra di trincea e che, nonostante lutti e sofferenze, sono riuscite a reggere l'impatto e a sostenere anche i molti trovatisi in condizione di grande difficoltà. Sul **territorio** sono state le Amministrazioni locali – i Comuni e le loro aggregazioni – a gestire le emergenze coordinando come vuole la normativa i relativi Piani. Si sono evidenziate alcune «faglie» nell'architettura istituzionale che devono essere prontamente ricomposte sia per gestire al meglio la ripresa sia per affrontare eventuali nuovi stati di emergenza. In particolare, massimo deve essere il raccordo fra Comuni, Province e Regione che devono fare «più sistema» con concretezza e celerità, anche mediante quelle che sono state definite «Task Force Territoriali».

I Comuni devono essere posti nelle condizioni di operare al meglio in situazioni straordinarie, avere un proprio livello di risposta autonoma e organizzata. Non a caso questa esigenza è fra le più segnalate dai partecipanti alla survey che ha interessato, nei mesi di maggio e giugno, 75 sondaggi raccolti in tutte le province lombarde.

I Piani di emergenza e di prevenzione, per esempio, devono essere rivisitati per includere più puntualmente problematiche di tipo sanitario e sociale; anticipando il tema del monitoraggio, questi ovviamente necessitano mappature dettagliate delle situazioni di vulnerabilità. Analogamente un'emergenza, come quella che abbiamo vissuto, richiede la messa a punto di sistemi locali autosufficienti dal punto di vista sanitario e dei servizi di prima necessità in grado di dare risposte in caso di distanziamento sociale e di riduzione della mobilità.

L'attenzione dello studio si è però anche soffermata su aspetti che in ogni caso devono essere affrontati per migliorare l'efficienza degli Enti Locali anche in condizioni di normalità amministrativa. Si dirà in seguito della semplificazione delle regole e dello snellimento delle varie procedure. Qui si vuole sottolineare l'aspetto relativo alle risorse umane da rafforzare numericamente e a livello di competenze. L'ordinario e lo straordinario sono affrontati da una Pubblica Amministrazione «sottodimensionata, formata da personale di over cinquantenni (l'età media del personale è di 50,7 anni e non arriva al 3% il personale sotto i 30 anni), composta da pochi laureati (4 su 10) e dove la formazione e l'aggiornamento delle competenze ha visto ridurre il suo investimento in modo drastico nell'ultimo decennio». I fabbisogni devono essere attentamente valutati per uscire da questa situazione, soprattutto devono essere ridotti i tempi delle procedure concorsuali (media 16-18 mesi) che attualmente creano effetti di sfasamento evidenti tra la rilevazione dei fabbisogni e le loro soluzioni.

Altri nuclei da sostenere sono la **famiglia** e la **cittadinanza**. La spesso citata resilienza, ossia la capacità di reagire alle avversità riuscendo anche a cogliere le possibilità di crescita che queste circostanze riservano, deve essere indirizzata e aiutata con interventi sociali e finanziari – semplificati, celeri, non iniqui socialmente e territorialmente, con sostegni prioritariamente sì di natura economica ma anche psicologica. A partire dalle azioni di sostegno al reddito, di riqualificazione e di ricollocazione dei lavoratori dei settori più colpiti dalla pandemia, dal superamento degli svantaggi del lavoro femminile, da soluzioni per incrementare i servizi per la prima infanzia.

La ricostruzione della Lombardia necessita anche di sicurezze interiori, di consolidare l'atteggiamento resiliente delle istituzioni e dei cittadini, partendo da una narrazione condivisa di quanto è accaduto e dall'omaggio a chi ha sofferto o purtroppo non è riuscito a sopravvivere, per arrivare a costruire una nuova immagine e a potenziare *adoptability* e coraggio. Prendendo avvio da solide basi rappresentate dall'instancabile e meritevole attività dei molti che si sono prodigati per la collettività, a partire in primo luogo dal personale sanitario, e considerando amministratori e dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni, il mondo del volontariato, le categorie di lavoratori che hanno consentito che le nostre attività non solo non subissero completi arresti ma che si potesse continuare a vivere, a cibarsi e a lavorare.

Per la ripresa, necessità cardine risulta essere dallo studio quella di una pronta **riorganizzazione**: si evidenzia, per esempio, come emblematica la situazione di crisi nel settore produttivo delle microimprese dell'indotto, che garantiscono le forniture anche di produttori di eccellenza e comunque fondamentali per lo stato di salute di intere filiere, dovuta alle loro piccole dimensioni. Queste possono anche aver costituito un elemento positivo di flessibilità negli anni passati, ma ora necessitano azioni di aggregazione, principalmente per superare difficoltà di accesso al credito e di capacità finanziaria degli investimenti. La soluzione individuata risiede nel sottoscrivere veri e propri *patti di filiera* in cui le imprese maggiori diventano trainanti accompagnando verso la ripresa anche gli attori più piccoli e fragili. Oppure per quanto concerne aspetti più legati al management, vanno superate le arretratezze che contraddistinguono le metodologie di lavoro e di studio da remoto. Accanto alle mancate cono-

scienze di tipo informatico, deve essere indotto un salto di qualità da parte del personale dirigente e di quello insegnante. Il primo deve finalmente indirizzarsi verso l'ottenimento effettivo degli obiettivi piuttosto che al controllo formale dell'attività, migliorando la propria capacità di guidare e organizzare qualitativamente il lavoro, anche dedicando maggiore attenzione agli aspetti psicologici (sensazioni di disorientamento, ansia, solitudine) del personale. Il secondo deve avere la piena padronanza degli strumenti di formazione a distanza, di quello che possono offrire in complementarità o in alternativa alla didattica in presenza.

Nuove forme di cooperazione, di aggregazione e di integrazione sono auspicabili anche nel settore del turismo, per rinforzare la consistenza economico finanziaria di possibili investimenti e per favorire la gestione collettiva di singoli servizi da più imprese o soggetti. E la riorganizzazione può riguardare, ai fini di una ridefinizione della mobilità, anche gli spazi urbani che potrebbe determinare, anche tramite adattamenti temporanei reversibili, una circolazione urbana più di corto raggio. Rimanendo nel campo dei trasporti, le rigidità dell'offerta dei servizi di trasporto pubblico locale possono essere superate tramite nuove modalità contrattuali che consentano di coniugare capacità di rispondere al cambiamento in tempi rapidi e garanzia sull'erogazione del servizio.

L'**innovazione** non può che partire dalle fondamenta ossia dalla rete digitale, sottoposta a dura prova dalle modalità smart che improvvisamente hanno caratterizzato le nostre attività lavorative, didattiche e sociali: sono da risolvere con urgenza i problemi di copertura, sia diffondendo la fibra ottica, sia, anche in conformità delle particolari caratteristiche che contraddistinguono il territorio lombardo, prevedendo un'efficace rete wireless. È questa la base per favorire e per rendere possibili innovazioni utili a fronteggiare la crisi e a rendere più efficienti servizi, produzioni e istruzione. Lo stallo attuale e l'incerto sviluppo delle fiere «fisiche» può essere superato da fiere vissute come «e-shop» e come «visite virtuali». La difficoltà di erogare coerenti ed esaustivi interventi di sostegno economico alle famiglie può trovare soluzione nel perfezionato Sistema informativo dei Servizi sociali.

La **formazione**, per essere adeguati e competitivi alle nuove esigenze poste dalla pandemia o comunque di realtà in continua e sempre più veloce trasformazione, abbraccia ovviamente trasversalmente i settori e tutte le tematiche, a partire dai processi di riorganizzazione e dall'innovazione. Si è già detto della formazione necessaria per manager e insegnanti, verso nuovi modelli di organizzazione del lavoro e di insegnamento. Rimanendo nel campo dell'istruzione, viene posta in rilievo la formazione alla innovazione industriale con il potenziamento del ruolo degli istituti tecnici post diploma. Stringente necessità è anche quella di riqualificare le molte persone rimaste senza lavoro che vanno indirizzate verso i settori che più offrono opportunità di impiego. Così come nel settore del turismo quella di formare manager territoriali al fine di valorizzare in modo mirato, con proposte in grado di differenziare le offerte, le quattro aree vanto della nostra regione: alpina, pedemontana e dei laghi, metropolitana e delle città d'arte, agroalimentare.

Altri temi cardine sono quelli della **sburocratizzazione** e della **semplificazione**, che abbracciano ogni tipo di procedura, in particolare quelle riferite alle richieste di finanziamento, di acquisto o di partecipazione a gare. Una sollecitazione emersa in più occasioni è quella di limitare al minimo la richiesta di documenti, soprattutto se si tratta di documenti già in possesso in vario modo della Pubblica Amministrazione. Così come quella di dare prevalenza ai controlli ex post piuttosto che a quelli ex ante nei bandi di gara (regolarità fiscali e contributive, certificazioni antimafia ecc.) e, più in generale, di superare una certa burocrazia difensiva dei dirigenti della Pubblica Amministrazione.

Vanno utilizzate le banche dati e fatte interagire: in questo modo potrebbe essere di molto alleggerito l'onere a carico di cittadini, imprese e Pubbliche Amministrazioni.

La Regione può certo molto in questa direzione, con progetti mirati – di cui molti già definiti – per le proprie competenze e con pressioni sullo Stato centrale per ciò che non è direttamente nei propri poteri. Discorso questo che può essere replicato nel complesso capitolo della erogazione dei crediti e in quello della **riduzione della fiscalità** su cui ormai, Covid-19 o meno, non sono più rinviabili interventi decisivi, basti pensare che il *Doing Business* della Banca Mondiale stima la tassazione complessiva media per le micro e piccole imprese italiane oltre il 68% [altro tema molto caldeggiato nelle survey].

Il **monitoraggio dei fenomeni** appare cruciale in molte direzioni, a partire da quello dei territori le cui aree a rischio e le cui infrastrutture vanno costantemente tenute sotto osservazione, utilizzando le più avanzate tecnologie verso cui sarà opportuno indirizzare parte degli investimenti destinati alla ripresa. Nella gestione dei trasporti collettivi il monitoraggio in tempo reale dei flussi sarà indispensabile per adattare conseguentemente l'offerta, tanto più se questa dovrà garantire il distanziamento sociale. Occorre un sistema in tempo reale al quale si può giungere integrando varie fonti di big data provenienti da tracciamenti di operatori telefonici, app di operatori di mobilità o di tracciamento, Google/Waze sul traffico dei veicoli privati ecc. Nel sostegno all'occupazione una migliore conoscenza dei dati può rafforzare la capacità di guidare i reali fabbisogni, districandosi fra le varie crisi settoriali, riqualificando e ricollocando i lavoratori evitando loro prolungate inattività causa di pericolose perdite di competenze.

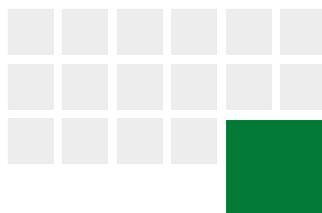
Gli aspetti relativi alla **sanità**, come accennato in apertura, fanno riferimento alle valutazioni del Comitato tecnico scientifico della Accademia di formazione sociosanitaria che ha elaborato alcuni spunti per miglioramenti organizzativi da apportare prima della obbligatoria revisione della legge regionale 23/2015, considerato anche l'attuale squilibrio nella distribuzione anagrafica dei medici di medicina generali – MMG (solo il 5,5% dei medici è al di sotto dei 50 anni). Le azioni individuate prevedono per le ASST la richiesta di predisporre piani emergenziali strutturali mentre per le ATS di organizzare meglio le diverse funzioni separandole in dipartimenti autonomi, di prendere in carico le figure fragili/croniche e di organizzare una catena di governo, informazione e supporto ai MMG mediante direttori sanitari/coordinatori che interloquiscano con direttore sanitario ATS e ASST in una logica di coordinamento della rete territoriale. Particolare attenzione deve essere riservata ai MMG, favorendo per esempio forme di studio associato che possano rappresentare dei veri e propri *entry point* territoriali di diagnostica precoce e assistenza personalizzata. Di grande importanza è poi l'aggiornamento dettagliato della cartella sanitaria elettronica, che deve comprendere anche i test sierologici e i tamponi.

In conclusione, segnaliamo un ulteriore aspetto emerso dallo Studio che riguarda la necessità del rimpatrio di alcune produzioni, che deve riguardare sicuramente una filiera strategica come quella legata al mondo della salute, la cui delocalizzazione ha creato non pochi problemi sia per le situazioni dei Paesi interessati sia per le difficoltà di attraversamento di diversi confini nazionali.

Un'inversione di tendenza, questa, per fortificare a livello territoriale il nostro mercato e le nostre necessità di approvvigionamento soprattutto nelle situazioni eccezionali di emergenza.

Anche questo un segnale e un esempio importante di nuovi o ritrovati percorsi per consolidare le nostre capacità di resistere, di reagire, di rilanciarci.

Armando De Crinito
Direttore scientifico PoliS-Lombardia



Metodo e gruppi di lavoro

Il supporto di PoliS-Lombardia si salda su questa discesa in campo del Consiglio regionale, mettendo a disposizione degli incontri del Presidente nei territori, i dati e le proposte di intervento elaborate da un gruppo di esperti che ha lavorato attorno ad alcune priorità strategiche per il rilancio della Lombardia⁴.

L'impegno di PoliS-Lombardia per un contributo di conoscenza, elaborazione e proposte sulla emergenza sanitaria e le sue conseguenze si è esplicitato in:

- Quattro mesi di intenso lavoro, dall'11 marzo 2020, con diverse decine di riunioni in teleconferenza, sintesi degli incontri territoriali, schede analitiche delle proposte.
- Più di 40 esperti interni al lavoro, tra fellowship universitarie, dirigenti, ricercatori, funzionari, borsisti e il Comitato tecnico scientifico dell'Ente.
- Più di 30 tra esperti esterni volontari, tra docenti universitari, dirigenti e osservatori del tessuto economico e sociale lombardo, testimonial di categorie professionali.

| Think Tank | PoliS-Lombardia | Comitato tecnico scientifico PoliS-Lombardia |
|--|--|--|
| | Presidenza, Direzioni, Ricercatori e Borsisti | Elio Borgonovi, Enrico Giovannini, Marco Leonardi, Lisa Licitra, Riccardo Nobile, Roberta Rabellotti |
| Fellowship universitarie | Comitato tecnico scientifico Accademia di formazione per il servizio sociosanitario lombardo | |
| Elisabetta Camussi, Vincenzina Messina, Francesco Paoletti, Laura Terzera | Ezio Belleri, Elio Borgonovi, Ovidio Brignoli, Lorella Ceconomi, Sergio Harari, Lisa Licitra, Massimo Lombardo, Maurizio Montecucco, Paola Palmieri, Fabio Pamolli, Tiziana Panzera, Gianluigi Spata, Marco Trivelli | |
| Esperti esterni | | |
| Antonio Albanese, Massimiliano Ambrosecchia, Enrico Annacondia, Giovanni Azzone, Paolo Baccolo, Fausto Baldanti, Sandro Balducci, Gianpaolo Barozzi, Aldo Bonomi, Francesco Bosco, James Brandburne, Ovidio Brignoli, Raffaele Bruno, Alessandro Capocchi, Matteo Colleoni, Maurizio Comoli, Antonio D'Angelo, Mattia De Amicis, Giorgio Gallizioli, Fabio Florio, Alfonso Fuggetta, Fiorenzo Galli, Patrizia Giangualano, Cristiano Gori, Tommaso Goisis, Sergio Harari, Paolo Lamperti, Andrea Machiavelli, Mauro Magatti, Alfredo Marra, Francesco Midiri, Silvia Mugnano, Roberto Nicastro, Fabio Pammolli, Tiziana Panzera, Franco Pizzagalli, Giovanni Rallo, Davide Rampello, Giuseppe Remuzzi, Stefano Rolando, Paolo Sabbioni, Gianmarco Senna, Antonella Zucchella | | |

Elenco dettagliato componenti: allegato in calce al volume.

⁴ Nella versione di questo studio presentata al Consiglio Regionale, non era presente il tema della riorganizzazione del sistema sanitario regionale che è invece incluso in questo volume.

- Un metodo di lavoro orientato a visione strategica e concretezza delle proposte, per una ripartenza resiliente a futuri shock.

I principi che ispirano questo studio: ricostruire la fiducia dei cittadini lombardi nel futuro e promuovere la loro azione.

- Dare una nostra autorevole chiarezza su tempi e modalità di ripresa, pur nelle incertezze dei contagi, delle disposizioni nazionali ed europee, adattarsi consapevolmente monitorando il contesto.
- Sfruttare il valore di prossimità istituzionale degli oltre 1500 comuni lombardi per dare ascolto, vicinanza e organizzare il supporto ai cittadini e alle imprese.
- Poggiarsi sui valori di concretezza e solidarietà lombardi per operare con progetti definiti e fare sistema.
- Ripartire dai territori, con la loro storia, le loro specificità, le loro eccellenze, le loro attrattività e da una nuova consapevolezza dei legami ecosistemici.
- Difendere il principio della autonomia, nella logica di un laboratorio di esperienze per il futuro, che ricopra un interesse nazionale: cogliere l'occasione per operare una trasformazione del tessuto socio-economico.



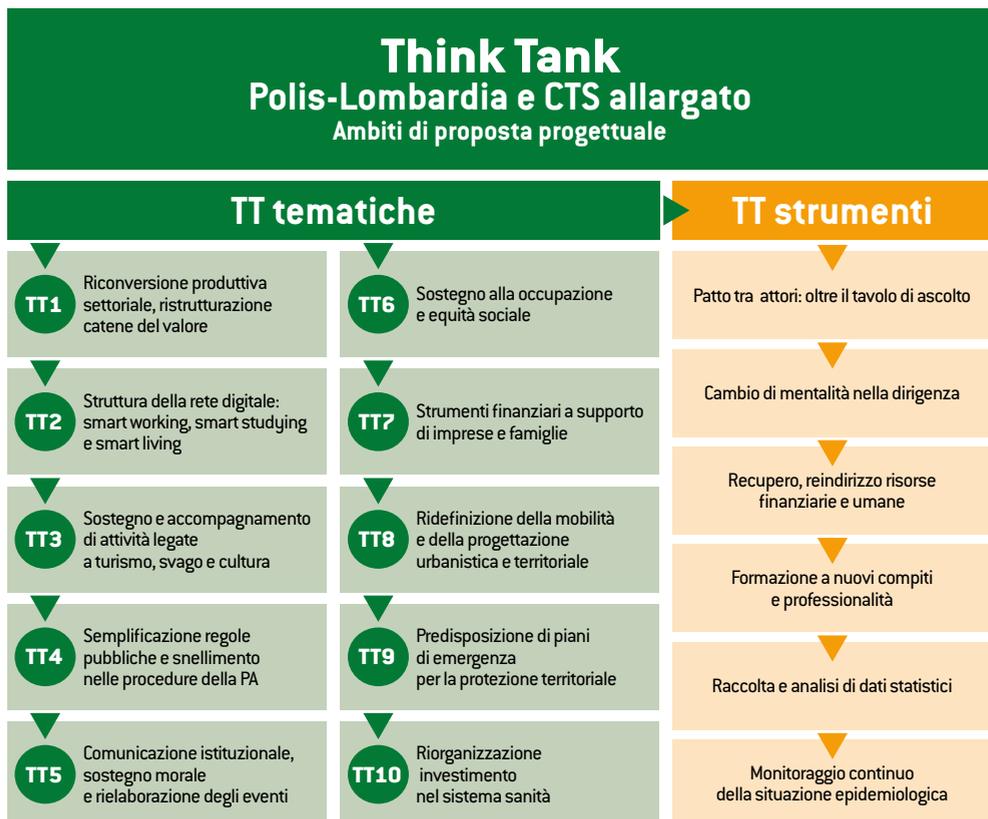
Tematiche di intervento

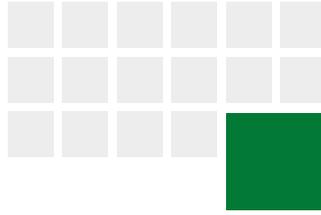
1. Riconversione produttiva settoriale e ristrutturazione delle catene del valore.
2. Struttura della rete digitale: smart working, smart studying, smart living.
3. Sostegno e accompagnamento di attività legate a turismo, svago e cultura.
4. Semplificazione delle regole pubbliche e snellimento nelle procedure della PA.
5. Comunicazione istituzionale, sostegno morale e rielaborazione degli eventi.
6. Sostegno alla occupazione ed equità sociale.
7. Strumenti pubblici e privati per il sostegno finanziario di imprese e famiglie.

8. Ridefinizione della mobilità e della progettazione di spazi urbani.
9. Protezione territoriale e predisposizione dei piani di emergenza.
10. Riorganizzazione e investimento per il sistema sanitario regionale.

Strumenti trasversali

- A. Patto tra gli attori: oltre il tavolo di ascolto.
- B. Cambio di mentalità nella dirigenza.
- C. Recupero e reindirizzamento di risorse finanziarie e umane.
- D. Formazione a nuovi compiti e professionalità.
- E. Raccolta e analisi di dati statistici.
- F. Monitoraggio continuo della situazione epidemiologica.





TT Temi trasversali

Premessa

I sei Temi trasversali rappresentano gli strumenti di lavoro con cui operare sulle tematiche di contesto. Abbiamo realizzato, in questa prima fase, tre schede sugli strumenti che appaiono contenere alcune novità di metodo particolarmente degne di nota. La prima riguarda il Patto tra gli attori, che viene declinato in un contesto di vero progetto condiviso, la seconda riguarda il cambio di mentalità della dirigenza pubblica attraverso un attento processo di formazione e la terza propone un approccio più snello e diversificato per la raccolta di dati statistici nello sviluppo progressivo della situazione.

Di seguito le schede sintetiche relative ai TT.



TTT1

Il Patto tra attori: oltre il tavolo di ascolto

Motivazioni della proposta

La natura sistemica della crisi rende evidente che una risposta adeguata non può provenire soltanto dalla reazione del mondo produttivo e dei diversi stakeholder del territorio, che si ritroverebbero soli ad affrontare la crisi, bensì da un insieme di azioni e interventi portati avanti congiuntamente dalla politica e dalla società civile, nella logica di una più stretta collaborazione nella definizione delle politiche pubbliche.

Obiettivi

Il Patto tra gli attori innova il metodo della concertazione con gli stakeholder del territorio. Non è la mera creazione dei tavoli di ascolto o di consultazione degli stakeholder che precedono l'approvazione di documenti di programmazione (come l'attuale Patto per lo sviluppo). Esso serve a ricreare la fiducia nel sistema (a «rilegare» le risorse attorno a uno scopo) e allo stesso tempo consente di dare una prospettiva alla strategia di medio/lungo periodo, che deve essere sostenuta da risorse finanziarie in itinere.

Dove hanno funzionato bene (per esempio in Emilia Romagna), i patti hanno le seguenti caratteristiche:

- coinvolgimento delle parti che hanno interessi, prospettive, differenti visioni;
- obiettivi chiari e quantificabili;
- strumenti di monitoraggio del percorso verso gli obiettivi;
- individuazione delle risorse necessarie (finanziarie ma non solo);
- leadership nel ruolo e nella modalità di gestione del Patto.

Affinché gli obiettivi del Patto vengano perseguiti al meglio, sarebbe opportuno che la sua *gover-*

nance fosse guidata dall'Amministrazione regionale, nella figura del presidente della Giunta: ciò significherebbe una forte assunzione di responsabilità da parte della politica, fondamentale per ricreare un clima di fiducia nel sistema che possa essere da stimolo per azioni integrate, forti e incisive, rendendo gli attori contraenti maggiormente propensi a mettere in campo idee, energie e risorse.

Strumenti

Il Patto tra gli attori è innanzitutto un metodo di lavoro che ha bisogno di una copertura politica per essere credibile. Fondamentale è la scelta degli attori da invitare che vanno scelti in base alla conoscenza dei temi discussi. È fondamentale che la scelta dei temi attorno a cui costruire i Patti veda un ruolo centrale della Pubblica Amministrazione. Per assicurare il successo del metodo, non è sufficiente tuttavia indicare il settore, ma occorre scegliere con cura le persone che all'interno della Pubblica Amministrazione possano portare un contributo fattivo e siano disposte a mettersi in gioco. Inoltre, il Patto genera consenso sociale e aiuta a gestire le situazioni di criticità che potrebbero insorgere nella gestione della fase di ripartenza.

Gli ambiti in cui si potrebbe sperimentare questo metodo potrebbero essere:

- Sanità e tutela della salute: riorganizzazione della sanità territoriale, che richiede un forte coinvolgimento di tutti i soggetti attivi oltre che, in questa fase, del mondo delle imprese. Ricostruzione del patto tra medicina territoriale, pazienti e ospedali.
- Sviluppo economico: garantire stabilità economica oltre alla tutela della salute, con investimenti in politiche attive del lavoro per ricollocare le persone che perdono il lavoro; superamento dell'attuale impostazione del Patto per lo sviluppo.
- Ambiente: relazione inquinamento e Covid-19; impostazione secondo il modello del Protocollo lombardo per lo sviluppo sostenibile.

Il ruolo delle istituzioni

La leadership del Patto è rimessa al presidente della Giunta regionale che deve guidare, promuovere e stimolare gli stakeholder a condividere uno o più obiettivi da conseguire, mettendo in campo risorse e azioni e dandosi una agenda dei lavori. Fondamentale è il supporto di una struttura tecnica che potrebbe essere gestita per il raccordo con gli attori.



TT T2

Formazione della dirigenza pubblica

Premessa

La pandemia ha imposto alle Pubbliche Amministrazioni di rinnovare i propri processi per rispondere a distanza alle esigenze dell'utenza, e di implementare forme di smart working «estreme», che hanno coinvolto in emergenza la quasi totalità degli organici, e per la totalità del tempo di lavoro. La risposta delle strutture è stata mediamente efficace, spesso anche al di sopra delle attese, e ora si rende necessario preparare il ritorno a una situazione di «normalità» valutando come valorizzare l'apprendimento forzatamente generato dalla situazione emergenziale.

In questo senso, sarà essenziale il contributo che potrà offrire la dirigenza pubblica, e questo tanto nella capacità di generare attraverso il digitale innovazioni nei servizi che rispondano in modo efficiente ed efficace a quelle che sono spesso ormai diventate nuove attese degli utenti, quanto nella implementazione di principi gestionali e stili di conduzione delle persone che rendano più efficaci e coinvolgenti le organizzazioni nel loro funzionamento sia in remoto che in presenza.

Questa proposta si incentra pertanto sulla realizzazione di moduli formativi che possano inizialmente rispondere alle esigenze di Regione Lombardia, e siano successivamente aperti alla partecipazione di dirigenti provenienti dagli Enti Locali dell'intero territorio lombardo.

Obiettivi

Costruire percorsi formativi che favoriscano l'evoluzione del *mindset* della dirigenza pubblica agendo sul binomio:

- Innovazione di servizi che rispondano a esigenze di *smart citizenship* favorendo il conseguimento di obiettivi di sostenibilità delle organizzazioni e delle società (per esempio, attraverso la riduzione della mobilità dei cittadini per accesso ai servizi).
- Gestione delle risorse umane secondo principi di fiducia, autonomia e responsabilizzazione che

rispondano ai fabbisogni organizzativi posti dal lavoro di alte professionalità tanto in presenza quanto in remoto.

Strumenti

Per realizzare l'obiettivo, occorre impostare dei percorsi formativi che vadano «oltre l'aula» offrendo ai partecipanti non solo attività didattiche, ma anche occasioni concrete e cadenzate nel tempo per confrontarsi con i propri contesti (processi, persone, assetto organizzativo) nell'implementazione dei cambiamenti necessari. Si dovrà pertanto impostare un percorso «blended» comprendendo:

- Eventi di ampio impatto e rivolti all'intera dirigenza, per esempio occasioni di incontro con testimoni di primo piano dei processi di trasformazione digitale e del lavoro a distanza.
- Interventi formativi in presenza, organizzati per gruppi più contenuti di partecipanti (20 persone).
- Pillole formative da fruire a distanza (composti da brevi video con immediato riferimento alle situazioni operative e accompagnati da sintesi dei messaggi in formato infografico).
- Presentazione, anche a distanza, di strumenti e applicazioni che possano essere implementati nel proprio contesto operativo.
- Supporto di coach per favorire la riflessività e il trasferimento dell'apprendimento in una evoluzione del proprio profilo di competenze (con individuazione di coach capaci di agire anche come «digital angels» supportando il partecipante nel ripensamento dei processi che riguardano la propria unità in ottica di miglioramento della *user experience*, dell'efficienza organizzativa e della sostenibilità di sistema).

Per la realizzazione di tali attività si rende necessario l'utilizzo di una piattaforma web di e-learning che potrà in ogni caso corrispondere a quella già in uso presso PoliS e/o Regione Lombardia.

In termini di contenuti, i moduli formativi consentiranno di sviluppare le seguenti aree di competenza:

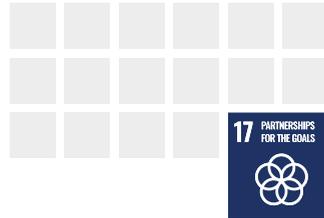
- Conoscenza degli approcci di trasformazione digitale dei processi organizzativi.
- Capacità di visione organizzativa della propria unità.
- Capacità di gestione dei team anche a distanza attraverso approcci orientati all'empowerment e al project management.
- Capacità di gestione del ciclo di pianificazione e valutazione della performance anche in relazione alle attività a distanza.
- Conoscenza degli strumenti operativi disponibili in Regione Lombardia e delle norme generali e dell'Ente che regolano il lavoro a distanza.
- Conoscenze di base in merito a tematiche di sicurezza digitale.

Risorse necessarie:

- Per investimenti: 50.000 euro per la progettazione dei percorsi e la realizzazione dei contenuti formativi necessari per i moduli a distanza (spesa che permette il loro riutilizzo senza costi aggiuntivi, anche per future iniziative formative rivolte ad altre Pubbliche Amministrazioni).
- Per erogazione: 5000 euro per le giornate d'aula per ogni classe di 20 partecipanti (ipotesi di 3 giornate complessive di attività cadenzate in un arco temporale di 4-6 mesi e inframezzate dallo svolgimento di attività a distanza).
- Per il coaching: 10.000 euro per ogni classe di 20 partecipanti per un'offerta di 3 incontri a seguito delle attività d'aula con ogni partecipante.
- Eventi: budget da individuare a parte in relazione al relatore, con la possibilità di far partecipare in presenza o a distanza l'intera popolazione dirigenziale

Il ruolo delle istituzioni

L'Amministrazione regionale può dar avvio al progetto individuando il numero di dirigenti da interessare per una edizione «pilota», e definendo il numero di edizioni ripetute secondo le proprie esigenze.



TTT3 Strumenti di misurazione

Premessa

La progettazione e l'implementazione di politiche necessitano di sistemi quantitativi di misurazione e rilevazione. La fotografia quantitativa delle condizioni e del contesto è uno strumento per le scelte politiche, così come la misurazione degli impatti a livello territoriale (micro e macro) ne supporta la realizzazione o i cambiamenti.

La raccolta e l'aggiornamento delle banche dati territoriali sono alla base dello sviluppo di una approfondita conoscenza della realtà (ambientale, economica e sociale) e l'individuazione di indici e indicatori adatti a rilevare i differenti aspetti degli ambiti/dimensioni della società è una sfida sempre aperta che si sviluppa basandosi su criteri di confrontabilità e coerenza con gli obiettivi dell'Agenda 2030.

D'altro canto, supportano il decisore politico le indagini cross sectional basate su survey mirate a specifici segmenti di popolazione o, viceversa, survey conoscitive/esplorative per rispondere a specifiche domande.

Nel contesto attuale, provocato dalla pandemia, è messo in luce il vantaggio derivante, da un lato, da un sistema di statistiche sempre più integrato, avendo il sistema di dati ufficiale e/o amministrativo lo svantaggio di tempi lunghi dovuti alla raccolta e validazione; dall'altro, emerge l'utilità di sistematiche misure di monitoraggio di popolazioni/territori target sottoposti a specifiche politiche.

Obiettivi

Per favorire i processi valutativi e/o decisionali e quindi realizzare una informazione statistica più efficace ed efficiente sono stati individuati i seguenti ambiti e fattori:

- *Valorizzazione delle banche dati e indagini già prodotte.* Questo è un *processo* continuo che, già alimentato e/o automatico per alcuni aspetti (per esempio nei meccanismi di acquisizione dei dati ufficiali) può essere arricchito con l'integrazione tra fonti disponibili, il linkage tra micro e macro dati, la traduzione in formato dato di informazioni disponibili in altro formato.

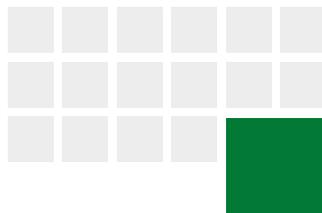
- *Individuare nuove possibili fonti di informazione.* La vasta disponibilità di informazioni – per esempio per tipologia (microdati, frames, macrodati, dati previsionali, dati campionari ecc.) – apre nuove opportunità ma anche nuove sfide sia di carattere statistico sia legate alla protezione dei dati personali. Tendere a essere nodo di raccolta/coordinamento di proposte di misura relative al territorio, per esempio creando sinergie con altri Enti pubblici, con il mondo della ricerca e della società civile.
- *Sinergie nelle indagini proposte, confrontabilità degli strumenti.* Per esempio, le indagini campionarie possono essere progettate in modo da rispondere a più di un ambito di intervento o di richiesta conoscitiva. Relativamente alla confrontabilità porre attenzione alla comparabilità di indici e indicatori dei diversi livelli territoriali e presenti a livello internazionale.
- *Incremento indagini panel.* Le indagini panel sono uno strumento necessario per i monitoraggi (per esempio nell'implementazione di servizi). Questo strumento è auspicabile anche in senso più generale (panel della popolazione) per avere informazioni aggiornate e la possibilità di inserire indagini cross sectional mirate (per esempio, per interventi, opinioni ecc.). Quest'ultimo aspetto può trovare alternativa nell'implementazione di indagini trend che possono collegarsi al punto precedente.
- *Promuovere la diffusione della cultura statistica.* Il linguaggio e gli strumenti statistici sono sempre più diffusi, ma la comunicazione di informazioni statistiche a tutti i soggetti della società è tanto più efficace quanto più è diffusa la conoscenza della statistica.

Strumenti

Potenziare la struttura Statistica di Regione Lombardia in modo che possa fungere da punto di raccolta delle informazioni statistiche disponibili, avviare indagini campionarie e panel, potenziare gli strumenti di elaborazione dei dati e gli strumenti di calcolo, assumere personale qualificato ecc.

Il ruolo delle istituzioni

Regione Lombardia potrebbe promuovere il lavoro di Datalab, aumentando la possibilità di integrare le banche dati delle diverse direzioni generali.



Tema 1

Riconversione produttiva settoriale e ristrutturazione delle catene del valore

Introduzione sintetica al Tema

Il sistema delle imprese lombarde, come quello italiano, presenta una massiccia presenza di microimprese, che sono risultate le più fragili nella crisi economica. Le medie imprese di eccellenza sono entrate nella crisi con più solide risorse finanziarie e una miglior organizzazione del personale, due punti essenziali per superarla. Quindi, come indicatoci anche nella survey territoriale, le prime vanno aiutate subito finanziariamente, ma anche riconoscendo, con innovazioni normative e fiscali, che la loro dimensione le porta a essere più vicine a delle botteghe artigiane, che a industrie strutturate vere e proprie. Le seconde vanno accompagnate e favorite nell'opera estremamente opportuna di sostenere e controllare le loro filiere, che includono anche molte microimprese.

Punti:

- Proteggere e accompagnare la ripresa internazionale delle medie imprese di eccellenza, e favorire fiscalmente le azioni di sostegno che esse possono realizzare a favore di imprese in difficoltà delle loro filiere.
- Promuovere il rientro per *backshoring* delle attività all'estero e garantire il controllo interno delle filiere, anche creando nuove opportunità di business e di lavoro, specialmente per attività green e innovative.
- Favorire la cooperazione e l'aggregazione delle microimprese industriali, conservando competenze e lavoro nei distretti territoriali, attraverso strumenti fiscali e normativi, la promozione di patti tra gli attori, la transizione al digitale e a Industria 4.0.
- Le microimprese artigianali (sotto 10 addetti e i 2 milioni di euro di fatturato) sono eccellenze territoriali che meritano una rivoluzione normativa e fiscale coraggiosa.
- Nell'immediato, è necessario dare chiarezza sulle condizioni di lavoro in sicurezza (compresi gli impianti di condizionamento) e sulla possibilità di realizzare testing di immunità a proprie spese, specie per i dipendenti che devono operare all'estero.

Di seguito le schede sintetiche relative al TT.



TT1.1

Accompagnare la ripresa delle medie imprese e «il trascinamento» della filiera

Premessa

Molti produttori (medie imprese, anche di eccellenza) dipendono da un elevato numero di fornitori e subfornitori di piccole dimensioni, non immediatamente sostituibili: questi ultimi sono i più colpiti dalla crisi, e le loro difficoltà rischiano di avere effetti su tutta la filiera (basti ricordare che la probabilità di default, calcolata da Cerved, per le piccole e micro imprese è tra 1,3 e 3 volte superiore rispetto alle imprese grandi e medie anche nello scenario di previsione più favorevole). Inoltre, fornitori e subfornitori hanno un difficile accesso al credito per una molteplicità di fattori, mentre i capofiliera hanno un particolare interesse alla salvaguardia dell'indotto, e appaiono interessati ad azioni temporanee di sostegno degli attori minori della filiera, anche al fine di garantirne un controllo, senza arrivare a una incorporazione.

Quello della filiera appare infatti come un tema che va ben al di là della pura efficienza o del controllo dei fornitori. Si tratta di una interpretazione in chiave contemporanea della tradizione dei distretti (cluster), che necessita di una revisione della catena del valore, in un'ottica di valore condiviso, e che può comportare, nella fase attuale (come si è già registrato), anche il sostegno dei fornitori specializzati a monte da parte delle medie imprese.

Obiettivi

La proposta ha diversi obiettivi:

- Proteggere e accompagnare la ripresa delle medie imprese di eccellenza, favorendo fiscalmente le azioni di sostegno che esse possono realizzare a favore di imprese in difficoltà delle loro filiere.
- Rendere possibile che gli strumenti previsti attraverso Cassa Depositi e Prestiti per le imprese tra i 5 e i 50 milioni di fatturato e per quelle con fatturato superiore ai 50 milioni possano ricadere sulla filiera, coinvolgendo anche gli attori minori, in un «trascinamento» complessivo verso la ripresa.

- Favorire l'aggregazione in filiere del sistema produttivo, sostenendo le imprese che ne fanno parte, con particolare riferimento all'impresa capofila (media impresa), riconoscendo a questa i costi sostenuti per il sostegno finanziario e/o per il salvataggio/acquisizione di fornitori specializzati a rischio di chiusura.

Strumenti

Gli strumenti si dividono tra strumenti realizzabili a livello regionale e quelli per cui Regione Lombardia può esercitare pressione sul legislatore nazionale. A livello nazionale, si potrebbe intervenire sia con restituzione/cancellazione del versamento di IRAP, sia con il ripristino integrale dell'iperammortamento e superammortamento di «Impresa 4.0», rendendoli anche più vantaggiosi. Questo permetterebbe di alleggerire la pressione sulle medie imprese e favorirne un'uscita «virtuosa» dalla crisi, con maggiori investimenti in innovazione e digitalizzazione. Inoltre, si potrebbe consentire alle banche di dare credito garantito agli operatori più solidi al vertice delle filiere e al contempo di estendere uguali condizioni agevolate di accesso al credito a tutta la catena di fornitura e subfornitura.

Si potrebbe estendere la garanzia che SACE mette a disposizione sulle operazioni con l'estero anche alle operazioni di *reverse factoring*, consentendo quindi alle imprese delle subforniture di vedersi anticipare la liquidità da parte delle imprese leader che a loro volta potrebbero vantare una garanzia nei confronti di SACE. Tale estensione richiede, a monte, dei protocolli di intesa tra gli operatori delle filiere produttive e il sistema del credito.

A livello regionale, si può intervenire normando il Patto di Filiera, un documento sottoscritto dai partecipanti alla filiera contenente i diversi elementi del patto stesso e gli impegni dei diversi soggetti. Il patto potrebbe essere sottoscritto presso la CCIAA nella quale ha sede la capofila, sul modello del Contratto di Rete, di cui potrebbe costituire anche un addendum.

Tale Patto viene comunicato alla Regione per una valutazione, al termine della quale, la Regione riconosce una forma di beneficio automatico e, eventualmente, fondi (per esempio per progetti di formazione). In tal modo, Regione può monitorare in tempo reale la quantificazione delle uscite.

In aggiunta, Regione Lombardia potrebbe sottoscrivere con imprese e/o aggregazioni di imprese degli AREST (previsti dalla legge regionale 19/2019) finalizzati all'attuazione di una strategia di rilancio economico che coinvolge un territorio o una filiera produttiva.

Il ruolo delle istituzioni

Regione Lombardia potrebbe spingere per alcune misure rivolte alle medie imprese di eccellenza già previste o proposte a livello nazionale e al contempo lanciare una manifestazione di interesse per gli AREST, concorrendo con risorse proprie al rilancio economico delle filiere produttive, facendo leva sulle strategie di rilancio concordate con gli attori in particolare con le Camere di Commercio.



TT1.2

Accompagnare il backshoring di imprese che hanno realizzato delocalizzazione

Premessa

In passato diverse imprese lombarde hanno delocalizzato produzioni in paesi esteri, per beneficiare soprattutto di costi più contenuti (efficiency seeking). Le filiere strategiche, come per esempio quelle legate alla salute, hanno rivelato la fragilità della dipendenza dall'estero. Si tratta di fragilità doppia, cioè legata a incertezze sia del paese in cui sono state delocalizzate, o date in outsourcing, le produzioni e sia per garantire l'adempimento puntuale della prestazione produttiva all'attraversamento di diversi confini nazionali. Il contesto attuale sembra favorire un rientro di alcune di queste produzioni prima delocalizzate. Il backshoring, abbinato a misure di sostegno a tecnologie Industria 4.0, potrebbe aprire scenari molto interessanti per il rilancio e la riqualificazione del sistema produttivo lombardo. Le misure di promozione al backshoring richiedono cautele e analisi specifiche per essere attuate: esse possono infatti essere compromesse dal rischio di perdite di efficienza produttiva e di possibili aumenti dei costi, oltre a risentire di rischi, in caso di nuovi blocchi commerciali. In particolare, appare utile supportare la individuazione di aree in Lombardia per realizzare i nuovi siti produttivi e la disponibilità di un elenco delle imprese terziste in regione che possano sostituire le lavorazioni precedentemente sviluppate all'estero. La creazione di nuovi posti di lavoro in Lombardia, può avvenire anche attraendo investimenti diretti europei, particolarmente indirizzati al greenfield.

Obiettivi

Diversi paesi e regioni nel mondo stanno pensando (o hanno appena introdotto, come il Giappone) misure a sostegno del ritorno di produzioni o di parti di filiera nel proprio territorio.

Occorre prima di tutto monitorare le policy sia di aree vicine, come Canton Ticino e Austria, che nel passato recente sono state molto attive nelle politiche di attrazione IDE e si preparano a rilanciare (imprese lombarde nel target primario), sia di altre regioni (italiane ed estere), per evitare di creare strumenti copycat, che vanificano gli obiettivi. Occorre poi una comprensione dei motivi che guidano queste scelte, dove la semplificazione procedurale e la pronta disponibilità di aree e immobili e/o di

imprese che lavorino in conto terzi creando una filiera, potrebbero pesare più di qualche contributo finanziario.

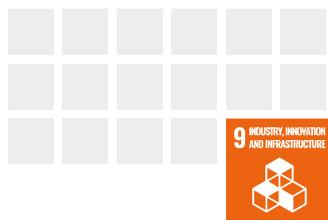
Strumenti

Incoraggiare il backshoring, così come attrarre nuovi investimenti greenfield nel territorio lombardo, non può prescindere dal tema della semplificazione di procedure e individuazione di aree di easy landing. In Lombardia è stato attivo fino al 2018 il programma Attract che aveva il compito di rilevare le aree edificabili al fine di promuovere le opportunità insediative per le imprese. Regione Lombardia potrebbe attivare al riguardo gli strumenti di programmazione negoziata come l'AREST (accordo per il rilancio economico, sociale e territoriale) indirizzandolo all'attrazione dei flussi di investimento. Il coinvolgimento delle sedi provinciali di Confindustria e API nel fornire all'impresa in rientro anche un elenco delle imprese di filiera che possano sostituire segmenti di lavorazioni svolte ora all'estero appare utile, soprattutto se svolto all'interno di un processo coordinato a livello regionale da Regione Lombardia.

Realizzazione di uno strumento unico e integrato, in modalità one-stop-shop, con tempi certi (per quanto possibile), basato su massima semplificazione procedurale, abbinabile o meno a incentivi fiscali e finanziari, altrettanto snelli

Il ruolo delle istituzioni

L'iniziativa è realizzata da Regione Lombardia in collaborazione con il sistema camerale lombardo, i Comuni della Lombardia e le associazioni di categoria.



TT1.3

Azioni di supporto specifico per le microimprese, con il riconoscimento di una loro diversità strutturale

Premessa

Il sistema produttivo lombardo è connotato in grande prevalenza da micro e piccole imprese. Esse costituiscono una sorta di tessuto elastico che, mentre riesce a reggere in fase anticiclica, dimostra maggiori difficoltà e maggiore lentezza alla ripresa del ciclo. In particolare, ciò è dovuto alla minore capacità finanziaria per gli investimenti. Allo stesso tempo, la nostra regione rimane la prima in Italia (e non solo) per propensione all'imprenditorialità e all'autoimprenditorialità, spesso rivolte a un modello di bottega artigiana più che a quello di un'industria vera e propria. Ai fini della ripresa al termine dell'emergenza sanitaria, risulta decisivo pertanto il sostegno a tale sistema. Regione Lombardia ha già messo in campo misure che hanno dimostrato un forte gradimento da parte del sistema delle microimprese (confermato anche nel corso degli incontri sul territorio): tali misure possono essere riprogrammate e ulteriormente allargate. Tendenzialmente, tali misure andrebbero pubblicate annualmente (con monitoraggio del «tiraggio» e dell'esito degli investimenti effettuati). La ripartenza è anche l'occasione per operare su questo tessuto una forte riduzione degli oneri procedurali e fiscali, troppo a lungo rimandati. Il forte richiamo da parte dell'Europa, a partire dall'emanazione dello Small Business Act del 2008, che prevedeva anche di introdurre criteri di proporzionalità nella legislazione delle imprese, è rimasto per lungo tempo lettera morta: ora non è più rinviabile. Anche per quanto riguarda la fiscalità occorre intervenire decisamente: il *Doing Business* della Banca Mondiale stima la tassazione complessiva media per le micro e piccole imprese italiane oltre il 68%, oltre ogni ragionevolezza.

Obiettivi

- La prima proposta – da operarsi a livello regionale – è finalizzata a sostenere gli investimenti delle microimprese e la nascita di nuove imprese attraverso la valutazione e la stabilizzazione delle Misure Faber e Arché. In fase preliminare si propone di effettuare la valutazione di tali misure e lo studio di fattibilità per l'ampliamento dei costi ammissibili, per rendere ancora più efficaci gli interventi. Tra i nuovi costi ammissibili, risulta prioritario l'investimento in capitale umano

qualificato con riferimento alle aree scientifiche e tecniche (sostenibilità, economia circolare, digitalizzazione, data analysis ecc.).

- La seconda proposta – da sollecitare con forza a livello nazionale – è duplice. Da una parte è finalizzata a estendere ulteriormente il cosiddetto regime dei minimi (tassa unica del 15% sul fatturato, comprensiva di IVA, senza possibilità di detrazioni, contabilità fortemente semplificata) ai redditi da attività fino ai 100.000 euro, valutando la possibilità di un ulteriore aumento progressivo di 30.000 euro per ogni dipendente. Tale soluzione consentirebbe anche l'emersione di redditi oggi non dichiarati dalle imprese che rientrano attualmente in tale regime, al fine di evitarne l'uscita. La seconda proposta è l'introduzione sistematica del «concordato preventivo» (non un condono): ogni microimpresa stabilisce con l'Amministrazione finanziaria quanto paga di tasse nei 3 anni successivi, a fronte di una fortissima semplificazione contabile (limitata al solo registro fatture ricevute/emesse). Lo Stato avrebbe come beneficio la certezza delle entrate.

Strumenti

- Per raggiungere l'obiettivo 1, è necessario lavorare in due fasi, utilizzando due strumenti.
 - a) La prima fase consiste nella realizzazione di una ricerca-valutazione che coinvolga i soggetti che hanno presentato domanda di finanziamento (anche esclusi) al fine anche di cogliere esigenze e valutazioni sull'ampliamento delle misure (tempo: 6 mesi; risorse necessarie: stima di euro 30.000).
 - b) Il secondo strumento sono i bandi stessi, che dovrebbero incorporare le indicazioni della fase precedente, con alcune attenzioni:
 - una estrema semplificazione nella fase di acquisizione delle domande, riducendo al minimo soprattutto la richiesta di documenti già in possesso della PA;
 - l'indicazione precisa (da parte dei richiedenti) dei *risultati attesi* degli interventi per i quali vengono richieste le risorse regionali, in modo tale che:
 - i) le proposte possano essere anche messe in relazione tra loro per creare delle sinergie là dove vadano a incidere su territori/settori/reti contigui;
 - ii) i prodotti della attività siano valorizzabili adeguatamente e, là dove possibile, evidenziati quali buone prassi (sia come *esito* sia come *processo*);
 - la presenza di pochi, ma essenziali indicatori (KPI) che permettano il monitoraggio, prima, e la valutazione poi dell'esito dei bandi. Al termine della valutazione sarà possibile formulare alla Regione non soltanto i termini per i nuovi bandi, ma anche le risorse da stanziare e da quantificare a seconda della progettazione e delle disponibilità.

In termini generali si può anche dire che la *stabilizzazione* dei bandi costituisce di per se stesso un valore aggiunto: le pur legittime innovazioni nella struttura dei bandi e nelle loro caratteristiche principali contrastano con la lunghezza dei processi di divulgazione delle informazioni rispetto alle caratteristiche di una call (costi ammissibili, soggetti finanziabili...), con i tempi di apprendimento del-

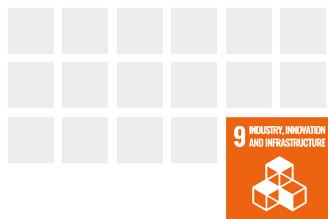
le modalità di adesione e con quelli di verifica della bontà delle scelte iniziali. Il cambiamento, poi, spiazza soprattutto le piccole e piccolissime realtà produttive, che possono destinare solo un tempo marginale per accostarsi ai supporti messi in campo dalla Regione.

- Gli strumenti per lo snellimento degli obblighi normativi e fiscali delle microimprese artigianali di cui al secondo obiettivo sono di tipo normativo nazionale. La riforma fiscale annunciata dal Governo costituisce un'occasione imperdibile per realizzare tale obiettivo. La Regione potrebbe farsi portavoce di tali istanze richieste a gran voce dal sistema economico territoriale. In tal caso, il supporto tecnico-scientifico di Regione potrebbe fornire un dossier comprensivo dei dati relativi alle microimprese e ai testi normativi da proporre.

Il ruolo delle istituzioni

Per l'obiettivo 1, Le DG coinvolte nell'attuazione di tale proposta sono: Sviluppo economico, Innovazione, Formazione e Lavoro e Bilancio.

Per l'obiettivo 2, le istituzioni chiave sono Governo e Parlamento. Se la Regione intende fare propria tale battaglia, per il raggiungimento del risultato è necessaria una forte pressione politica, sia della Giunta, che del Consiglio, con tutte le forze politiche rappresentate.



TT1.4

Favorire la diffusione di modelli innovativi per la partecipazione alle Fiere

Premessa

Il danno dovuto all'emergenza per la pandemia non ha interessato soltanto il comparto delle fiere in senso stretto, ma ha di fatto colpito un intero sistema (quello che per l'appunto viene definito il *sistema fieristico lombardo*) che oltre ai promotori e ai proprietari/conduttori degli spazi espositivi, vede anche gli espositori e gli allestitori. Oltre a questo, bisogna considerare l'indotto delle fiere in senso stretto (si pensi ai materiali per gli allestimenti, ai trasporti, alla comunicazione) e a quello connesso con gli espositori provenienti da fuori (fuori regione, fuori Paese) e ai visitatori (alberghi, ristorazione, trasporti in città, commercio promozionale, in generale, turismo d'affari). Per questo sistema il sostegno alla ripresa del sistema fieristico lombardo è cruciale, senza contare che è uno dei «portali» più importanti per la internazionalizzazione del nostro sistema imprenditoriale e commerciale.

Obiettivi

Di seguito vengono presentati due obiettivi e due strumenti di natura abbastanza diversa, entrambi rivolti al sistema fieristico.

- A fronte del fatto che non è ancora del tutto chiaro quando potranno essere riaperte le fiere fisiche e soprattutto, anche quando lo saranno, con quale tipo di impostazione e di dimensioni, questa proposta si concentra sulla possibilità di un ampliamento di alcune sperimentazioni di fiere virtuali e di portali fieristici già in essere in questo momento. Si tratta di integrare o addirittura superare (tenendone comunque conto) due approcci telematici ma molto parziali: quello della fiera come *e-shop* e quella della *visita virtuale*.
- Un secondo obiettivo è quello di rafforzare il sistema assicurativo in particolare per «coprire» le rinunce nei casi in cui le fiere previste vengono successivamente annullate o, peggio, non siano possibili le trasferte per raggiungere le location.

Strumenti

- Fiere virtuali

L'ipotesi è quella di promuovere il censimento e successivamente l'uso di strumenti e applicazioni che consentano di trasformare l'evento fieristico «on site» in un evento che abbia più aspetti (e non solo più modalità di fruizione dello stesso evento) alcuni dei quali «dal vivo», altri invece fruibili in una logica di e-commerce, altri invece di promozione dei prodotti e dei servizi tipici della fiera, con una capacità di coinvolgimento dei partecipanti che sia di maggiore impatto rispetto alla pura frequentazione di un «magazzino virtuale». Esistono diversi esempi, anche di start up nazionali, su questi temi, che potrebbero essere valorizzati e che, almeno in alcuni casi, hanno già trovato una loro sperimentazione presso grandi espositori di altri Paesi europei.

- Assicurazione connessa alla *prenotazione*

Lo strumento è quello di una forma assicurativa che permetta agli espositori di aderire alle manifestazioni fieristiche di loro interesse con la copertura del rischio di impossibilità di prendere parte all'evento in caso di blocco degli spostamenti (dovuto a una «zona rossa» oppure a una chiusura completa dei confini, in caso di iniziative internazionali). Due dettagli:

- a) tale copertura potrebbe essere estesa a eventi diversi dalla pandemia da Coronavirus, ma che comportino simili impossibilità di movimento;
- b) per evitare fenomeni di overbooking da parte degli espositori, si potrebbe inserire la clausola che l'assicurazione copre un solo evento per periodo.

Il ruolo delle istituzioni

Nel caso dell'applicazione, la Regione potrebbe:

- mettere a disposizione i propri server per effettuare delle sperimentazioni;
- promuovere gli «eventi virtuali» inserendoli nel calendario ufficiale e dandone risalto attraverso i canali istituzionali (naturalmente, nel rispetto delle regole di concorrenza ed equo trattamento);
- promuovere un premio per la migliore soluzione di «virtualizzazione» di un evento fieristico, che potrebbe essere sia in denaro, sia di attribuzione di una «rosa camuna» di distinzione.

Nel caso della assicurazione, il ruolo della Regione potrebbe essere sia quello di «prestatore di garanzia» nei confronti dei soggetti assicuratori (che dovrebbero essere di mercato), sia eventualmente di finanziatore di una quota del premio assicurativo, al fine di mantenere il costo calmierato.
Stime di costo:

- App: valore di un premio di 100.000,00 euro per il vincitore di una selezione.
- Assicurazione euro da stimare nel caso di «ri-copertura» di una quota del premio assicurativo.



TT1.5

Formazione alla innovazione industriale, al lavoro tecnico ed efficientamento della riqualificazione professionale

Premessa

La vocazione manifatturiera è un indubbio punto di forza del sistema lombardo, ma necessita di competenze mirate e di una rinnovata connessione tra gli istituti di formazione e il tessuto industriale. Infatti, la formazione all'innovazione, al lavoro tecnico e alla riqualificazione professionale sono tre temi che spesso abbiamo sentito ripetere nel giro di ascolto territoriale degli stakeholder. Una ripresa post Covid-19, che non sia la mera riedizione delle pratiche e delle debolezze passate, deve passare inevitabilmente per una maggior diffusione dell'istruzione tecnica, che non può essere svolta se non con il contributo delle imprese.

Obiettivi

In maggior dettaglio, l'attrazione di studenti brillanti per le lauree magistrali, sia di origine internazionale che dalle altre regioni, è veramente efficace se in congiunzione con un percorso di inserimento nelle imprese italiane, con idee innovative di prodotti, o di servizi. Sul tema della formazione qualificata al lavoro, va potenziato il ruolo degli ITS, istituti di formazione tecnica post diploma, fortemente connessi con il sistema economico, che hanno riscosso un ottimo successo presso le imprese e in termini di occupabilità. Non occorre crearne molti altri, va accompagnata una maggior affluenza di studenti, che ora si dirigono verso le lauree triennali universitarie, ben poco professionalizzanti nella maggior parte dei casi. Infine, uno dei risvolti della crisi economica nei prossimi mesi sarà la necessità di riqualificare molte persone rimaste senza lavoro, reindirizzandole a quei settori industriali che offrono maggiori opportunità di lavoro, o che, in prospettiva, soddisfino nuovi bisogni legati all'economia green, alla sostenibilità e alle nuove tecnologie per la sicurezza.

Strumenti

Sul primo tema si può concepire, forse già per l'anno accademico 2020-2021, un bando che sostenga con delle borse di studio studenti di laurea magistrale che si rendano disponibili a seguire un progetto

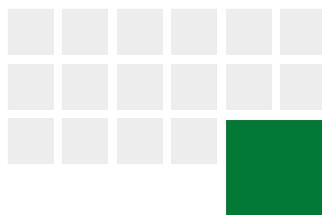
di sviluppo prodotto, o servizio da parte di imprese, che mettano a disposizione un loro tutore interno, mentre le università potrebbero fornire un tutore scientifico, che porti in dote un contributo strumentale a prezzo scontato per l'impresa e una rosa di potenziali candidati. Il tema è quello, a differenza del vecchio bando Ingegno per laureati, che l'attitudine a collaborare con le imprese vada coltivata nei giovani ancora in formazione.

Sul secondo tema, vanno potenziati gli ITS specialistici esistenti, anche permettendo agli studenti di altre province di sostenere le spese di alloggio per seguire i corsi e finanziando una campagna di orientamento e diffusione presso gli istituti delle scuole superiori. Il FSE potrebbe essere utilmente impiegato su questo fronte.

Sul terzo tema della riqualificazione professionale, va potenziato il matching post riqualificazione tra imprese e formatori, riconoscendo un bonus a questi ultimi se e solo se la persona riqualificata trova un impiego. Vanno anche aggiornate le competenze dei formatori sulle nuove esigenze produttive, che si sono sviluppate a causa della trasformazione post Covid-19. È il tema del formare i formatori, che va curato appositamente.

Il ruolo delle istituzioni

La DG di riferimento è l'Istruzione, formazione e lavoro. Interlocutori istituzionali o economici sono gli Enti Locali, le Camere di Commercio, il Sistema universitario e le associazioni di categoria.



Tema 2

Struttura della rete digitale: smart working, smart studying, smart living

Introduzione sintetica al Tema

L' emergenza ha evidenziato come la struttura tecnologica non possa essere lasciata allo sviluppo della domanda, che purtroppo segue gli eventi e non si attrezza a precorrerli. Occorre, quindi, che la politica svolga questo ruolo, agendo su più segmenti: potenziamento reti, diffusione dei dispositivi, formazione alle competenze digitali e digitalizzazione dei servizi della PA. Diverse schede vengono presentate lungo questa filiera, partendo proprio con l'azione più richiesta nella survey, cioè il potenziamento della rete a banda larga: non solo proseguendo con il progetto di cablaggio in fibra all'armadio stradale, ma favorendo una più immediata diffusione di connessioni via etere (anche più adatta a zone montane e poco popolate), in modo che tutti ne abbiano accesso.

Punti:

- Potenziare la rete digitale riattivando i progetti di mappatura territoriale, implementando un nuovo accordo tra comuni e gestori per la cablaggio in fibra e ripartendo nell'immediato dai provider telefonici.
- Supportare la diffusione di tablet e pc alle fasce scoperte, anche tramite il turn over strumentale di pubblico e privato, partire nell'immediato dal dato di diffusione capillare degli smartphone.
- Promuovere le applicazioni smart working, smart studying e smart living sulla base del concetto che siano anche *mobile ready*.
- Implementare dei moduli di formazione digitale snelli e organizzare la loro fruibilità, anche attraverso *digital angels* territoriali.

Di seguito le schede sintetiche relative al TT.



TT2.1

Potenziare velocemente la rete digitale, complementando la connessione in fibra e sviluppando la connessione wireless

Premessa

Nel giro di ascolto dei territori lombardi, gli stakeholders interrogati hanno risposto con grande decisione come la copertura di rete sia un requisito essenziale per permettere attività economiche anche in regime di lockdown e per transire a modalità di lavoro agile. La cablatura con fibra ottica fino all'armadio stradale è la strategia nazionale, che vede intervenire il pubblico per le aree bianche non coperte dai privati, ma che è anche almeno due anni in ritardo rispetto al piano originale di copertura totale del territorio. La Lombardia, poi, presenta un territorio complesso, con molte aree montane, piccoli comuni e frazioni distanti, che fanno immaginare un percorso lungo, troppo lungo, per coprire questo ultimo miglio di cammino necessario per ottenere una totale cablatura in fibra alle case e sviluppare per tutti lavoro, studio e partecipazione sociale in remoto. D'altra parte, l'esperienza recente di lockdown ha mostrato come queste attività più comuni necessitino di una banda con almeno 30 Megabit di portata in download e di 7-10 Megabit in upload, mentre un lavoro con scambio di file molto pesanti (pensiamo a quelli di Autocad, per esempio) necessiti bande almeno dell'ordine dei 300-500 Megabit. La ridondanza di almeno due connessioni diverse permette, infine, di svolgere lavoro e studio in sicurezza, senza il pericolo di cadute di linea, o sovraffollamenti domestici temporanei, ma l'ubiquo smartphone come hot spot di connessione alternativa non garantisce una banda sufficientemente larga, almeno per la tipologia di contratti che la stragrande maggioranza dei lombardi ha in essere con i provider.

Obiettivi

Va quindi immaginata una strategia lombarda, complementare a quella del progetto bandaultralarga. italia.it, per coprire velocemente con una rete wireless tutti i territori e le singole abitazioni che vedrebbero arrivare la fibra ottica solo nel giro di diversi anni. Per fare questo, bisogna aiutare i provider a superare due ostacoli tecnici: il primo riguarda la disponibilità di aree, specie in territori non fortemente industrializzati, dove installare tralicci con le antenne che fungono da nodo delle utenze private; il

secondo è servire questi nodi con cablatura in fibra, come se fossero dei grossi armadi stradali, anche se distanti da percorsi stradali principali. Questo secondo punto vale anche per ditte ed Enti pubblici che ospitano diverse decine di potenziali utenze. È una strategia gerarchica che vale anche la pena di studiare e programmare appositamente.

Strumenti

Facilitare la disponibilità di aree per i tralicci è un aspetto che impatta sulla necessità pubblica e sulla salute pubblica, per cui la concessione di aree comunali o demaniali opportune non va vista solamente come un favore fatto ai provider e vanno sollecitati i Comuni a rendersi disponibili per una mappatura delle aree idonee allo scopo, nonché va favorita da supporto tecnico pubblico l'eventuale disponibilità di infrastrutture dei privati.

La cablatura con fibra ottica di questi nodi, specie in aree montane e disagiate, con una utenza prevista non particolarmente attraente per i provider, andrebbe messa in alta priorità di intervento pubblico come se fossero aree bianche di particolare urgenza di collegamento.

Il ruolo delle istituzioni

Regione Lombardia dovrebbe costruire un tavolo con gli operatori del settore Telco e gli Enti Locali per definire un protocollo di intesa con impegni che le parti si assumono per realizzare le infrastrutture tecniche necessarie a coprire nel breve periodo il territorio regionale.



TT2.2

Definizione e supporto alla larga diffusione di dispositivi innovativi per lavoro, studio e interazioni sociali in remoto

Premessa

La diffusione di smartphone nella nostra regione, così come nel Paese, è veramente molto elevata, ma questi dispositivi non sono quelli più idonei al lavoro e allo studio in remoto, anche se molte applicazioni diventano *mobile ready o mobile native*. I pc portatili sono l'opzione più diffusa in una fascia alta della popolazione e potrebbero rappresentare una valida alternativa al pc fisso, per lavoratori e studenti che si spostino frequentemente di sede, in attuazione di lavoro agile. Tuttavia, l'emergenza ha anche dimostrato che la possibilità di utilizzare tablet o notebook con penna elettronica sarebbe particolarmente opportuna per quelle persone abituate a usare carta e penna per firmare documenti, inviare/ricevere schizzi tecnici, senza passare a complesse applicazioni grafiche, e condividere in tempo reale dei testi scritti a mano, come nel caso di esami e concorsi. La diffusione di questi sistemi avanzati ad ampie fasce della popolazione sarebbe un salto qualitativo importante nella modernizzazione digitale della popolazione lombarda.

Obiettivi

Il primo obiettivo è comprendere quale tipologia di dispositivi, più avanzati e portatili, possa essere efficacemente gestita da una fascia molto ampia (non nativa digitale) della popolazione e permetta a essa di sviluppare lavoro e studio in remoto, mediante le più moderne applicazioni. Il secondo obiettivo è incentivare la diffusione di tali dispositivi, attraverso la complementazione mirata di misure di sostegno all'acquisto già in essere a livello nazionale.

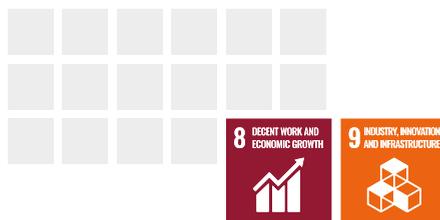
Strumenti

Con una rapida ma approfondita indagine di mercato sulle caratteristiche tecniche di tablet e notebook, particolarmente utili al lavoro e allo studio in remoto, accompagnata da una survey sulle compe-

tenze digitali post Covid-19 di un campione della popolazione lombarda, si possono definire i requisiti dei dispositivi meritevoli di essere sostenuti da una misura che complementi quelle a livello nazionale, ma soprattutto indirizzi i cittadini a utilizzare le forme più innovative di applicazioni per il lavoro e lo studio. Tale indagine costituirebbe anche uno strumento utile per ottenere informazioni di supporto alla progettazione di percorsi di formazione digitale mirati.

Il ruolo delle istituzioni

Regione Lombardia con il supporto di istituzioni universitarie potrebbe farsi carico della survey delle competenze digitali dei cittadini e individuare dei requisiti tecnici minimi che dovrebbero avere i device cui indirizzare eventuali aiuti per sostenerne l'acquisto (voucher).



TT2.3

Formazione alle competenze abilitanti lo smart working in aziende e nella Pubblica Amministrazione

Premessa

L'obbligo di distanziamento sociale ha portato a una massiccia diffusione di metodologie di lavoro remoto in ambito privato e pubblico. Nello stesso tempo, questo ha messo in risalto carenze sia da un punto di vista di conoscenze informatiche che di competenze organizzative.

La diversità di principi gestionali e di stile manageriale richiesti per un lavoro remoto efficace e coinvolgente richiedono lo sviluppo di una nuova forma di leadership che miri all'ottenimento degli obiettivi più che al controllo dello svolgimento delle attività. Deve tenere anche conto che la flessibilità richiesta agli individui comporta una «reciprocità» da parte del management e che il lavoro da remoto può generare sensazioni di disorientamento, solitudine e ansia a livello professionale e personale.

Obiettivo

Sviluppare percorsi formativi che introducano imprenditori, manager e individui alla definizione e gestione delle attività di lavoro a distanza, forniscano loro nuovi modelli organizzativi e strumenti gestionali e li supportino nella loro implementazione. Fornire conoscenza di immediata applicazione, suggerire strumenti di facile utilizzo, raccomandare piattaforme e soluzioni di semplice uso e caratterizzate da qualità e sicurezza riconosciute.

Strumenti

La proposta si articola nelle seguenti componenti:

- *Piattaforma di formazione.* Sviluppo di un sito web – mobile ready – che presenti e renda disponibile il percorso formativo, i suoi obiettivi, tutti i contenuti e una chat di supporto dedicata.

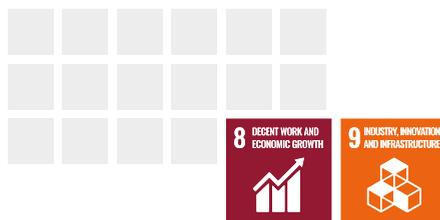
- *Rete di mentori.* In collaborazione con associazioni manageriali e datoriali, organizzazione di una rete di mentori disponibili a rispondere a domande e fornire consigli sulla gestione del lavoro da remoto.
- *Percorso formativo* su temi quali sicurezza digitale, struttura organizzativa per la gestione del lavoro a distanza e gestione dei team, gestione dei meeting ecc.
- *Sviluppo di «pillole formative»* con esempi di applicazione e modelli di semplice e immediato utilizzo.
- *Strumenti e applicazioni.* Per ogni metodo o attività presentata, verranno suggeriti strumenti e applicazioni di facile utilizzo e disponibili a costo zero e verranno forniti riferimenti a guide e tutorial per la loro implementazione.
- *Partner.* Associazioni manageriali e datoriali, principali aziende fornitrici di strumenti e SW per la collaborazione virtuale e il lavoro remoto (per esempio Cisco, Google, Microsoft, Trello ecc.).

Stima tempi: 6 settimane.

Il ruolo delle istituzioni

Fondamentale, soprattutto in relazione alla implementazione all'interno della PA. La PA può fare da traino e da esempio positivo.

Il costo stimato è un investimento di 130.000 euro, di cui il costo della piattaforma web è stimato in 30.000 euro e il costo di moduli formativi in 100.000 euro (per 15 «pillole»).



TT2.4

Formazione all'insegnamento a distanza per maestri e professori della scuola primaria e secondaria e della formazione professionale

Premessa

Nella transizione da insegnamento in presenza a insegnamento a distanza, i docenti si sono trovati a dover convertire in un tempo molto breve il proprio stile di insegnamento e i materiali a supporto delle proprie lezioni. È risultato evidente che il nuovo contesto formativo ha caratteristiche peculiari molto diverse da quello tradizionale, richiede nuovi approcci e competenze specifiche, che non possono essere soddisfatte solo dall'impegno individuale e dall'utilizzo di una piattaforma SW o di una applicazione video (e non può neppure aspirare a sostituire completamente la formazione tradizionale, con la quale quindi, deve integrarsi necessariamente).

Obiettivi

- Formare gli insegnanti alle metodologie e agli strumenti della formazione a distanza, evidenziando i punti di forza e i limiti oggettivi.
- Indicare gli approcci più efficaci che bilancino formazione a distanza e in presenza.
- Diffondere una serie di principi di base condivisi, anche attraverso evidenze di buone prassi immediatamente replicabili.
- Accrescere la fiducia da parte degli insegnanti e dei dirigenti scolastici negli strumenti della FAD.

Strumenti

Alcuni strumenti sono trasversali e sono di premessa allo sviluppo del progetto vero e proprio:

- Assicurare la connessione a banda larga in tutte le scuole e nelle abitazioni di tutti i docenti lombardi.

- Coinvolgere docenti e dirigenti scolastici nel progetto.
- Valutare l'esperienza e le difficoltà incontrate da docenti e studenti in questi primi mesi di formazione a distanza ed evidenziare le aree di più alta criticità (attraverso un questionario anonimo a docenti, dirigenti, studenti e genitori delle scuole lombarde).

Lo sviluppo dei percorsi formativi veri e propri è così articolato:

- Creazione del design team e del team pilota che possa partecipare alla progettazione e alla sperimentazione del percorso formativo.
- Sviluppo/utilizzo di un sito web che presenti e renda disponibile il percorso formativo, i suoi obiettivi e tutti i contenuti.
- Progettazione del percorso formativo orientato ad acquisire competenze per: la gestione di classi remote, la progettazione di lezioni interattive, la creazione di percorsi formativi coinvolgenti (basati su storytelling digitale, immagini e video) e la loro eventuale integrazione con la formazione in presenza, la conoscenza dei principali strumenti web disponibili per la formazione a distanza e delle loro caratteristiche in termini di fruibilità, costi e flessibilità.

Il ruolo delle istituzioni

Si suggerisce di partire dalle realtà più vicine a Regione Lombardia, come quelle della formazione professionale e quelle degli ITS/IFTS.

Partner

- Partnership con Design School lombarde per il design dell'approccio formativo e la creazione di materiale didattico da parte di giovani designer lombardi.
- Associazioni di insegnanti e datoriali.
- Esperti di tecnologie informatiche dedicate alla FAD interattiva.

Tempistiche e investimenti stimati

Connessione banda larga nelle scuole e abitazioni degli insegnanti lombardi: TBD.

Questionario esperienza formazione a distanza anno scolastico corrente.

Stima costi: investimento, 200.000 euro (piattaforma web: 30.000 euro; contenuti: 170.000 euro).



TT2.5

Sviluppare applicazioni *mobile* per facilitare l'interazione con i cittadini

Premessa

Negli ultimi anni lo sviluppo e la diffusione delle tecnologie mobile hanno cambiato radicalmente il modo in cui i cittadini comunicano e le app mobili sono diventate uno strumento essenziale per i servizi commerciali ma anche un nuovo modo di interagire con la Pubblica Amministrazione.

La proliferazione dei telefoni cellulari sta riducendo il divario digitale in termini di accesso ai servizi online. La proprietà degli smartphone e la dipendenza da essi per l'accesso a internet è particolarmente elevata tra i gruppi di minoranza e le famiglie a basso reddito. La maggiore accessibilità degli smartphone alle popolazioni tradizionalmente sottoservite aumenta quindi le prospettive di erogare servizi e comunicare con i cittadini attraverso le app.

Regione Lombardia ha già promosso la creazione di un ambiente digitale di cooperazione «E015 Ecosistema Digitale» che mette a disposizione di tutti gli operatori economici che intendono partecipare all'iniziativa gli standard tecnologici, le Linee Guida, i processi, le regole e gli elementi infrastrutturali abilitanti per favorire l'interoperabilità dei servizi ICT e la realizzazione di applicazioni informatiche (siti web, app, totem...) che offrono funzionalità integrate agli utenti finali. All'interno di questa iniziativa si dovrebbe promuovere la migrazione delle applicazioni su tecnologie mobile in modo da facilitarne la fruibilità e la diffusione.

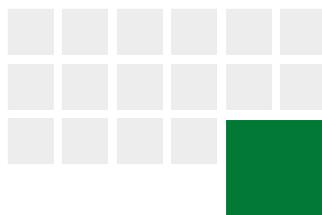
Obiettivi

Rendere i servizi al cittadino, attualmente disponibili via web, fruibili anche su tecnologie mobile per facilitare le interazioni con la Pubblica Amministrazione e aumentare e favorire una comunicazione più diretta con i cittadini. A tal fine occorre far migrare alcuni dei servizi di e-government offerti da Regione Lombardia su tecnologia mobile e sviluppare nuove applicazioni in modo organico al fine di permettere una maggiore fruibilità dei servizi attraverso telefonini, smartphone e tablet.

Promuovere una interazione più diretta e immediata con i cittadini, permettendo una comunicazione mirata e un coinvolgimento maggiore degli stessi.

Strumenti

- Realizzazione di una survey dei servizi digitali, sia web che di applicazioni *mobile*, attualmente offerte da Regione Lombardia, distinguendole in:
 - a) app focalizzate sull'azienda e a uso interno dell'Amministrazione;
 - b) app orientate ai cittadini destinate all'uso esterno.
- Analisi dei servizi digitali più richiesti e delle possibilità di una loro integrazione.
- Razionalizzazione delle applicazioni volte a una razionalizzazione del flusso dati.
- Migrazione e/o implementazione dei servizi su sistemi iOS e Android per la fruizione su tecnologie *mobile*.



Tema 3

Sostegno e accompagnamento di attività legate a turismo, svago e cultura

Introduzione sintetica al Tema

Vi sono pochi dubbi come le attività economiche che implicino presenza multipla in contatto e socializzazione siano, e saranno nei mesi a venire, le più penalizzate. Le imprese devono fronteggiare una contrazione rilevantissima dei ricavi (alcune stime per tutto il 2020 danno una perdita di valore economico per la Lombardia intorno ai 9,8 miliardi di euro) e un aumento di costi fissi legati alle procedure di sanificazione. Un sostegno diretto a tali attività è indicato come prioritario nella survey dei territori e già sono in essere e in divenire misure convenzionali che possano non disperdere la buona e costante crescita di turismo che la Lombardia ha visto negli anni seguenti l'evento di Expo. Tuttavia, è anche sul versante sistemico che va concentrata l'azione regionale, volta da un lato a disincentivare quel turismo mordi e fuggi, che così poco sedimenta in termini economici, e a valorizzare in modo mirato e differenziato le quattro aree turistiche di cui si compone la nostra regione: quella alpina, quella pedemontana e dei laghi, quella metropolitana e delle città d'arte, quella dell'agroalimentare nelle province meridionali.

Punti:

- Sostenere le imprese turistiche, di accoglienza, svago e cultura in modo che il tempo di blocco o solo parziale ripresa sia rivolto alla innovazione del modello di business e a flussi di prossimità nell'immediato.
- Promozione dei territori, anche digitale, favorendo progetti integrati che valorizzino le specificità dei luoghi, attraverso la formazione di manager territoriali.
- Sviluppare un paradigma di turismo sostenibile e di gusto che allunghi le permanenze oltre gli 1-2 giorni attuali, anche attraverso lo strumento di un voucher.
- Mappatura della offerta di seconde case (dati delle piattaforme) e promozione dei soggiorni di villeggiatura e/o permanenze per smart working di prossimità.

Di seguito le schede sintetiche relative al TT.



TT3.1

Allungamento delle permanenze tipiche di un turismo «mordi e fuggi»

Premessa

Mentre si registra un forte incremento dei soggiorni di villeggiatura (settimanali, mensili e stagionali) tramite affitto di appartamenti (anche ex B&B), rimane critica la situazione degli alberghi e dei B&B in senso proprio, soprattutto con riferimento alle città d'arte, alla fascia dei laghi lombardi e ai relativi borghi. Per tale motivo appare opportuno sostenere quelle realtà che – registrando pernottamenti mediamente molto brevi (<2 notti) – si trovano a dover affrontare sia una riduzione del fatturato relativo ai minori arrivi per la crisi, sia i maggiori oneri per garantire i protocolli di sicurezza in relazione alle norme INAIL, particolarmente gravosi a permanenze brevi.

Obiettivi

Incentivare il prolungamento della permanenza di turisti «mordi e fuggi», al fine di sostenere proattivamente il sistema dell'offerta, con particolare riferimento alle strutture alberghiere e ai B&B, particolarmente provato dall'emergenza sanitaria. In tal modo, si compenserebbe una diminuzione degli arrivi e si ridurrebbe la frequenza delle pulizie e delle sanificazioni a fine soggiorno. La proposta è di sostenere la riduzione del prezzo delle notti di permanenze successive alla terza con un bonus di euro 30 per pax/camera, riconoscendola alle strutture ricettive (che anticipano l'importo come sconto) nei comuni che registrano una media di pernottamenti inferiori alle 2 notti.

Strumenti

Per realizzare tale politica risulta necessaria la registrazione delle strutture ricettive (alberghi, foresterie e B&B) e la comunicazione in tempo reale delle presenze che incidono sul bonus e dello sconto praticato, anche al fine del monitoraggio della spesa. Il finanziamento dovrebbe essere riconosciuto alle strutture dei comuni che presentino situazioni prevalenti di turismo «mordi e fuggi» (non di villeggiatura). La durata ideale della misura è di 12 mesi (settembre 2020-agosto 2021).

Il ruolo delle istituzioni

Referente per tale misura è la DG Turismo con supporto nell'analisi dei dati dell'offerta e della domanda potenziale al fine di valutare con precisione i costi.

Costo variabile. Da quantificare in relazione alle variabili assunte: beneficiari, periodo ecc.



TT3.2

Incentivazione del turismo fuori stagione invernale in località montane

Premessa

Nelle località montane il sistema delle imprese turistiche sconta delle fragilità legate alla natura «artigiana» di molte imprese di piccola dimensione, a una generale sottocapitalizzazione del settore, a una scarsa digitalizzazione degli operatori turistici e a una forte caratterizzazione stagionale. Determinante, con riferimento al turismo invernale, risulta l'ampiezza dei comprensori sciistici.

Se la situazione nella prima fase epidemica presumibilmente ha penalizzato meno le località che più hanno investito sullo sviluppo delle strutture ricettive (hotel) e offrono un panorama ampio di seconde case (turismo di prossimità), nel medio periodo ci sono elementi ambivalenti: da un lato le stazioni con forte internazionalizzazione delle presenze risentono maggiormente del calo di presenza, dall'altro proprio chi ha comprensori di buona dimensione potrebbe avere meno problemi ad attuare le necessarie misure di distanziamento.

In questo scenario le imprese che continueranno l'attività sono già sottocapitalizzate e lo saranno ulteriormente dopo gli effetti della pandemia; i costi di distanziamento sociale renderanno inoltre più gravosa la gestione ordinaria. Per questo avranno bisogno di due tipi di intervento:

- a) un apporto diretto di risorse finanziarie che implementi lo scarso capitale di cui dispongono (sostegno alla capitalizzazione);
- b) interventi finanziari in partecipazione a iniziative di sviluppo per il mercato turistico nel dopo-pandemia.

Obiettivi

Gli obiettivi della proposta sono quello di favorire l'aggregazione funzionale e anche strutturale delle piccole imprese e il miglioramento significativo dell'offerta ricettiva. La pandemia ha reso più fragili e

più isolate le piccolissime imprese del turismo (alberghi, ristoranti, servizi ricreativi, imprese culturali ecc.) e la naturale reazione a questa situazione di fragilità da parte degli imprenditori stessi sarà quella di formare aggregazioni che aiutino a «far fronte a...». La cooperazione, l'aggregazione e l'integrazione di prodotto sono sempre stati auspicati e incentivati da parte del programmatore e del decisore pubblico, oltre che dall'Accademia.

La situazione futura lo impone per: a) rinforzare la consistenza economico-finanziaria di possibili investimenti; b) per favorire la gestione integrata (e quindi più economica) di servizi per i turisti, ivi compresi quei servizi nuovi che scaturiranno dalle condizioni imposte dalle nuove condizioni di mobilità o di distanziamento sociale. Non si intende con questa proposta finanziare il tradizionale processo di cooperazione delle imprese del turismo (consorzi, distretti, associazioni ecc.), per il quale esistono altri strumenti, ma specificamente singoli interventi di investimento (per esempio campo da tennis per 4 alberghi della stessa area) o singoli servizi gestiti collettivamente da più imprese o soggetti (per esempio un servizio di accompagnamento turistico, di mobilità, di intrattenimento ecc.). Inoltre, considerando anche l'impatto dei cambiamenti climatici sul turismo invernale bisogna favorire c) investimenti per la destagionalizzazione mediante la promozione di progetti in rete tra soggetti di diversi settori economici.

Strumenti

Per gli interventi a) e b) si tratta di definire una normativa, o forse la modifica di una normativa già esistente, nell'ambito della quale sia ben circoscritto il campo di intervento; numero minimo e massimo dei soggetti coinvolti, requisiti delle aziende, tipologie di intervento ammesse, modalità di intervento finanziario della R.L., tempi ecc. Si propone di limitare l'intervento ad aziende piccole, in modo da favorire l'aggregazione tra i più deboli. La Regione potrebbe intervenire con una quota, sempre minoritaria, del capitale nel caso di intervento su progetti di investimento e con una quota di finanziamento a fondo perduto nel caso di progetti di gestione collettiva di servizi.

Per gli interventi c) si tratterà da un lato di sostenere interventi per turismo green per esempio percorsi per attività estive, ciclovie (cfr. Dobbiaco-Lienz, con ritorno in treno), e-bike ecc. e dall'altro di favorire la flessibilizzazione degli impianti/percorsi esistenti: per esempio, utilizzo piste per attività estive, sistemazione sentieri per ciclabilità ecc.

Più trasversali sono gli interventi a favore della digitalizzazione per la promozione turistica (siti e social), mettendo a disposizione strumenti tecnologici/capitale umano adeguato e la partecipazione a una formazione manageriale. Quest'ultima potrebbe essere collegata (come condizionalità) ai contributi e/o per esempio alle licenze di rinnovo degli impianti di risalita.

Il ruolo delle istituzioni

Referente per tale misura è la DG Turismo, con supporto per la definizione dei beneficiari e le tipologie di intervento ammesse.

Costo variabile. Da quantificare in relazione alle variabili assunte: beneficiari, periodo ecc., ma non dovrebbe essere inferiore ai 500.000 euro.



TT3.3

Rivalutazione dell'attrattività turistica dei territori attraverso progetti integrati che ripartano dai borghi

Premessa

Come previsto il turismo è una delle attività umane che, a cominciare dalla primavera-estate 2020, andrà incontro a profondi e strutturali cambiamenti, dovuti alla pandemia. Come destinazioni saranno favoriti tutti quei territori culturalmente e mediamente omogenei che costituiscono una delle più note singolarità positive dell'Italia e della Lombardia e che presentano caratteristiche richieste per gli spostamenti di questo periodo: distanze da rispettare con facilità, esperienze ideali per single e coppie, spazi non soggetti ad assembramenti, immersioni nella natura a pochi passi dagli alloggi.

Si creano perciò le premesse di una sintesi virtuosa fra la bellezza di luoghi da ammirare per i loro patrimoni paesaggistici culturali, artigianali e artistici, e una nuova, crescente domanda di turismo inteso come viaggio esperienziale.

Obiettivi

La trasformazione del turismo è possibile laddove i territori oltre che corredati di patrimonio artistico, paesaggistico e culturale siano «vivi», calati in una loro attualità fatta di produttività agroalimentare autoctona, operosità imprenditoriale, creatività artigianale, vocazione per un marketing di qualità.

L'obiettivo è di dare piena realizzazione all'economia dell'ospitalità valorizzando e promuovendo tutte le specifiche eccellenze dei territori.

Il contesto potrebbe essere quello dei territori del sud della Lombardia, che al momento presentano una minor presenza turistica rispetto ad altri territori ma sono ricchi di arte, presidi gastronomici e cultura agricola. L'obiettivo sarebbe quello di incrementare il turismo e conseguentemente lo sviluppo economico di questi territori avviando una sperimentazione per un biennio in due/tre aree (almeno di dimensione provinciale ma partendo dai borghi storici) e fare leva sulla figura del manager territoriale il cui percorso formativo è in fase di avvio. Tale figura avrebbe il ruolo e compito di governare in una logica coordinata e integrata le iniziative e gli interventi secondo due direttrici principali:

- valorizzare, comunicare, incrementare i mercati, la commercializzazione dei prodotti agroalimentari e dell'artigianato in genere;
- valorizzare, tutelare, promuovere i patrimoni artistico-culturale, ambientale, immateriale.

Strumenti

Per dare concretezza alla proposta si ipotizza la predisposizione di un bando rivolto a specifiche realtà territoriali da individuare che sostenga con apposito finanziamento i costi dei manager territoriali per l'intero periodo. A conclusione del periodo a seguito di apposita valutazione si propone di riconoscere una premialità in caso di esito positivo. L'esperienza condotta da questi manager può quindi essere riproposta all'interno dei futuri partecipanti al master per poterla successivamente replicare.

Il ruolo delle istituzioni

Referente per tale misura è la DG Turismo.

Indicativamente il costo è limitato a circa 200.000 euro per progetto/area.



TT3.4

Cultura e *leisure time* verso una fruizione esperienziale

Premessa

Il Covid-19 ha costretto tutti noi a una profonda revisione dei nostri tempi di vita. Per fare un esempio concreto, l'alternarsi nella giornata tra tempi di lavoro, di cura familiare e di riposo e distrazione si è trasformato per molti in un intrecciarsi e, molte volte, accavallarsi di questi spazi.

La necessità di rispettare le regole del distanziamento sociale si traducono nella drastica riduzione delle possibilità di accesso contemporaneo agli spazi consueti, tra cui quelli dedicati al *leisure time*. Con una possibile ricaduta negativa molto forte su diversi settori, che vanno dalla ristorazione al settore degli spettacoli e della gestione dei beni culturali.

Paradossalmente, va sottolineato come soprattutto in questa fase così difficile e generatrice di stress per le persone sia importante poter contare su momenti di svago, di riflessione, di cultura.

Obiettivi

L'obiettivo è quello di individuare modalità innovative per favorire l'incontro della domanda di partecipazione a eventi e di visite a mostre e siti di interesse culturali con l'offerta degli stessi

Strumenti

Gli strumenti proposti sono diversi e hanno anche gradi di complessità operativa differenti.

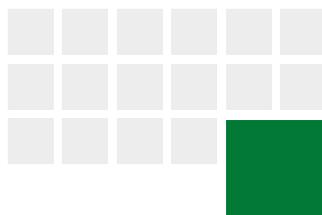
- Favorire le visite di gruppi di «congiunti»: come noto, i congiunti hanno la possibilità di muoversi con minori restrizioni (tra di loro). Si può pensare che ogni ingresso di un gruppo di congiunti corrisponda di fatto all'ingresso di una persona (in termini di distanziamento dall'ingresso precedente e successivo). Per evitare richiami da parte dei controlli all'interno del percorso (musei, gallerie, pinacoteche, mostre) i congiunti potrebbero essere identificati da una coccarda dello stesso colore.

- Separare in due momenti nettamente diversi l'introduzione e la spiegazione del percorso e la sua fruizione effettiva. Per ridurre i tempi di visita e aumentare di conseguenza il numero di persone che possono entrare, dovrebbero essere ridotte al minimo le audioguide (o eliminate completamente) creando degli spazi prima e/o dopo la visita nei quali concentrare invece la narrazione dei principali elementi caratterizzanti il luogo.
- Valorizzare siti cosiddetti «minori» inserendoli in circuiti integrati dal punto di vista della bigliettazione, con la messa a disposizione di un servizio di navetta (possibilmente a zero impatto ambientale) che permetta di spostarsi tra i diversi siti del circuito in modo semplice. In questo modo si aumentano i luoghi visitabili riducendo quindi la pressione su quelli «principali» o maggiormente conosciuti. I circuiti (come già accade da sempre per alcuni palazzi e complessi, però nello stesso spazio) potrebbero essere «componibili» a seconda del tempo a disposizione dei visitatori.
- Irrobustire e migliorare i siti regionali e le app (come BellaLombardia) che raccolgono le realtà culturali e le attrazioni turistiche della regione.
- Allungare l'orario di visita dei vari siti, con differenziazione di prezzo dell'ingresso (per favorire gli orari meno appetibili) o accompagnando la visita negli orari «marginali» (la mattina presto/sera tardi) con l'offerta di altri *item* come colazione/cena a prezzo ridotto presso la caffetteria, gadget per i primi dieci visitatori.
- Migliorare l'integrazione tra fruizione culturale e turismo, preparando dei pacchetti integrati *ex ante*.
- Selezionare alcuni eventi/oggetti di particolare interesse culturale, possibilmente legati al territorio, e valorizzarne la conoscenza attraverso uno storytelling che li trasformi in icone di un luogo o di un tempo. Favorirne quindi una fruizione «esperienziale», che coinvolga più sensi (dalla vista, al gusto, all'udito) e che consenta anche di giustificare un numero di ingressi cadenzato e con un prezzo del biglietto che riflette la complessità dell'esperienza.

Il ruolo delle istituzioni

In questo caso, il ruolo delle istituzioni, *in primis* della Regione, può essere veramente ampio a partire dalla promozione turistica e culturale al supporto di iniziative di particolare rilievo o interesse.

Importante l'integrazione con il livello nazionale e quello locale.



Tema 4

Semplificazione delle regole pubbliche e snellimento nelle procedure della PA

Introduzione sintetica al Tema

Questa tematica ha raccolto nella survey un gradimento straordinariamente elevato, per altro quasi uniforme sulle azioni proposte: non vi sono dubbi che il problema della cosiddetta «burocrazia» sia la prima debolezza del Paese, nota a tutti, che si riverbera inevitabilmente sulla nostra Regione. Detto questo, si può agire in tre direzioni: accompagnare con maggior vicinanza possibile i cittadini e le imprese nel percorrere i sentieri complessi delle vigenti procedure; chiedere con forza al Governo nazionale una serie di semplificazioni normative, anche fossero deroghe temporanee all'impianto esistente, almeno per tutto il periodo della ripresa; approfittare dell'imminente turn over della PA di circa il 25%, per favorire l'immissione di personale più giovane con maggiori competenze sui progetti e più spiccata sensibilità ai risultati.

Punti:

- Implementazione e formazione di task force territoriali per il supporto a cittadini e imprese nelle procedure attuali e nuove della PA.
- Rivedere i processi della PA alla luce dei cambiamenti indotti dallo smart working, che coinvolge anche i poteri di controllo e organizzazione della dirigenza pubblica.
- Modificare il peso del controllo ex ante in favore di quello ex post nei bandi di gara, promuovere un ridisegno del codice degli appalti.
- Valutare primariamente i dirigenti sull'ottenimento dei risultati, piuttosto che l'ottemperanza delle procedure e modificare i criteri di assunzione generale nella PA: maggior spazio a competenze tecniche.
- Superare la burocrazia difensiva dei dirigenti della PA: per esempio, modificare la normativa per responsabilità erariale dei comportamenti non dolosi e l'abuso d'ufficio.

Di seguito le schede sintetiche relative al TT.



TT4.1

Task force territoriali: ascoltare, conoscere e agire insieme

Premessa

Le politiche regionali hanno bisogno, per andare a buon fine, della piena cooperazione con gli altri livelli di articolazione territoriale. La fase di emergenza della pandemia ha messo in luce alcune «faglie» nel funzionamento dell'architettura istituzionale che devono essere velocemente rammendate perché le azioni di sostegno e rilancio della fase di uscita dal lockdown possano essere efficaci e rapide sui territori.

I Comuni (e le loro aggregazioni in Comunità montane, Unioni di Comuni e Gestioni associate) sono diventati, a seguito dei cambiamenti di architettura istituzionale, ancora più importanti nella costruzione di una solida filiera interistituzionale e nel rafforzamento del sistema di governo regionale. Di conseguenza, se Comuni (e Province) non «governano» assieme alla Regione, quest'ultima rischia di non poter conseguire in maniera efficace i propri obiettivi programmatici.

Questo risulta particolarmente vero in una fase critica come quella che stiamo attraversando in cui decisioni, progettualità e risorse devono poter essere attivate rapidamente e in forma mirata. Regione e i territori devono quindi «fare più sistema» con concretezza e celerità. A tal fine si rimanda alla scheda TT Trasversale «Patto tra gli attori» come metodo di lavoro concertato.

Obiettivi

Data questa premessa, va velocemente rafforzata la cinghia di trasmissione con i territori, attraverso *unità strategiche stabili*. Queste task force saranno luoghi in buona misura «digitali», ma concretamente individuate in luoghi fisici di raccordo negli UTR territoriali opportunamente «rafforzati» di risorse e competenze.

Le task force lavoreranno in collaborazione con ANCI e i referenti dei Comuni, e – a seconda dell'ambito tematico – in geometrie variabili con i referenti locali (per esempio Camere di Commercio, il terzo settore, Protezione civile, il Sistema sanitario locale) con modalità comunicative e di condivisione di contenuti «focus enabler» [semplici] che dovranno essere resi disponibili ad ampio raggio (TT2 Smart working, living).

Le task force sono quindi un luogo di «open learning» diffuso e di «capacity building» a livello territoriale con funzioni principali di:

- ascolto e conoscenza delle specificità e delle necessità territoriali;
- implementazione di politiche regionali: spazi di elaborazione di sapere e di sperimentazione di indicatori di impatto; la compartecipazione di una pluralità di attori pubblici e privati, istituzionali e sociali rende possibile la costituzione di sistemi di sapere cooperativi («Patto tra gli attori»);
- costruzione di progettualità e di partenariati, quindi spazi in cui ci sia il sostegno per costruire iniziative o, per esempio, per partecipare a bandi europei, luoghi abilitanti alla costruzione di politiche territoriali specifiche (TT Semplificazione, TT Progettuali);
- accompagnamento ai cittadini e alle imprese, punto di supporto nel disbrigo pratiche e procedure pubbliche;
- diffusione comunicativa e informativa sulle misure territoriali di intervento, sostegno e rilancio rivolto a tutti gli attori pubblici, privati e al terzo settore («Comunicazione istituzionale»);

Un ulteriore accorgimento – per quanto riguarda la governance e la programmazione di misure regionali – potrebbe essere quello di istituire e formare opportunamente in ogni Direzione generale dei «referenti regionali task force». Questi referenti devono avere le competenze per interloquire nelle task force territoriali con piena consapevolezza delle caratteristiche e dello stato evolutivo delle politiche e delle misure attivate e la capacità di facilitare, con forme partenariali, l'attuazione degli obiettivi e delle politiche regionali.

In ogni caso si tratta di trovare nuove strade per superare l'inerzia amministrativa e di motivare dirigenti e funzionari di Regione Lombardia e degli Enti Locali a operare in chiave di governo territoriale aumentando la conoscenza di modalità diverse di svolgere il proprio ruolo, presentando e condividendo pratiche di governo territoriale, facilitando azioni di team e costruzione di comunità di pratica, fornendo supporti adeguati di natura metodologica anche su base digitale.

Strumenti

Regione:

- Formazione del personale UTR e del personale «referente» delle singole Direzioni su modalità di lavoro in partenariato, project management e su strumenti di condivisione digitale.
- Individuazione e copertura di eventuali competenze mancanti presso UTR (tecniche, di animazione gruppi).
- Individuare modalità e strumenti semplici di *shared workplace* e di *coworking virtuale*.
- Potenziamento tecnologico UTR e revisione di layout per spazi di incontro sicuro (se necessario).
- Ricognizione aggiornata di risorse, strumenti e proposte da cui partire: lo scenario.

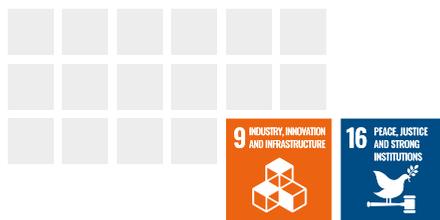
Territorio (stakeholder, referenti «significativi», Anci):

- Incontri informativi e di condivisione mission con protagonisti territoriali.
- Formazione diffusa attori territoriali su strumenti di project management e comunicativi sulle misure attivate nel territorio.
- Messa a disposizione di eventuali strumenti digitali (se necessario).

Tempo per attivazione stimato: 4 mesi (compreso formazione).

Il ruolo delle istituzioni

Il ruolo di Regione in questa funzione è fondamentalmente un ruolo di regia e di catalizzatore di elementi di conoscenza e competenza dei territori. Tale funzione deve essere strettamente collegata alla proposta trasversale «Patto tra gli attori» di cui costituisce una articolazione sui territori sia nelle funzioni di ascolto e proposta che in quelle di implementazione concreta delle politiche.



TT4.2

Il sistema dei controlli nelle procedure di acquisto pubblico

Premessa

Per fronteggiare la crisi economica e sociale innescata dalla pandemia è necessario rilanciare un programma di investimenti in opere pubbliche che consenta di far ripartire l'economia dei territori e realizzare quelle infrastrutture necessarie per mitigare i danni di un'eventuale nuova ripresa dei contagi.

Uno degli aspetti centrali dei processi di acquisto della Pubblica Amministrazione è la riduzione degli oneri informativi a carico delle imprese, dei cittadini e delle stesse Pubbliche Amministrazioni per informazioni che sono spesso già detenute dalla PA. La richiesta di certificati, regolarità contributiva e fiscale, certificati antimafia ecc. rallenta anche l'affidamento dei contratti pubblici.

Obiettivi

L'obiettivo è ridurre gli oneri informativi a carico dei cittadini, delle imprese e delle PA con un investimento considerevole nell'interoperabilità e scambio dei dati tra piattaforme della Pubblica Amministrazione. L'utilizzo delle banche dati e dello scambio di informazioni tra Pubbliche Amministrazioni consente anche di ridurre i controlli e le verifiche sui requisiti di accesso ai bandi o altre agevolazioni della PA, spostando il baricentro delle attività di controllo da un piano formale a un piano sostanziale.

Strumenti

Per realizzare la proposta occorre sviluppare una collaborazione con il Governo nazionale sullo sviluppo delle banche dati centralizzate per favorire la verifica dei prerequisiti in modo automatizzato da parte delle centrali di committenza, delle PA, dei cittadini.

Alcuni esempi interessanti in questa direzione sono per esempio le nuove forme precompilate di dichiarazione ISEE che consentono all'utente di creare una dichiarazione ISEE in poco tempo, dal momento che le informazioni sulla situazione reddituale e patrimoniale sono acquisite in modo automatico dall'operatore pubblico.

L'estensione di questa interoperabilità consentirebbe di ridurre gli oneri e le richieste per: verifica di regolarità fiscali e contributive delle imprese, certificazione antimafia solo per citarne alcune.

Ruolo delle istituzioni

Creazione di un tavolo di lavoro con il Governo e le società di informatica pubbliche per individuare degli ambiti di automatizzazione e scambio delle informazioni che possano consentire alle PA di ridurre i tempi di attesa per la verifica dei requisiti e gli oneri burocratici a carico degli utenti.



TT4.3

Le Pubbliche Amministrazioni di fronte alla pandemia

Premessa

Le cause del cattivo funzionamento dell'Amministrazione sono molteplici, hanno radici profonde e solo in parte sono imputabili all'Amministrazione stessa. Esse infatti risiedono anche nell'invasione della politica – e in particolare del legislatore –, delle procure (penali e contabili) e dell'ANAC.

In questo quadro – che, com'è evidente, richiede la messa in opera di politiche di riforma amministrativa di medio e lungo periodo – si pone la necessità di riattivare immediatamente la capacità amministrativa. La questione è di importanza vitale perché la crisi è di portata tale da travolgere potenzialmente le fondamenta della nostra società. Occorre quindi disporre di strumenti – sul fronte sia dell'organizzazione sia dell'azione amministrativa – che consentano risposte rapide ed efficaci alle esigenze sempre più impellenti che provengono dai cittadini, dalle imprese, dalla società.

Regione Lombardia ha già messo al centro della propria azione politica la semplificazione amministrativa e dispone attualmente di un Programma Strategico per la Semplificazione e la Trasformazione Digitale Lombarda nell'ambito del quale sono definite alcune iniziative di semplificazione da attuarsi nel medio e lungo periodo.

Obiettivi

Si suggerisce al decisore politico di farsi latore a livello nazionale di alcune proposte di intervento legislativo mirato che abbiano come obiettivo il temperamento della situazione di *overdeterrence* nella quale si trovano a operare attualmente i dirigenti e i funzionari amministrativi:

- Ridefinizione della responsabilità erariale dei dirigenti e dei funzionari nei limiti del solo dolo (escludendo, dunque, la responsabilità per colpa grave) o, in alternativa, limitando il danno risarcibile entro un massimale commisurato alla retribuzione, eventualmente incrementato in ragione dell'illecito guadagno ricavato dal soggetto responsabile.

- Limitazione della responsabilità dirigenziale alle sole due ipotesi di inosservanza delle direttive e di mancato raggiungimento degli obiettivi, eliminando le ipotesi di responsabilità dirigenziale «da comportamento».
- Revisione del Dlgs n. 39/2013 in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi dirigenziali presso le PA nella direzione della chiarificazione del perimetro di operatività di alcune norme.
- Revisione della normativa anticorruzione con specifico riguardo alla tipizzazione delle cause di conflitto di interessi e alla ridefinizione dei rapporti tra ANAC e Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Strumenti

Costituzione di apposito gruppo di lavoro in seno alla Conferenza delle Regioni guidato da Regione Lombardia per avanzare una proposta di legge di semplificazione sui punti sopra definiti, tenendo conto di quanto previsto dal DL Semplificazioni.

Ruolo delle istituzioni

La Regione si fa carico di formulare proposte di semplificazione da consegnare al legislatore nazionale.



TT4.4

Nuove risorse umane per la Pubblica Amministrazione

Premessa

I dati del 2020 (Forum PA Data Insight Lavoro Pubblico 2020) ci consegnano la visione di una PA sottodimensionata, formata da personale di over cinquantenni (l'età media del personale è di 50,7 anni e non arriva al 3% il personale sotto i 30 anni), composta da pochi laureati (4 su 10) e dove la formazione di aggiornamento delle competenze ha visto ridurre il suo investimento in modo drastico nell'ultimo decennio. A fronte di questo scenario, risulta evidente che le sfide poste in capo alle istituzioni nella post pandemia non possono che tradursi in un solido e massiccio piano di rinforzo degli organici e di rafforzamento complessivo delle competenze.

Il dato quantitativo delle nuove assunzioni (il piano di concorso straordinario previsto e il completamento di quelli avviati) non può certo prescindere dal come (quali nuove competenze e come devono integrarsi nell'organico PA).

Questi nuovi innesti in una struttura complessa (come è la PA) devono essere gestiti in forma lungimirante, portando nuove capacità dentro un quadro organizzativo riformulato perché possano avere un effetto leva capace di muovere inerzie e problemi sedimentati da tempo.

Obiettivi

- Ripensare le organizzazioni pubbliche sulla base di una attenta rilevazione dei fabbisogni. La rilevazione non deve limitarsi a un atto formale, ma essere frutto di una analisi lungimirante della mission, delle azioni prioritarie di servizio, dei processi e deve basarsi su una lettura attenta dei profili e delle competenze già presenti.
- Definire un «perimetro» territoriale coerente nella analisi dei fabbisogni e della diagnosi organizzativa, che renda efficace e realistica la mobilità e fungibilità del personale.
- Ridurre i tempi delle procedure concorsuali (media di 16-18 mesi) che creano effetti di sfasamento evidenti tra la rilevazione dei fabbisogni e la loro soluzione.

- Porre attenzione alle competenze tecniche e digitali e alle skill progettuali necessarie allo sviluppo della PA digitale e ai cambiamenti che l'evoluzione dello smart working e dei servizi digitali al cittadino comporteranno nel prossimo futuro.
- La Pubblica Amministrazione dovrebbe strutturare nuclei forti di presidio di contenuti tecnici in punti chiave (ingegneria gestionale, scienze ambientali, agraria, economia ecc). Tali domini di competenza sono importanti per una progettazione manageriale orientata alla implementazione delle politiche e al risultato, rispetto alla mera ottemperanza degli aspetti procedurali tipici della tradizionale formazione giuridica del personale pubblico.
- Capitalizzare il valore delle risorse umane presenti nella PA e definire con cura l'affiancamento delle nuove risorse alle risorse presenti per il reciproco passaggio di competenze e lo sviluppo di gruppi di lavoro coesi.

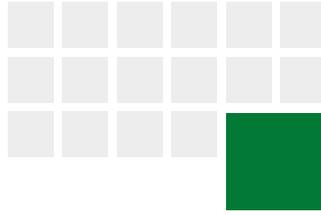
Strumenti

Migliore programmazione risorse, semplificazione regole

- Programmazione dei fabbisogni solida nei contenuti e coordinata. Sperimentare e sostenere la possibilità di lavorare su aree omogenee territorialmente o per ambito specifico nella definizione dei profili necessari, anche in modo da accompagnare gli ambiti di formazione e specializzazione del sistema formativo.
- Reale compatibilità e fungibilità (concretamente esecutiva) tra comparti, per gestione dell'acquisizione dei profili a partire dalla mission e dagli obiettivi dell'ente (e non solo sulla base del CCNL di riferimento); trasparente comunicazione delle vacancy e competenze richieste.
- Regole univoche per tutte le PA (limiti assunzionali, costi del personale, meno regole e meno deroghe) e aggiornamento delle regole non più attuali o discriminatori.

Qualificazione della selezione

- Selezione non solo nozionistica, ma inserimento di pesatura delle competenze specifiche (tecniche, economiche) e trasversali (soft skill) in ingresso e soglia minima di competenze digitali a tutti i livelli.
- Costruire un legame più stretto con il sistema scolastico/formativo: tirocini, borse di studio, quota minima di contratti formazione lavoro per agevolare l'ingresso di giovani.



Tema 5

Comunicazione istituzionale, sostegno morale e rielaborazione degli eventi

Introduzione sintetica al Tema

È indubbio come l'ottima reputazione di regione pragmatica, efficiente, positiva e autosufficiente sia stata messa a dura prova dal fatto di essere l'epicentro nazionale dell'emergenza sanitaria. Per questo, la fiducia nel futuro dei cittadini lombardi va ricostruita partendo proprio da queste nostre doti: rielaborando positivamente gli eventi, anche in funzione di shock futuri, costruendo un nuovo e sfidante progetto regionale per il futuro, che li veda attori primari, curando che la comunicazione istituzionale e pubblica veicoli fluidamente e autorevolmente questa volontà, fino al livello locale. Nella survey dei territori, proprio queste due ultime azioni hanno riscosso la maggiore adesione.

Punti:

- Campionamento demoscopico su alcuni segmenti di popolazione e imprese per dare una lettura di come sia stata affrontata l'emergenza e quali risorse possano essere messe in gioco nella ripartenza.
- Rielaborazione del vissuto ai fini di una narrazione condivisa della memoria dell'accaduto. Questo tema potrebbe avere un contributo da parte di referenti degli Ordini degli psicologi.
- Ripensare a un «brand» Lombardia che ritessa alcuni elementi del patrimonio collettivo identitario. Il successo del brand «Milano» va esteso e implementato a tutti i territori lombardi.
- Ristrutturazione della comunicazione istituzionale/pubblica e del suo coordinamento con il territorio, attraverso modalità condivise, funzionali e autorevoli con il livello locale, tramite task force locali.
- Azione formativa/informativa su alcuni operatori nel territorio, particolarmente coinvolti nella emergenza e con ruoli chiave nella ripartenza, come la polizia locale.

Di seguito le schede sintetiche relative al TT.



TT5.1

Promuovere la resilienza nei territori e nelle comunità

Premessa

La situazione di improvviso cambiamento, stress e isolamento sociale sperimentata nel contesto attuale è una delle condizioni che, anche nella popolazione che precedentemente non presentava sintomi clinici, può essere considerata, da un punto di vista psicologico, come un elemento di rischio per l'insorgenza di comportamenti disadattivi e depressivi. Le persone nei contesti di emergenza sono infatti potenzialmente soggette a fenomeni di depressione diffusa, difficoltà di natura generalizzata nella gestione del quotidiano e difficoltà nella gestione dell'incertezza lavorativa.

Dal punto di vista psicologico, anche i percorsi di ripresa delle attività (fase di post emergenza), seppur evidenzino una progressiva diminuzione della criticità e dell'emergenza, sono processi complessi, faticosi e influenzati da diverse variabili di natura temporale e contestuale. Nonostante i miglioramenti temporanei che il progressivo allentamento delle misure di contenimento può comportare, i cittadini risultano comunque esposti a diversi rischi di natura psicologica che possono determinare difficoltà sul breve, medio e lungo termine, a discapito della salute mentale e della qualità di vita sia dei singoli, sia delle comunità.

Rispondere in modo adeguato a tali necessità risulta essere una scelta previdente, che salvaguarda la qualità della vita e il benessere della cittadinanza.

Per questo è necessario lavorare al riconoscimento e al potenziamento delle risorse presenti nella collettività e negli individui, in particolare in quei cittadini che – per collocazione socio-anagrafica o di ruolo – possono avere più risorse da mettere in gioco. In altre parole, si tratta di promuovere la resilienza ovvero la capacità di reagire alle avversità, riuscendo a cogliere le possibilità di crescita che spesso circostanze come queste riservano. Tali competenze costituiscono la guida e lo strumento per affrontare l'emergenza attuale e la ripartenza.

Obiettivi

- Supportare la cittadinanza, favorendo la transizione verso la ripresa in seguito all'emergenza da Covid-19. È necessario che questa fase soddisfi le aspettative di vita e supporti gli individui nei processi di ri-costruzione e co-costruzione delle traiettorie personali e/o professionali.

- Promuovere la resilienza e le risorse psicologiche nella Pubblica Amministrazione e nella cittadinanza. L'obiettivo è quello di prevenire e contenere un rischio esteso di depressione esogena, favorendo una capitalizzazione della ripresa, per un benessere individuale e complessivo del territorio.
- Potenziare le risorse individuali quali *l'adaptability, il coraggio e la prospettiva temporale in relazione all'esperienza legata alla ripresa post Covid-19.*

Strumenti

Azione 1:

- Survey su popolazioni target pertinenti gli obiettivi di ricerca e intervento sopra esplicitati. Le popolazioni target dell'indagine sono i giovani cittadini, gli anziani attivi e gli operatori coinvolti nella gestione dell'emergenza (polizia locale, protezione civile, terzo settore ecc). Queste tre categorie di popolazione hanno vissuto con intensità diversa la crisi pandemica e si ritiene che possano offrire un contributo significativo per capire su quali risorse può contare la collettività per la ripartenza.

Azione 2:

- Interviste semi-strutturate a testimoni privilegiati al fine di poter raccogliere le narrazioni dell'esperienza di emergenza, le visioni, le proposte (o ipotesi di ripartenza), le aspettative e le risorse per la ripresa delle persone coinvolte in questa emergenza.
- Interviste semi-strutturate rivolte alla cittadinanza.

Azione 3:

- Analisi dei dati quantitativi e qualitativi raccolti.
- Preparazione e realizzazione di un'attività di restituzione e follow up. Questa fase ha l'obiettivo di restituire al committente, al territorio e ai partecipanti gli esiti della raccolta delle rilevazioni (Azione 1) delle narrazioni (Azione 2), e delle analisi effettuate. Questo avverrà attraverso la preparazione di report di restituzione e presentazioni pubbliche.
- Progettazione ed erogazione di azioni formative mirate, a partire dai risultati delle analisi quantitative e qualitative.

Ruolo delle istituzioni

La ricerca potrebbe essere condivisa con la Giunta regionale per gli aspetti che riguardano le scuole di formazione rivolte agli operatori della polizia locale e della Protezione civile.

Il costo stimato previsto è 80.000 euro.



TT5.2

Istituzione del «Memoriale della Comunità: sacrificio e solidarietà collettiva in tempo di Covid-19»

Premessa

L'epidemia da Covid-19 ha avuto, nell'arco di poche settimane, un impatto impensabile sulla mortalità in Lombardia, affiancato dall'impossibilità di salutare i propri cari e di tenerne il funerale, impedendo così quell'operazione di celebrazione e ricordo collettivo che è una costante della storia umana per sancire il passaggio tra la vita e la morte. Si è creata una ferita psicologica e sociale profonda, dal momento che il funerale è in primo luogo un'occasione per l'espressione pubblica delle emozioni individuali associate alla perdita, ma è anche un rito di passaggio, che celebra l'uscita di una persona da una comunità e definisce il punto di partenza per la ricostruzione e la ripresa di chi resta: momenti fondamentali per elaborare e condividere i significati relativi a quello che è successo, per costruire una memoria che sia guida per il futuro e per rafforzare legami e identità di comunità.

Allo stesso tempo, per tutta la durata dell'epidemia un forte sentimento di solidarietà ha pervaso anche la comunità lombarda. Molte infatti sono state le azioni volte a contribuire alla lotta alla malattia e all'aiuto a coloro che si sono trovati in situazioni di particolare difficoltà: tra queste hanno un rilievo di primo piano gli sforzi dei medici e degli operatori sanitari, che con un notevole senso del dovere legato alla propria professione hanno messo in atto quanto possibile per i pazienti, purtroppo a volte a costo della propria vita. Molti altri cittadini si sono distinti per il valore collettivo dei rispettivi contributi, come per esempio i volontari e chi ha svolto compiti essenziali per la popolazione, facendo emergere il tratto solidale della società, dedito alla ricerca del bene collettivo. Muovendo da tali presupposti e perseguendo tali obiettivi, il riconoscimento e la valorizzazione della memoria del recente passato possono avvenire tramite un «Memoriale della Comunità: sacrificio e solidarietà collettiva in tempo di Covid-19», nel quale siano celebrate le storie di chi ha dato il suo contributo per il bene comune e per la lotta alla malattia e il ricordo delle vittime della pandemia.

Obiettivi

Sanare la ferita psicologica, attraverso un'operazione che renda onore a quanti sono scomparsi, celebrare il ricordo di chi era loro vicino e contestualmente permettere di valorizzare gli sforzi collettivi, sancendo così l'eccezionalità di questo complesso di eventi e riconoscendone il valore pubblico.

Strumenti

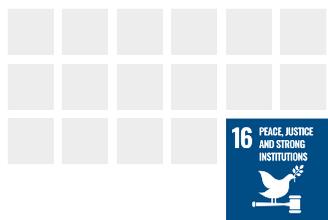
Il Memoriale si potrà sostanziare tramite la creazione di un luogo fisico permanente, come per esempio un monumento simbolico o uno spazio espositivo dedicato, capace di comunicare una narrazione concisa e significativa. Fondamentali potrebbero essere testimonianze, rese pubblicamente disponibili, di parenti e amici delle persone scomparse e di chi si è speso in prima persona. Si potrà prevedere inoltre un'inaugurazione durante la giornata dedicata al ricordo delle vittime del Covid-19, fissata da un'iniziativa parlamentare trasversale ogni 18 marzo, per evocare il giorno dei primi trasferimenti delle vittime bergamasche da parte dell'esercito, durante la quale leggere eventualmente alcune testimonianze. Oltre al memoriale fisico verrà realizzato un sito internet che raccolga tutti i contenuti multimediali sull'emergenza Covid-19 dove costruire percorsi guidati ai fatti che hanno interessato la Lombardia.

La tempistica prevista per la realizzazione sarà di circa 10 mesi.

Ruolo delle istituzioni

La proposta vede un forte coinvolgimento dell'istituzione regionale e in particolare del Consiglio regionale, che si può spendere attivamente per la realizzazione della stessa, mentre la Giunta potrebbe provvedere allo stanziamento delle risorse per la realizzazione del Memoriale. Il link al sito internet dedicato alla memoria delle vittime da Covid-19 potrebbe essere ospitato sulla homepage del Consiglio regionale.

Costo stimato: 60.000-80.0000 euro.



TT5.3

Il rilancio del brand Lombardia

Premessa

La reputazione della Lombardia come territorio e come istituzione è stata seriamente compromessa dalla crisi pandemica con riflessi negativi che riguardano direttamente l'attrattività del territorio regionale per eventi manifestazioni e *leisure*, ma anche la stessa fiducia dei cittadini e degli stakeholder nei confronti della Regione.

Obiettivi

L'obiettivo è ricostruire la reputazione internazionale della Lombardia, l'immagine che via via si era costruita come regione operosa, ben amministrata, efficiente, in grado di coniugare solidarietà sociale con l'intraprendenza degli imprenditori. L'obiettivo della proposta è realizzare un progetto di comunicazione pubblica orientato a narrare quanto è stato fatto dal territorio regionale in questo periodo di crisi per rispondere all'emergenza sanitaria, veicolando le buone esperienze, la reattività delle associazioni del volontariato, la capacità delle strutture ospedaliere di riorganizzarsi, l'attivismo delle amministrazioni locali nel rispondere alle esigenze dei cittadini più fragili ecc. che serva anche per non disperdere quanto di buono è stato fatto.

Strumenti

La ricostruzione della reputazione e dell'immagine della Lombardia richiede tempo e va condivisa con le diverse parti sociali anche perché è in gioco un interesse collettivo che non riguarda solo l'istituzione regionale. L'attività potrebbe essere promossa dal Consiglio regionale come luogo di rappresentanza dei territori e dei diversi interessi che sulla scorta del tour delle province della Lombardia possa promuovere la ricostruzione di quanto successo nei territori nell'ottica di far emergere la capacità di reazione dei corpi sociali, facendone un patrimonio condiviso.

Dal coinvolgimento degli attori sociali alla costruzione di strumenti operativi il passaggio non è semplice e richiede probabilmente la definizione di una strategia di comunicazione istituzionale lun-

gimirante che sappia plasmare un brand della Lombardia, altrettanto marcato come quello di Milano, pur diverso e in grado di dare riconoscibilità al territorio. La strategia di comunicazione dovrebbe declinarsi in strumenti concreti ma anche in un maggiore presidio e presenza sulla scena internazionale (Europa, Comitato delle Regioni, Associazioni internazionali) per recuperare la visibilità istituzionale oggi dominata dalla crisi sanitaria.

Ruolo delle istituzioni

L'Amministrazione regionale dovrebbe farsi promotore dell'idea di realizzare un piano di comunicazione pubblica finalizzato a ricostruire la reputazione internazionale della Lombardia, coinvolgendo i territori e le forze sociali ed economiche. Oltre all'individuazione di ambassador che possano veicolare le buone notizie, occorre che la Lombardia sia più proattiva sulla scena internazionale recuperando un nuovo protagonismo in Europa.



TT5.4

Coordinamento della comunicazione istituzionale e pubblica

Premessa

La comunicazione istituzionale nella situazione di emergenza ha palesato alcuni limiti preesistenti, sia sotto il profilo dei contenuti, sia in quello del coordinamento tra gli attori (governo, regione, Enti Locali). Tali carenze hanno contribuito a creare un quadro di incertezza tra cittadini, imprese, stakeholder e hanno danneggiato l'immagine del governo regionale, sminuendo la valutazione delle oggettive difficoltà epocali in cui ci si è trovati.

Un coordinamento delle iniziative di comunicazione ai diversi livelli e dei contenuti veicolati alla collettività nella gestione delle fasi di qualsiasi emergenza potrebbe favorire la creazione di un contesto informativo in cui gli attori dispongano di informazioni chiare, abilitandoli ad assumere comportamenti e responsabilità coerenti.

Nel caso di altri avvenimenti, che potrebbero coinvolgere il territorio lombardo, per esempio altri eventi epidemici, o disastri pedoclimatici, ma anche in condizioni di normale comunicazione istituzionale e pubblica sui diversi livelli di governo, è necessario rivedere la pianificazione dei meccanismi di coordinamento tra gli attori istituzionali.

Obiettivi

Coordinare la comunicazione istituzionale e pubblica in fase di emergenza, creare una filiera della comunicazione istituzionale all'interno del territorio lombardo che coinvolga Giunta, Consiglio regionale ed Enti Locali (ANCI), condividere i contenuti degli interventi emergenziali (per esempio linee guida) che riguardano più soggetti.

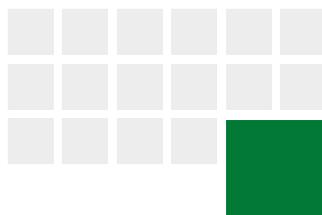
Strumenti

- Ricognizione dei punti di debolezza dell'attuale sistema di comunicazione istituzionale sul territorio regionale e gli attori coinvolti.

- Analisi delle criticità riscontrate nella fase emergenziale.
- Costituzione di una cabina di coordinamento tra funzioni di comunicazione di Giunta, Consiglio e rappresentanze degli Enti Locali (ANCI) e valutazione del coinvolgimento dei comuni capoluogo.

Ruolo delle istituzioni

Il Consiglio regionale dovrebbe farsi carico della proposta di costituire un coordinamento dei soggetti che hanno un ruolo o hanno avuto un ruolo nella comunicazione istituzionale in fase di pandemia.



Tema 6

Sostegno alla occupazione ed equità sociale

Introduzione sintetica al Tema

Il problema delle nuove povertà, come conseguenza della perdita di occupazione, e il peggioramento di situazioni di povertà già preesistenti, nonché l'ulteriore divario tra i generi, come effetto della crisi economica e il lockdown, saranno purtroppo interamente quantificabili nella seconda metà dell'anno, forse anche all'inizio del prossimo. Tuttavia, non abbiamo il tempo di attendere che la situazione sia evidente e la prima azione delle seguenti ha particolarmente raccolto un ampio incentivo nella survey territoriale. Come concretizzare che l'azione di sostegno non sia meramente caritatevole, ma si ponga l'obiettivo di sostenere l'occupazione e di crearne di nuova, è quanto si è cercato di proporre con le schede di questa tematica, non tralasciando il punto di accompagnare ai sussidi anche coloro che non hanno e non riescono a chiedere.

Punti:

- Sostenere l'occupazione esistente, complementando gli strumenti comunitari (per esempio SURE) e nazionali (cassa integrazione, cassa in deroga e nuovi sussidi) con misure regionali. Legare il sostegno economico per i nuovi disoccupati ad attività formative e di riconversione professionale.
- Il completamento della cartella sociale informatizzata che rappresenta uno strumento imprescindibile per i servizi sociali dell'Ente locale.
- Impedire il progressivo divario tra i generi, con perdite di lavoro concentrate sulle donne, che nella ripartenza devono anche gestire i figli a casa dalla scuola. Promuovere strumenti di monitoraggio e sostegno (conciliazione, differenziazione orari di lavoro, smart working).
- Ridisegno di una rete del welfare territoriale per le persone più fragili, anche utilizzando nuove risorse di volontariato (ex imprenditori, nuovi pensionati), sostenute da interventi del terzo set-

tore. L'accompagnamento alle procedure per la domanda di sostegno sociale potrebbe ovviare al problema di chi non ha e non riesce a chiedere. Occorre ripensare il disegno organizzativo dei servizi sociali e anche il ruolo dei consultori familiari.

Di seguito le schede sintetiche relative al TT.



TT6.1

Sostegno alla riqualificazione professionale dei lavoratori

Premessa

La principale sfida che ci attende è quella di impedire che a seguito della pandemia si riduca la base occupazionale, il lavoro diventi più precario e un maggior numero di persone vengano trascinate verso condizioni di povertà.

Occorre da un lato ripensare strumenti e misure che mantengano al lavoro il maggior numero di persone possibile, reindirizzando anche al lavoro coloro che l'hanno perso, ma possono essere adeguatamente formati, e dall'altro, organizzare il sostegno ai lavoratori economicamente più fragili o particolarmente colpiti dagli effetti economici della pandemia.

L'analisi del profilo delle imprese e dei lavoratori coinvolti dai dispositivi di sospensione segnala possibili elementi di criticità per le micro e piccole imprese e per gli occupati temporanei e del settore dei servizi che subiranno conseguenze rilevanti in merito al rischio di perdere l'occupazione, non vedendo rinnovati o prorogati i contratti di lavoro o al termine del periodo di fruizione di ammortizzatori sociali. Uguale difficoltà è prevista per i lavoratori autonomi e i professionisti in partita IVA che hanno registrato forti riduzioni di attività se non di sospensione, a meno di una ripresa consistente della domanda interna.

Vi è quindi il concreto rischio che nei prossimi mesi un considerevole numero di aziende lombarde cessino o riducano l'attività e che le misure ordinarie relative al lavoro non siano sufficienti a garantire i posti di lavoro e la continuità reddituale di molti lavoratori lombardi.

Obiettivi

- Interventi di integrazione tra misure di sostegno del reddito (comunitarie, nazionali, regionali), misure di politica attiva e di protezione sociale ai lavoratori in condizioni di fragilità, compresi i lavoratori autonomi, con particolare attenzione alle famiglie con minori o con elementi di vulnerabilità sociale.

- Sostegno ai piani di ricollocazione aziendale che adottino misure di outplacement, ricollocazione e riqualificazione del personale o misure di accompagnamento al prepensionamento con pieno esercizio della responsabilità sociale di impresa.
- Misure di sostegno all'investimento in capitale umano e a un mercato del lavoro dinamico per la crescita futura.
- Miglior utilizzo dei dati per rafforzare la capacità di anticipazione dei fabbisogni del lavoro e di crisi settoriali e per orientare gli operatori della formazione e del lavoro nella progettazione di interventi.
- Rafforzamento e ammodernamento del sistema dell'istruzione e della formazione a tutti i livelli e soprattutto di quella scientifica, tecnica e professionale post secondaria, rafforzando l'integrazione col sistema della ricerca e delle imprese.

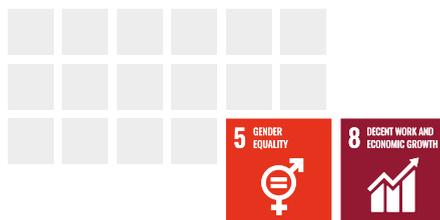
Strumenti

- Indirizzare gli strumenti della nuova programmazione comunitaria, in particolare POR FSE e FESR per il rilancio dell'occupazione, il sostegno alle piccole e medie imprese, lo sviluppo sostenibile.
- Rivedere il sistema regionale dei servizi per l'impiego sia dal punto di vista dei target di lavoratori e imprese cui si rivolge per facilitare l'incontro fra domanda e offerta di lavoro sia riguardo alle risorse umane, finanziarie e strumentali di cui dotare i Centri per l'impiego, predisponendo azioni e misure applicabili su tutto il territorio regionale.
- Sviluppare partnership strategiche con le aziende innovative per piani di qualificazione o riqualificazione della forza lavoro (per preparare i lavoratori al futuro bisogna collaborare con coloro che il futuro lo stanno generando).
- Monitorare l'offerta a catalogo dei percorsi formativi proposti dagli operatori accreditati sia per una maggiore fruibilità in modalità e-learning sia per verificarne la reale efficacia.

Il ruolo delle istituzioni

Il tema di come sviluppare nuova e buona occupazione e proteggere il lavoro esistente richiede uno sforzo sinergico congiunto a livello regionale per l'identificazione di filiere regionali strategiche composte da istituzioni scolastiche, università, agenzie di formazione professionale e imprese.

Sono temi su cui Regione Lombardia in raccordo con gli attori istituzionali territoriali da tempo opera e che potrebbero essere ulteriormente rafforzati per garantire occupazione e lavoro.



TT6.2

Sostenere la partecipazione femminile al mercato del lavoro

Premessa

Il periodo di emergenza che abbiamo vissuto impone riflessioni che si traducano in strumenti e politiche per le famiglie, in particolare riguardanti donne e minori, che rischiano di pagare un prezzo molto alto a una crisi di salute pubblica, diventata crisi economica, con riflessi importanti da un lato sull'istruzione e dall'altro sul tema dell'occupazione femminile e della conciliazione vita-lavoro.

Il rapporto ISTAT 2020 conferma che la pandemia è stato un acceleratore delle già accentuate diseguaglianze occupazionali, colpendo con più vigore segmenti del mercato del lavoro strutturalmente deboli e più esposti – il lavoro femminile e giovanile – e accentuando, durante il lockdown, i già presenti problemi di conciliazione e organizzazione familiare.

La ripresa delle attività a seguito dell'auspicabile superamento dell'emergenza sanitaria deve quindi prestare attenzione a interventi che contrastino la segmentazione del mercato del lavoro e contrastino i persistenti elementi di svantaggio occupazionale del lavoro femminile e giovanile con misure concrete di conciliazione e sostegno occupazionale.

Obiettivi

Ripensare le politiche e i servizi che interagiscono con la vita quotidiana delle famiglie.

Strumenti

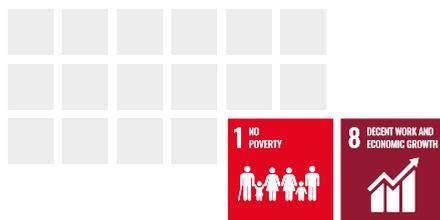
- Sostenere la difficile transizione dei *servizi per la prima infanzia* (particolarmente asili nido) per evitare che il prevedibile aumento dei costi derivante da disposizioni di natura sanitaria volte a garantire la sicurezza di lavoratori e bambini ricada sulle famiglie e comporti un ulteriore aumento delle dimissioni volontarie femminili alla nascita dei figli (motivo del 60% delle dimissioni volontarie nel 2019, dati dell'Ispettorato sul lavoro). Oltre che alla riconferma della misura Nidi

Gratis, va quindi programmato un aumento dei posti disponibili nei servizi di prima infanzia che contrasti la riduzione della capacità ricettiva registrata negli ultimi anni e la disomogeneità territoriale dei servizi. Vanno anche incoraggiate nel settore pubblico e privato formule di servizio flessibile che diano soluzioni idonee anche per esigenze temporanee (*tagesmutter*, tempo per le famiglie, spazi di socializzazione). L'aumento di capacità ricettiva e di flessibilità nei servizi va inoltre accompagnata con apposite campagne di informazione sui comprovati vantaggi educativi e di sviluppo di competenze nei bambini che accedono ai servizi di prima infanzia. Questo anche al fine di superare il clima protettivo e di sfiducia per gli ambienti collettivi che il periodo di pandemia può avere rafforzato nelle famiglie e che si ripercuotono, oltre che sul lavoro femminile, sulle potenzialità dei minori in un'età evolutiva importantissima.

- Ampliare e rilanciare l'offerta territoriale dei servizi di cura per anziani e adulti non autosufficienti, rafforzando l'assistenza domiciliare e le funzioni territoriali di assistenza. In questo scenario, garantire maggiore spazio alle alleanze tra terzo settore, istituzioni e famiglie e incoraggiare le soluzioni di «welfare collaborativo» che hanno dato buoni esiti: come l'infermiere di comunità e le formule di «abitare leggero» (strutture medio-piccole rivolte a persone con capacità almeno parziali di autonomia).
- Promuovere e sostenere accordi territoriali e strumenti di welfare aziendale per le donne e gli uomini che sostengono carichi di cura (*smart working*, differenziazione orari di lavoro, uso intelligente della tecnologia...) rendendo più stabili e diffuse le tante sperimentazioni degli ultimi anni e premiando le pratiche di welfare aziendale che privilegino il lavoro femminile e la organizzazione familiare nelle fasi di transizione.
- Creare degli *sportelli dedicati* che offrano alle donne consulenze mirate a facilitare la costruzione di un progetto professionale e a orientarsi tra i servizi territoriali in un'ottica di conciliazione tra tempi lavorativi e tempi di cura familiare. A tal fine potrebbe essere rafforzata la rete dei consulenti, che la più recente normativa identifica come Centri per la famiglia.

Il ruolo delle istituzioni

Il tema della promozione delle pari opportunità nelle sue varie dimensioni richiede a livello regionale misure di intervento strutturale, ma anche misure di «ricucitura» e di incoraggiamento e stabilizzazione di esperienze e conoscenze che istituzioni, aziende e terzo settore e famiglie hanno costruito negli anni, mettendo a sistema e replicando interventi ed esperienze valide, spesso frammentate a livello locale.



TT6.3

Cartella sociale informatizzata e semplificazione interventi sociali

Premessa

Uno degli aspetti critici della gestione delle politiche di sostegno del reddito delle famiglie è la frammentarietà verticale e orizzontale degli interventi: lo Stato, le Regioni e i Comuni attuano politiche di sostegno, spesso sovrapposte; a ogni livello di governo è elevata la frammentazione degli interventi, secondo linee di frattura multiple (settoriali, territoriali, temporali).

Il lavoro di costruzione della cartella sociale informatizzata è in corso da parte di Regione che ha approvato nel 2016 le complesse Linee guida per informatizzare la CSI con elementi comuni che consentano la governance dei diversi interventi come previsto dalla *Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali* 328/2000 che prevede la creazione di un Sistema Informativo dei Servizi Sociali (SISS).

La fase di gestione emergenza e post emergenza e l'aumentata domanda di misure di sostegno a tutti i livelli (pensiamo alla gestione dei buoni spesa legata alla solidarietà alimentare) ha reso chiara l'urgenza di una regolazione omogenea e prioritaria delle misure sociali e l'urgenza della semplificazione delle modalità di richiesta ed erogazione delle stesse al fine di evitare disomogeneità territoriali e iniquità tra percettori. È quindi da accelerare il coordinamento sovracomunale e strutturare una solida governance degli strumenti a livello regionale.

Il quadro attuale di interventi è infatti attualmente poco organico e complicato dalle stratificazioni viste in premessa: le misure di intervento e i requisiti di accesso risultano quindi eccessivamente eterogenei e complessi. Vi è di conseguenza il rischio che i soggetti più fragili non riescano ad avere accesso e a superare le asimmetrie informative di un sistema così articolato alimentando una disparità crescente tra chi ha accesso ai servizi e chi non vi accede. Inoltre, stante la frammentazione delle misure di sostegno tra diversi Enti e istituzioni è difficile capire se gli aiuti sono indirizzati a chi ne ha effettivamente maggiore bisogno.

Obiettivi

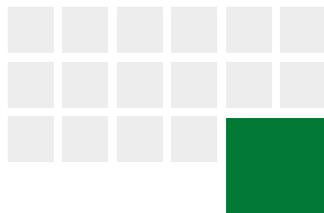
- Completare rapidamente il lavoro in corso di costruzione della Cartella Sociale Informatizzata (CSI) al fine di assicurare la conoscenza dei bisogni sociali, del sistema integrato degli interventi e dei servizi sociali e poter disporre tempestivamente di dati e informazioni necessari alla programmazione, alla gestione e alla valutazione delle politiche sociali.
- Potenziare l'interoperabilità delle banche dati delle diverse misure di aiuto (nazionali, regionali e locali) realizzando una mappa complessiva degli aiuti erogati dalle PA.
- Consentire alle amministrazioni pubbliche nazionali, regionali e locali di calcolare l'ISEE per tutti i cittadini e di informarli sul loro diritto a specifiche misure di sostegno del reddito. Questa profonda innovazione potrebbe richiedere una bilanciata rivalutazione di considerazioni attinenti alla tutela della privacy.
- Avviare in parallelo un ripensamento delle misure di accompagnamento a forme di aiuto specifico per esempio gli assegni familiari erogati dall'INPS non sottoposti a ISEE.
- Potenziare le informazioni su altre forme di aiuto disponibili per le famiglie in stato di bisogno come il bonus per l'elettricità e il gas.

Strumenti

- Roadmap riaggiornata della costruzione della CSI per la sua attuazione in raccordo con l'evoluzione degli strumenti di agevolazione al reddito previsti a livello nazionale.
- Nelle more della adozione dello strumento prioritario CSI, con rigoroso allineamento alle linee guida e agli sviluppi, avviare un confronto per la gestione dell'urgenza di intervento partendo dalle buone prassi esistenti di visione e gestione integrata (mappatura delle misure di welfare nazionali e regionali del CROAS Consiglio Regionale dell'Ordine degli Assistenti Sociali Lombardo, Database QUBI-Fondazione Cariplo sulla povertà minorile) e avviare un lavoro coordinato di rilettura degli strumenti a disposizione.
- Ridisegno e rafforzamento dei patronati e dei CAF per le persone più fragili che non sanno utilizzare gli strumenti informatici anche utilizzando nuove risorse di volontariato (ex imprenditori, nuovi pensionati), sostenute da interventi del terzo settore.
- Sperimentazione di Big Data per lettura bisogni consentendo di comprendere meglio i fabbisogni di ciascuno e, di conseguenza, di adattare l'intervento pubblico ai bisogni individuali.

Il ruolo delle istituzioni

Appare opportuno avviare un tavolo di confronto tra Regioni, Enti Locali, Governo nazionale e l'INPS per la definizione di un percorso di implementazione della CSI e delle linee guida sull'interoperabilità dei sistemi di aiuto che favorisca la conoscenza dello stato di bisogno delle persone e gli aiuti erogati dalla PA.



Tema 7

Strumenti pubblici e privati per il sostegno finanziario di imprese e famiglie

Introduzione sintetica al Tema

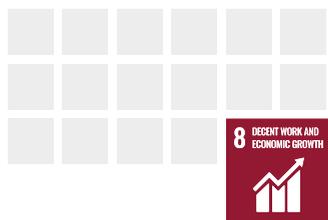
Questo tema è molto connesso con il precedente, anche se l'attenzione è qui incentrata sugli strumenti per l'erogazione snella del credito alle imprese e su quelli che possono permettere una più equa ed efficace erogazione dei sussidi alle famiglie. Il primo punto dei seguenti ha riscosso molto supporto nella survey territoriale, gli abbiamo dedicato una scheda mirata, ma sappiamo che molti impedimenti sono determinati da norme nazionali ed europee di controllo sull'operato delle banche. Tuttavia, i tavoli proposti sono il mezzo più diretto per monitorare i punti critici e proporre delle soluzioni, anche al livello nazionale.

Punti:

- Azione verso il governo per chiedere interventi normativi di riequilibrio tra velocità di erogazione del credito e responsabilità individuali in merito a rilievi penali e infrazione delle norme di vigilanza (in particolare con riferimento a colpa grave) e su allungamento dei tempi di rimborso dei prestiti (oltre 6 anni).
- Va implementato un tavolo di lavoro con alcune banche disponibili per comprendere i fattori di competitività da premiare ai fini del credito (sostenibilità, digitalizzazione, capitalizzazione...).
- Nell'emergenza, vanno anche potenziati e strutturati i nuovi ruoli e strumenti che Finlombarda ha avviato in accompagnamento al sistema del credito, anche con finanziamenti mirati a fondo perduto.
- Ai fini del processo di *due diligence* su imprese, che chiedono credito per riconversione produttiva, sarebbe opportuno redigere una roadmap regionale dei settori strategici e delle imprese innovative a cui dare priorità.
- La situazione delle famiglie dipende fortemente da quella delle imprese: occorre garantire con-

sulenza per accelerare i flussi dei sussidi, mappare i nuovi disoccupati e concedere un sostegno legato alla riqualificazione, valorizzando nuove tecnologie e autoimprenditorialità con il coinvolgimento degli Enti Locali e del sistema di formazione.

Di seguito le schede sintetiche relative al TT.



TT7.1

Velocizzare le procedure di erogazione del credito

Premessa

Il blocco delle attività economiche dovuto alle misure di lockdown comporta l'insorgere di nuove problematiche di liquidità per le imprese. Il Governo, nel tentativo di garantire la continuità aziendale, ha varato numerose misure, tra le quali spicca il cosiddetto «decreto Liquidità» (DL 23/2020), che ha previsto, tra le altre cose, una garanzia statale al 100% per le PMI. Sono oltre 122.000 le operazioni effettuate dalle banche in Lombardia a favore delle PMI (al 17 giugno). Tuttavia, di fronte al forte incremento delle probabilità di default (le stime di Cerved oscillano tra +3,3% e +11%, a seconda della severità dello scenario futuro), gli operatori bancari invocano una manleva sulle responsabilità penali quali il concorso esterno in bancarotta fraudolenta così come configurata dagli art. 216, 217 della legge fallimentare. Infatti, mentre viene loro richiesta una estrema prontezza nell'erogazione, non sono esentati dal compiere le consuete istruttorie preliminari all'erogazione del credito.

Obiettivi

Accelerare i tempi di istruttoria e concessione delle garanzie previste dal decreto liquidità soprattutto alle PMI. La Giunta regionale potrebbe esercitare un'azione di pressione nei confronti del Governo perché promuova interventi normativi, anche al di là delle disposizioni previste in sede di conversione in legge (n. 40/2020), di riequilibrio tra l'invocata velocità di erogazione del credito e le intatte responsabilità individuali in merito a rilievi penali e infrazione delle norme di vigilanza (in particolare con riferimento a colpa grave).

Strumenti

Un efficace strumento consisterebbe nella completa esclusione dell'applicabilità delle norme penali in materia fallimentare con riguardo alle operazioni di finanziamento effettuate in conformità a quanto previsto dal decreto Liquidità, poi legge 40/2020. Inoltre, come suggerito dal cosiddetto «Piano

Colao», si potrebbe consentire alle banche di dare credito garantito agli operatori più solidi al vertice delle filiere e al contempo di estendere uguali condizioni agevolate di accesso al credito a tutta la catena di fornitura e sub fornitura.

Il ruolo delle istituzioni

Il Consiglio regionale si potrebbe fare carico di predisporre una mozione rivolta alla Giunta per promuovere un'azione di sensibilizzazione sul governo per sospendere nel periodo della pandemia le norme che riguardano le responsabilità dei dirigenti bancari rispetto alle fattispecie penali di bancarotta.



TT7.2

Monitoraggio strumenti di accesso al credito sul territorio regionale

Premessa

A fronte della drammatica situazione in cui versano le imprese, occorre capire e monitorare l'andamento della concessione delle garanzie e degli aiuti introdotti dal Governo e dalla Regione in modo da segnalare tempestivamente le criticità emergenti rispetto alle diverse tipologie di strumenti.

Secondo il monitoraggio del Fondo centrale di garanzia, sulla linea di credito fino a 30.000 euro sono in corso in Lombardia oltre centomila operazioni. Se si considerano tutte le operazioni finanziate con il decreto Cura Italia e il decreto Liquidità, in Lombardia sono stati richiesti finanziamenti per oltre otto miliardi di euro, con Milano a guidare la classifica delle province italiane per quasi tre miliardi di euro di richieste. A fronte di questa grande mole di richieste, le banche potrebbero adottare atteggiamenti diversi, anche in relazione ai rischi amministrativi, penali e civili in caso di dissesto della controparte.

A sua volta, Finlombarda ha varato una serie di misure per sostenere le imprese lombarde ad accedere al credito bancario (Credito Adesso, Turnaround Financing, Syndacated Loans) e le Camere di Commercio lombarde hanno approvato dei bandi per l'abbattimento degli interessi sulla concessione dei prestiti alle imprese. Le risorse che sono state messe in campo sono considerevoli e richiedono un costante monitoraggio, per capire eventuali criticità e proporre interventi complementari.

Obiettivi

Si propone di realizzare un tavolo di confronto con il sistema bancario, il Medio Credito Centrale, il sistema dei Confidi e Regione Lombardia per monitorare l'andamento della concessione dei crediti garantiti dallo Stato e in generale per gli strumenti finalizzati a sostenere la liquidità delle imprese, segnalando tempestivamente situazioni di criticità e mettendo in luce buone pratiche.

Il tavolo dovrebbe farsi portavoce di istanze, per segnalare eventuali correzioni degli strumenti esistenti, o per avanzare proposte di nuove misure di accesso al credito, non coperte dagli strumenti

esistenti. Inoltre, potrebbe sviluppare un collegamento con finanziamenti erogati da Regione Lombardia su progetti a bando, relativi alla riconversione industriale e l'innovazione di prodotti o servizi.

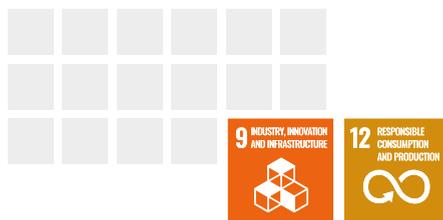
Strumenti

La misura è a costo zero e dovrebbe coinvolgere, ove possibile, anche la sede regionale della Banca d'Italia. È un tavolo di confronto tecnico riservato ai soggetti del mondo creditizio per monitorare sul territorio regionale l'evoluzione degli strumenti finalizzati a fornire liquidità al sistema produttivo. Da valutare, oltre alla presenza del sistema dei Confidi, anche quella del sistema camerale, quale soggetto che interviene con alcune misure di sostegno alle imprese.

Il tavolo dovrebbe avere una durata temporale limitata fino alla normalizzazione e alla stabilizzazione degli interventi, che coinvolgono il sistema creditizio collegato alla gestione dell'emergenza sanitaria.

Il ruolo delle istituzioni

Regione Lombardia dovrebbe promuovere il tavolo tecnico d'accordo con ABI regionale e con un forte ruolo di coordinamento e supporto organizzativo da parte di Finlombarda. Nel tavolo potrebbero essere coinvolte le Camere di Commercio e i confidi che operano sul territorio regionale. Al tavolo dovrebbe essere invitato il Medio Credito Centrale in qualità di gestore del Fondo centrale di Garanzia.



TT7.3

La sostenibilità come fattore di rilancio degli investimenti e della competitività delle imprese

Premessa

Come osservato da numerosi studiosi, gli investimenti in green (da intendersi come iniziative che riducono le emissioni di gas a effetto serra) accompagnate da buone pratiche di governance e attenzione al tessuto sociale di riferimento, sono in grado di creare più posti di lavoro e migliori risultati. Questo perché, oltre a conseguire rendimenti e occupazione nel breve (creazione di nuove infrastrutture materiali e immateriali, digitalizzazione e qualificate competenze) portano a un maggiore risparmio sui costi di lungo periodo sia per le aziende che al contesto sociale.

Anche gli operatori istituzionali sono interessati al tema della sostenibilità. Le emissioni di titoli collegati ai fattori di sostenibilità sono costantemente cresciute nel tempo. Nonostante la crisi da Covid-19 abbia fatto rallentare le emissioni di obbligazioni collegate al fattore green, la sostenibilità si presenta come un elemento che condiziona i mercati finanziari dei prossimi anni ed è importante che anche il sistema dei sussidi pubblici si orienti in quella direzione.

La stessa Unione europea ha indirizzato il programma di investimenti dell'UE Green Deal in questa direzione.

È importante che anche le imprese lombarde colgano le opportunità offerte da un mercato finanziario disposto a scommettere non solo su imprese innovative, ma anche attente al contesto sociale in cui sono inserite e agli impatti generati sull'ambiente. Molte imprese lombarde hanno di fatto già imboccato questa strada e, come dimostrano le analisi ISTAT, le imprese che adottano pratiche sostenibili sono anche le più produttive.

Obiettivi

- Creare le condizioni affinché le imprese lombarde che stanno attraversando un periodo di transizione dovuto alla pandemia, possano accelerare il percorso di riconversione produttiva/organizzativa adottando logiche produttive che rispettino i principi di sostenibilità (ambientale, sociale e istituzionale) facendo leva sulla maggior disponibilità degli investitori istituzionali e bancari a finanziare investimenti adottando criteri ESG (rating di sostenibilità).

- Adottare strumenti di rendicontazione non finanziaria semplificati che avvicinino le PMI agli investitori istituzionali.
- Istruire un tavolo di confronto con gli operatori bancari sugli schemi e gli indicatori da adottare per attribuire un rating di sostenibilità alle imprese.
- Prevedere una graduale introduzione di criteri di condizionalità ambientale, sociale e istituzionali (ESG) nei bandi di Regione Lombardia.

Strumenti

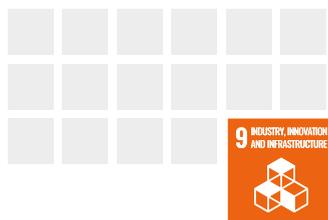
Costituzione di un gruppo di lavoro Finlombarda, Regione e banche volto a favorire l'accesso a queste opportunità, aiutando le imprese ad avviare le trasformazioni necessarie. In questo percorso le banche avrebbero anche l'opportunità di creare un proprio offering dedicato e costruire agili strumenti di valutazione nella concessione del credito alle imprese per finanziare investimenti green.

Le imprese andrebbero affiancate con un percorso formativo che le informi sulle opportunità offerte dal programma di investimenti sul Green Deal e dagli strumenti di finanza sostenibile adottati dagli investitori istituzionali e dalle banche.

L'azione di costituzione del tavolo potrebbe essere attivata immediatamente, concordando con gli attori le necessità formative soprattutto per le PMI che dovrebbero adottare strumenti quali la rendicontazione non finanziaria (oggi obbligatoria per le società quotate).

Ruolo delle istituzioni

Regione Lombardia potrebbe fare propria questa proposta sfruttando il protocollo per lo sviluppo sostenibile in cui sono coinvolte le banche (ABI). Attorno alla realizzazione del protocollo potrebbero essere individuate delle linee di azione specifiche volte alla realizzazione di strumenti di finanza sostenibile o supporti alla rendicontazione non finanziaria dedicate alle imprese del territorio lombardo.



TT7.4

Oltre la liquidità: sostenere il rafforzamento delle PMI

Premessa

Come noto, il tessuto imprenditoriale della nostra regione è fortemente connotato da una presenza numerosa di piccolissime imprese. Molte di queste hanno subito fortemente l'impatto del lockdown, ma rischiano di subire ancora più pesantemente l'effetto della crisi economica che sta via via crescendo.

Le importanti misure di sostegno al credito e alla liquidità che sono state in parte attivate e in parte annunciate hanno certamente un ruolo importante, tuttavia credito e sostegno alla liquidità sono utili a rispondere all'emergenza, ma insufficienti per affrontare la ripresa e per «curare» alcuni limiti storici del nostro tessuto imprenditoriale: scarsa capitalizzazione; dimensione ridotta o minimale; difficoltà a collaborare consolidando filiere e cluster con strumenti stabili.

Obiettivi

- Introdurre strumenti di sostegno e incentivazione alla capitalizzazione delle PMI nelle diverse forme giuridiche in cui sono strutturate (imprese singole, s.r.l., s.n.c., cooperative, piccole s.p.a.).
- Favorire forme di partecipazione di capitale anche da parte di piccoli investitori, risparmiatori, familiari o dipendenti delle PMI, sottoscrivere quote di capitale di un'attività ricevendo un sostegno da Regione Lombardia sotto forma di prestito redimibile (questo modello venne adottato alcuni anni fa per il programma JEREMIE). Tali investimenti dovrebbero aver una premialità legata alla durata (prevedendo una permanenza minima del capitale per 5 anni).

Accanto a queste misure per la capitalizzazione sarebbe interessante introdurre forme ulteriori di incentivo se, per esempio, insieme alla partecipazione di capitale si definiscono percorsi di aggregazione, fusione, o consorzi tra PMI per incoraggiare la crescita dimensionale o la istituzione di forme stabili di collaborazione e partnership.

I progetti di capitalizzazione oppure di convergenza verso aggregazioni dovrebbero essere accom-

pagnati da piani di investimento per innovazione o crescita – in tal modo tutto il programma potrebbe essere presentato come programma di sostegno a investimenti e qualificazione per poter beneficiare anche degli stanziamenti straordinari e delle provviste messe in campo dalle istituzioni europee (InvestEU, BEI, FEI) e a breve la strategia europea per il rilancio delle PMI (varata dalla Commissione EU) così come dei piani per l'innovazione tecnologica. Da ultimo il nuovo intervento denominato Next Generation EU con le dotazioni per la risposta alla crisi provocata dal Covid-19.

Del resto occorre riconoscere che in Lombardia anche nel sistema sociosanitario e in generale nei servizi alla persona o nei servizi legati alla sicurezza e protezione (pensiamo a pulizie, manutenzioni, riqualificazioni tecnologica di edifici e abitazioni) operano molte aziende che sono sostanzialmente PMI che dovranno investire molto per essere in grado di competere nella produzione e realizzazione di servizi legati alla risposta all'emergenza sanitaria.

Strumenti

Impostazione di un quadro di delibere regionali per varare i bandi.

Stipula di convenzioni e accordi di programma con associazioni di categoria.

Stipula di convenzioni con istituti di credito.

Il ruolo delle istituzioni

Regione Lombardia dovrebbe attivare le misure proposte coinvolgendo gli attori del sistema produttivo e le associazioni delle PMI.



TT7.5 (Governare il) Sostegno al reddito delle famiglie

Premessa

La situazione finanziaria delle imprese e delle famiglie si è deteriorata durante i mesi di lockdown e la ripresa in corso è densa di incognite sia dal lato dell'offerta che della domanda, di modo che è previsto per fine anno un'eccezionale diminuzione del prodotto interno lordo del Paese. In questa situazione, sarà necessario, con ogni probabilità, continuare a sostenere il reddito delle famiglie con strumenti ordinari e straordinari.

Uno degli aspetti più critici della gestione delle politiche di sostegno del reddito delle famiglie, la cui situazione economica dipende fortemente da quella delle imprese, riguarda la frammentarietà verticale e orizzontale degli interventi: lo Stato, le Regioni e persino i Comuni attuano politiche di sostegno, a volte parzialmente sovrapposte; a ogni livello di governo è elevata la frammentazione degli interventi, secondo linee di frattura settoriali.

Obiettivi

- Superare la frammentazione verticale e orizzontale, avviando un concreto processo di ricomposizione degli interventi. Uno degli aspetti più critici della gestione delle politiche sociali riguarda la frammentarietà e la settorialità degli interventi rivolti alle persone e alle famiglie, con la conseguenza che spesso non è possibile conoscere i beneficiari e che questi ultimi sono costretti a inseguire criteri diversi a seconda della tipologia di aiuti. Allo stesso tempo, c'è il rischio che la spesa non venga indirizzata ai bisognosi. A questo proposito, sarebbe senz'altro utile evitare che le persone siano costrette a richiedere l'ISEE dato che lo Stato dispone di tutte le informazioni per garantire l'accesso alle forme di aiuto ai più bisognosi. Al tempo stesso, la costruzione della banca dati unitaria delle prestazioni sociali (casa, welfare, lavoro e famiglia) e la relativa cartella individuale potrebbero consentire di migliorare la gestione degli aiuti rivolti primariamente alle famiglie, o agli individui.

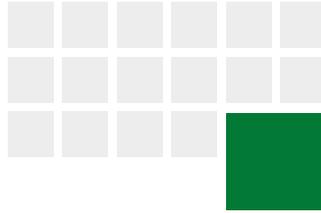
- Semplicità attuativa: si devono mettere in campo prestazioni che siano il più possibile agevoli da attuare, comunicare e ricevere. Si noti che nonostante tutti gli sforzi di riduzione della complessità delle procedure potrebbe comunque rendersi necessario un accompagnamento di una minoranza dei richiedenti da parte di Enti del terzo settore, secondo un'impostazione sussidiaria che valorizzi la ricchezza del tessuto associativo della nostra regione.
- Rivedere, partendo dagli strumenti vigenti, l'articolazione delle misure con logica di governance e semplificazione; rendere chiaro il quadro complessivo degli interventi, verificare le sovrapposizioni di misure, le eventuali aree di scopertura, per rendere più facile l'intervento concreto a ogni livello territoriale e settoriale analizzando le modalità di richiesta e uniformando, dove possibile, requisiti di accesso, ora troppo diversi.
- Condividere, nel breve periodo, la ri-lettura integrata degli strumenti disponibili a livello di quadro regionale e agire per potenziare gli sportelli sociali e gli attori che operano direttamente con gli utenti più fragili.

Strumenti

- Ruolo di stimolo delle Regioni nell'avvio di un processo di ricomposizione degli interventi tra i livelli di governo; ricomposizione della governance di Regione Lombardia delle politiche di sostegno economico delle famiglie attualmente relativamente frammentate.
- Creazione di un sistema di governance regionale condiviso tra i quattro assessorati, Politiche sociali, Formazione e Lavoro, Welfare e Politiche per la famiglia che dialoghi con il mondo del volontariato, con i Comuni, con i servizi territoriali al lavoro, con soggetti privati (secondo welfare). Il primo compito di questo sistema di governance è valutare la quantità di risorse disponibili ed eventualmente integrarle.

Il ruolo delle istituzioni

Appare necessaria un'attività di promozione dell'impostazione alle politiche sociali proposta a tutti i livelli istituzionali. Regione Lombardia potrebbe contribuire significativamente a questo processo.



Tema 8

Ridefinizione della mobilità e della progettazione di spazi urbani

Introduzione sintetica al Tema

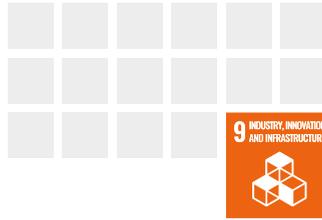
Il criterio che la rete dei trasporti debba adattarsi alla domanda dovrebbe trasformarsi in una organizzazione più razionale della domanda, in modo da evitare picchi troppo elevati di utenti in alta densità e in fasce orarie ristrette. Questo è un primo esempio di sostenibilità, che è anche finanziaria, non solo sanitaria. Accanto al problema di gestire la mobilità pendolare, molto sentita nella survey territoriale, questa tematica affronta anche la questione di una riorganizzazione degli spazi urbani, che potrebbe (nel medio termine) determinare una circolazione intra-urbana più di corto raggio e sostenibile, con ampio vantaggio di efficienza nell'offerta di trasporto pubblico, come apprezzato nella survey territoriale. Queste azioni sono ovviamente da concertare con i comuni e una collaborazione stretta con ANCI Lombardia appare la modalità più opportuna e concreta.

Punti:

- Realizzazione di un sistema di monitoraggio in tempo reale dei flussi di mobilità, per controllare origine, destinazione, articolazione oraria e soluzione modale adottata negli spostamenti, in modo da fornire uno strumento in grado di adattare conseguentemente l'offerta. Un sistema di questo tipo può essere oggi realizzato integrando diverse fonti di cosiddetti big data. Ricepire la previsione di flussi studenteschi ora in smart studying.
- Modifica delle modalità contrattuali con cui viene regolata l'offerta di mobilità collettiva, individuando soluzioni in grado di bilanciare le garanzie sull'erogazione del servizio con la flessibilità nelle soluzioni operative e la capacità di rispondere al cambiamento in tempi rapidi.
- Adattamenti temporanei reversibili dello spazio urbano: allargamento marciapiedi, sviluppo di piste ciclabili, incentivazione a lasciare libere da parcheggio alcune arterie principali, recependo e completando la mappatura dei parcheggi per quartiere. Riuso temporaneo di edifici dismessi.

- Rendere le città più resilienti di fronte a nuove chiusure e meno oberate da traffico privato con programmi di rafforzamento delle strutture di quartiere, che possono essere raggiunte in un raggio di 15-20 minuti a piedi: scuole, commercio, ristorazione, verde pubblico, farmacie, medicina di base, uffici pubblici essenziali. Sostegno al recupero dei borghi montani e periferici, alternativi alla domiciliazione urbana

Di seguito le schede sintetiche relative al TT.



TT8.1

Costruzione di un sistema di monitoraggio «real time» dei flussi di mobilità regionali

Premessa

Il sistema della mobilità collettiva è destinato a essere uno dei più impattati dalla nuova organizzazione sociale richiesta dalla risposta al Covid-19. Da un lato, il tema del distanziamento sociale modifica inevitabilmente la struttura dell'offerta, riducendo la capienza effettiva dei mezzi, con conseguenze anche sulla sostenibilità economica del sistema; dall'altro, la domanda di mobilità collettiva è destinata a evolvere in modo non del tutto prevedibile, visto che dipenderà, per esempio, dalla dinamica del passaggio allo smartworking, dalla percezione del rischio di contagio sui mezzi pubblici o dall'entità del traffico dei veicoli privati. Occorre, quindi, disporre di strumenti che consentano di monitorare in tempo reale l'evoluzione della domanda di mobilità, in modo da consentire una corrispondente ottimizzazione dell'offerta. Oggi, le informazioni disponibili a livello regionale sono di fatto limitate alle matrici Origine-Destinazione (OD), che descrivono gli spostamenti intercomunali in un «giorno medio», utili in un contesto stabile ma non in grado di rispondere al fabbisogno informativo del periodo che ci attende perché:

- sono focalizzate sui flussi pendolari, che già prima dell'emergenza rappresentavano meno della metà della mobilità intercomunale in Lombardia;
- vengono aggiornate a cadenza biennale, non consentendo quindi un monitoraggio in tempo reale della domanda di mobilità.

Obiettivi

Occorre quindi, disporre di un sistema di monitoraggio in tempo reale dei flussi di mobilità, che consenta di controllare origine, destinazione, articolazione oraria e soluzione modale adottata negli spostamenti, in modo da fornire al regolatore e ai gestori della mobilità uno strumento in grado di adattare conseguentemente l'offerta. Un sistema di questo tipo può essere oggi realizzato integrando diverse fonti di cosiddetti big data, quali in particolare:

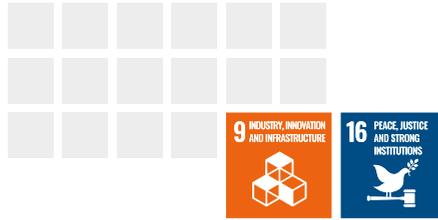
- dati di mobilità rilevati attraverso tracciamento delle posizioni degli smartphone da parte degli operatori telefonici;
- dati Google/Waze sul traffico dei veicoli privati;
- dati rilevati dalle App dei singoli operatori di mobilità (Trenord, ATM ecc.);
- dati rilevati dalla App di tracciamento (AllertaOM, Immuni).

Strumenti

La costruzione di un sistema di questo tipo può essere completata indicativamente in sei mesi, una volta condiviso il progetto con i Data Provider. Il costo di realizzazione del sistema può essere stimato in circa 200.000-300.000 euro, cui si devono aggiungere gli eventuali oneri per l'acquisizione dei dati da parte dei provider.

Il ruolo delle istituzioni

L'attuatore della proposta è la DG Infrastrutture, trasporti e mobilità sostenibile con il supporto di un centro di ricerca con competenze su analisi dei dati.



TT8.2

Nuovi contratti di esercizio per i gestori di sistemi di mobilità collettiva

Premessa

Il sistema della mobilità collettiva è oggi regolato da schemi contrattuali molto precisi e rigidi, che definiscono in modo puntuale i percorsi che devono essere effettuati, la cadenza oraria e le tipologie di mezzi da utilizzare. Questi schemi rendono estremamente complesso e a rischio di potenziali ricorsi una modifica dell'offerta, anche a fronte di una variazione significativa delle richieste degli utenti.

Questo approccio, teso a garantire la collettività sul rispetto degli obblighi da parte del gestore del servizio, era stato progettato per rispondere a una domanda di mobilità sostanzialmente stabile e prevedibile, coerente con un'organizzazione della società basata prevalentemente su orari rigidi. Già prima dell'emergenza sanitaria, tuttavia, queste ipotesi apparivano sempre meno coerenti, per la nascita di nuove soluzioni in grado di rispondere ai bisogni di mobilità collettiva (quale per esempio il car sharing); nel prossimo futuro, ci troveremo di fronte a una nuova organizzazione della società, che richiederà una capacità di risposta rapida a una domanda di mobilità in evoluzione e poco prevedibile.

Obiettivi

Occorre, quindi, modificare la struttura stessa delle modalità contrattuali con cui viene regolata l'offerta di mobilità collettiva, individuando soluzioni in grado di bilanciare le garanzie sull'erogazione del servizio con la flessibilità nelle soluzioni operative e la capacità di rispondere al cambiamento in tempi rapidi. In linea di principio, le nuove soluzioni contrattuali dovranno definire:

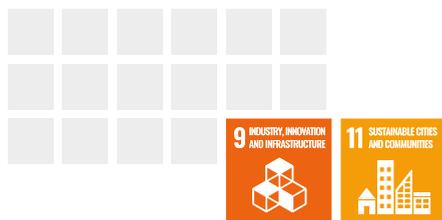
- un quadro di riferimento «aggregato» delle prestazioni che devono essere garantire (quante persone dovranno essere «trasportate», con che cadenze, da quali origini a quali destinazioni);
- le procedure in grado consentire al regolatore di validare le specifiche modalità, variabili nel tempo, con cui il gestore del servizio si propone di fornire tali prestazioni.

Strumenti

Il progetto ha come obiettivo l'individuazione di nuove modalità contrattuali che siano coerenti con le esigenze dei regolatori e degli erogatori dei servizi di mobilità collettiva. Non richiede quindi risorse finanziarie ma un forte coinvolgimento dei diversi soggetti (agenzie di bacino, Regione Lombardia, aziende di trasporto), per esempio attraverso il metodo del patto tra gli attori. In tre mesi dall'avvio dei tavoli è possibile arrivare a una soluzione condivisa.

Il ruolo delle istituzioni

La Regione Lombardia dovrebbe attivare un tavolo con gli attori del trasporto pubblico locale convocando da subito la Conferenza regionale del trasporto pubblico locale prevista dall'art. 9 della legge regionale 6/2012 per concertare i cambiamenti sul fronte della regolazione (contratti di servizio art. 18 della legge regionale 6/2012) e ove opportuno intervenendo anche sulla legge stessa.



TT8.3

Adattamenti temporanei e reversibili dello spazio urbano

Premessa

Dobbiamo essere preparati a adattamenti temporanei e reversibili per far fronte a emergenze come quella che stiamo vivendo. Emergenze che sono destinate a modificare profondamente i modi d'uso della città per periodi più o meno lunghi, comunque per periodi finiti che richiedono reversibilità.

Nello spazio urbano, esistono oggetti immobili e oggetti mobili, come automobili e mercati ambulanti; questi possono essere spostati mentre gli edifici possono cambiare temporaneamente le loro funzioni.

Obiettivi

Consentire adattamenti temporanei per il distanziamento fisico, in una prospettiva di maggiore appropriazione dello spazio da parte dei cittadini e di mobilità lenta e attiva.

Strumenti

Le strade, e spesso anche i marciapiedi sono occupati dalle auto in sosta, auto che sono ferme per il 95% del loro tempo. Togliere la sosta dai marciapiedi e lungo le strade in alcune arterie ampliando lo spazio a disposizione dei pedoni e dei luoghi di socialità (per esempio bar, sedi associative, centri culturali ecc.) e di piste ciclabili temporanee realizzate con costi minimi, realizzare pedonalizzazioni temporanee di piazze e altre aree pubbliche può diventare un'importante strategia di adattamento, finalizzato a rispondere agli effetti della epidemia, alla necessità del distanziamento fisico, alla necessità di scaricare il trasporto pubblico e di promuovere l'economia locale.

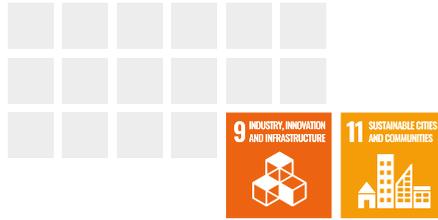
Si tratta di interventi reversibili ma che possono anche aprire a situazioni interessanti per tempi normali: gli obiettivi di allargamento dello spazio praticabile dai pedoni per il distanziamento fisico, di moltiplicazione di percorsi destinati alla ciclabilità per scaricare il trasporto pubblico e privato, possono coincidere infatti con obiettivi di sostenibilità ambientale e di riconquista della strada per ragioni di diffusione della qualità urbana.

I mercati rionali possono essere distribuiti su spazi e percorsi molto più ampi, per diminuire gli addensamenti. Ma si può anche pensare alla riutilizzazione di grandi contenitori dismessi (industriali o di altro genere) per la realizzazione temporanea di attività che si svolgono normalmente al chiuso in spazi angusti e che impediscono il distanziamento. Molti di questi spazi vengono messi in sicurezza e utilizzati temporaneamente per manifestazioni come la settimana della moda e il fuori-salone del mobile. È possibile quindi pensare a usi analogamente temporanei per situazioni di emergenza come quelle indotte dalla pandemia.

Inoltre, si può ipotizzare la creazione di luoghi malleabili, in cui gli edifici e gli spazi ospitano nuove funzioni in orari della giornata in cui non si svolgono quelle principali. Per esempio, un edificio scolastico può trasformarsi in un centro culturale il fine settimana e la sera.

Queste operazioni di promozione di interventi temporanei e reversibili implicano la necessità di mappare rapidamente e sistematicamente, da parte dei Comuni, strade trasformabili, dimensioni dei marciapiedi, aree per il parcheggio temporaneo dove ricollocare gli spazi di sosta sottratti da pedonalizzazioni e realizzazione di piste ciclabili, grandi spazi aperti da riutilizzare per eventi temporaneamente trasferiti, grandi contenitori abbandonati e temporaneamente riutilizzabili, i ritmi dei servizi e attività.

In collaborazione con ANCI Lombardia, sarebbe auspicabile far realizzare una attività di ricerca/studio di fattibilità, mirata su due città capoluogo con situazioni urbanistiche molto diverse (della durata di 1 anno e per un costo approssimativo di 100.000 euro).



TT8.4

Città resilienti grazie a una organizzazione per quartieri

Premessa

La riduzione drastica della mobilità cittadina può capitare nuovamente con altri fenomeni epidemici, o per altre necessità di chiusura.

La struttura delle città, basata sulla separazione tra luoghi di lavoro, luoghi della residenza, luoghi di consumo e spazio pubblico, sta mostrando evidenti limiti. Sono limiti in situazioni di emergenza, ma sono limiti anche alla vitalità urbana in condizioni di normalità.

Tutta la letteratura urbanistica ha indicato da tempo la necessità di superare le separazioni funzionali indicando la strada della *mixité*, la compresenza di funzioni diverse per la creazione di vitalità e urbanità.

Oggi che la residenza diventa anche luogo di lavoro, che i ristoranti diventano anche luoghi di produzione di cibo da distribuire a domicilio, che i luoghi di lavoro diventano più temporanei, la *mixité* può entrare anche nelle case, negli uffici, nei luoghi di consumo.

Dal momento che l'emergenza costringe a limitare gli spostamenti, la separazione di funzioni mostra tutta la sua inefficienza.

Attraverso il lockdown, abbiamo scoperto che il telelavoro per molte professioni è possibile, che possiamo ridurre gli spostamenti e valorizzare la prossimità, nonostante in alcuni casi ciò abbia rappresentato più una costrizione (abitazione non adatta a trasformarsi in luogo di lavoro, assenza dei servizi di quartiere) che un'opportunità. La prossimità può essere un elemento chiave, se è accompagnata da una dotazione adeguata di opportunità urbane per i residenti.

Obiettivi

Rendere le città più resilienti di fronte a nuove chiusure, o alla volontà di riduzione degli spostamenti, avviando programmi di rafforzamento delle strutture di quartiere che possono avere una valenza più generale.

Rendere maggiormente autonomi i quartieri urbani, rafforzando l'offerta di servizi che possono essere raggiunti in un raggio di 15-20 minuti a piedi: scuole, commercio, ristorazione, verde pubblico, farmacie, medicina di base, uffici pubblici essenziali.

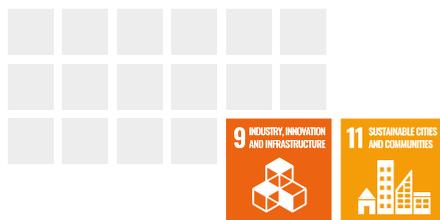
Ciò implica interventi di sostegno alla riattivazione del commercio di vicinato (già in atto come evoluzione della grande distribuzione), di sostegno alla localizzazione di farmacie, servizi di medicina di base, scuole con il loro bacino, accesso ad aree verdi e ad altri servizi pubblici.

Si tratta di interventi che possono avere il duplice effetto di rendere la città più resiliente in caso di epidemia, o di altri eventi che impediscano la mobilità, e allo stesso tempo possono, in condizioni normali, favorire lo sviluppo di una urbanità decentrata e più inclusiva, poiché più accessibile. Inoltre, permettono di ripensare a un trasporto urbano organizzato su linee lunghe di trasversalità (per esempio, la metropolitana, o i tram) e sia su quelle circolari e corte di zona, con indubbio vantaggio sulle puntualità.

Strumenti

Nell'ambito di una collaborazione con ANCI Lombardia, si può studiare un piano di sostegno ad affitti commerciali di quartiere, il decentramento di servizi essenziali, la trasformazione di edifici dismessi, la sistemazione di spazi verdi dove vi sia carenza ecc. Infatti, esse sono politiche attivabili dalle amministrazioni comunali attraverso Piani di quartiere, che possono essere realizzati con la partecipazione dei cittadini e degli operatori.

È anche possibile realizzare una attività di ricerca (durata: 6 mesi; costo: 50.000 euro), su scala regionale, sulla *walkability* ossia sui livelli di accessibilità pedonale da parte delle differenti popolazioni ai diversi servizi. Si tratta di una ricerca quantitativa basata su geoportali e i sistemi d'informazione geografica riguardanti la localizzazione, varietà e caratteristiche dei servizi e dell'infrastruttura viaria che consente di ottenere una informazione di base sulla capacità di autocontenimento del rapporto tra popolazione e servizi locali alle scale desiderate.



TT8.5

La mobilità delle popolazioni universitarie e gli interventi per la gestione degli spostamenti

Premessa

Nell'anno accademico 2017-2018, nelle 15 università con sede sul territorio della regione Lombardia, erano iscritti circa 270.000 studenti. Si tratta di una quota molto elevata pari al 16% della popolazione universitaria totale. I risultati della prima indagine nazionale sulla mobilità nelle università italiane, promossa e realizzata nel 2018 dal Gruppo di lavoro mobilità della RUS (Rete delle Università per lo sviluppo sostenibile), mettevano in evidenza che il 61% utilizzava come mezzo prioritario per recarsi in università il mezzo pubblico, il 22% il mezzo privato e il 17% la mobilità attiva (a piedi, in bicicletta). Percentuali che salgono rispettivamente al 64%, 18% e 17% per gli studenti.

Si tratta di quote consistenti d'uso del mezzo pubblico, che nelle università milanesi, in cui è migliore l'offerta del trasporto pubblico, raggiungono valori ancora più elevati e pari all'80%. Le misure limitative dell'uso dei mezzi pubblici, rese necessarie dalle richieste di distanziamento sociale e di prevenzione degli assembramenti, avranno quindi ripercussioni significative sulla domanda di mobilità delle diverse popolazioni studentesche (con valori che cambiano a seconda degli scenari di durata della pandemia e dei tempi di rientro ai luoghi di studio e di lavoro di lavoratori e studenti).

La prevedibile riduzione d'uso del mezzo pubblico pone diverse questioni, in primo luogo sul rischio di aumento della domanda di mobilità veicolare privata, in secondo luogo sulle condizioni che rendono possibile un incremento della domanda di mobilità attiva (in particolare per i soggetti che provengono da generatori di mobilità posti entro una distanza inferiore ai 5 chilometri) e infine sugli interventi da attivare per decongestionare la domanda di mobilità nel tempo e nello spazio e per rendere possibile l'accesso ad attrattori importanti quali le università.

Obiettivi

Proporre un'analisi degli interventi per la gestione della nuova domanda di mobilità delle popolazioni universitarie, con particolare attenzione alle seguenti aree di intervento:

- Riorganizzazione degli spazi pubblici (chiusi e aperti). Conoscere le caratteristiche della doman-

da e dei flussi di mobilità sulla base dei dati forniti dalla ricerca «Costruzione di un sistema di monitoraggio “real time”» e dall'indagine sulla mobilità delle popolazioni universitarie nelle università lombarde.

- Gestione della domanda. Analisi delle misure e degli interventi (e della loro efficacia rispetto ai caratteri della domanda e dei flussi) messi in atto dalle università lombarde per il governo della mobilità.
- Incremento della mobilità attiva (a piedi, in bicicletta e con i nuovi mezzi della micro mobilità). Mettere in relazione le misure e gli interventi di governo della domanda con il sistema di offerta, al fine di sperimentare soluzioni ottimali, in primo luogo per gestire l'emergenza e, una volta superata l'emergenza, per creare sistemi di mobilità più virtuosi (in termini di sostenibilità, buon riparto modale, livello di inter-modalità, incontro tra domanda e offerta e incremento della mobilità attiva).

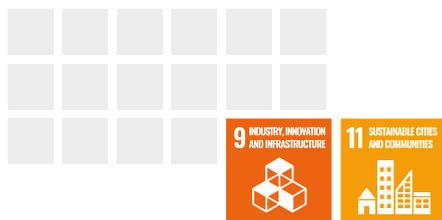
Strumenti

Il progetto fa riferimento a dati rilevati in indagini pregresse e in corso sulla domanda e i flussi di mobilità. Oltre alle succitate indagini, anche alla prima indagine nazionale sulla mobilità delle popolazioni universitarie, all'indagine origine-destinazione di Regione Lombardia e ad archivi di dati sulla popolazione studentesca.

L'analisi degli interventi e delle misure di governo della domanda necessita di coinvolgimento dei mobility manager delle università lombarde. L'analisi dell'offerta verrà realizzata con il supporto delle società di trasporto locale, ATM, Trenord. L'analisi dell'efficacia degli interventi e dell'incontro tra domanda e offerta è svolta dalle istituzioni.

Il ruolo delle istituzioni

Il coinvolgimento degli attori potrebbe avvenire nell'ambito della Conferenza regionale per il trasporto pubblico locale prevista dalla legge regionale 6/2012.



TT8.6

Aggiornamento e adeguamento tecnologico del parco rotabile dei mezzi pubblici di linea e ferroviari

Premessa

Il sistema del trasporto pubblico regionale e locale dispone di un parco mezzi con un livello di obsolescenza estremamente variegato. Se da un lato vanno segnalati i recenti acquisti di convogli ferroviari da parte di Trenord e la conversione all'elettrico del parco mezzi di ATM, rimangono però attivi numerosi mezzi di trasporto su gomma e rotaia certo non ottimali. Questo fenomeno ha due conseguenze negative. Da un lato, impatta negativamente sull'ambiente (per il carico inquinante dei mezzi su gomma più obsoleti) e sulla qualità della vita delle persone (per il basso livello di confort). Dall'altro, mancano tecnologie *onboard* atte a garantire un miglior controllo della situazione sui mezzi stessi (geolocalizzazione, stima del carico, telecamere a infrarosso ecc.) e una più comoda accessibilità (dimensione e numero delle porte), per essere al passo con le procedure di sicurezza generate dalla emergenza sanitaria.

Obiettivi

Pur nella complessità e tenendo conto degli oneri finanziari che una operazione di adeguamento progressivo comporta, andrebbe quindi sviluppato sin da subito uno studio di fattibilità per individuare le principali criticità esistenti, le tecnologie sul mercato, l'offerta di mezzi che le rendano disponibili o implementabili e, nondimeno, quale utilizzo di fondi di origine europea potrebbe applicarsi a tale progetto.

Strumenti

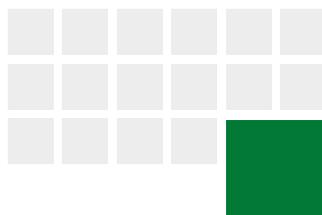
Affidamento a bando di un progetto di fattibilità, con il contributo delle università lombarde e degli attori territoriali responsabili del trasporto pubblico, per realizzare una mappa della obsolescenza dei mezzi, una indagine sulle tecnologie più utili ed esistenti per il controllo della situazione sui mezzi stessi, una rassegna dell'offerta commerciale di veicoli ambientalmente sostenibili adatti allo scopo

e uno studio di quali finanziamenti straordinari possano essere richiesti, specie in sede europea. Il progetto dovrebbe avere la durata di sei mesi.

Questa proposta è collegata al tema della ridefinizione della struttura e flessibilizzazione dei contratti di esercizio per i gestori di sistemi di mobilità collettiva. L'aggiornamento dei mezzi consente infatti di disporre di un quadro di dati e informazioni in grado di consentire la revisione dell'offerta in modo coerente con l'evoluzione della domanda.

Il ruolo delle istituzioni

Il capofila del progetto è la DG Infrastrutture e mobilità di Regione Lombardia.



Tema 9

Protezione territoriale e predisposizione dei piani di emergenza

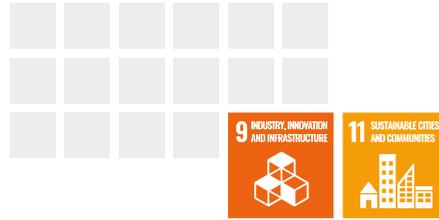
Introduzione sintetica al Tema

Questa tematica, che ovviamente è riportata come ultima non in ordine di urgenza e importanza, si pone come obiettivo la prevenzione, la preparazione e la mitigazione di shock di origine ambientale, pedoclimatica, sociosanitaria e infrastrutturale. Questo difficile compito organizzativo richiede l'ausilio di tecnologie di monitoraggio (utili anche per una ripresa economica su nuove filiere) e la predisposizione di piani di emergenza territoriali. È certamente un tema trasversale, che interessa la Protezione civile, i Comuni, le associazioni di volontariato e livelli di governo superiori a quello regionale, ma il concetto sussidiario che i territori debbano avere un proprio livello di risposta autonoma e organizzata nell'emergenza incontra l'esigenza di garantire una risposta anche in condizioni di eventuale chiusura sanitaria, o di difficoltà nella mobilità inter-territoriale. Questa proposta ha riscontrato un alto gradimento nella survey territoriale.

Punti:

- Investimento pubblico per la costruzione di un sistema estensivo di monitoraggio del territorio e delle infrastrutture critiche (rete dei sensori) in grado di generare effetti moltiplicativi sull'economia e di rendere il nostro territorio più resiliente rispetto a problemi futuri.
- Redazione e verifica periodica di nuovi piani di emergenza in cui vadano implementati dei sistemi rapidi di definizione delle priorità. Ridefinire il modello delle reti di volontariato che dovranno essere formate e collegate ai territori.
- Mettere a punto sistemi locali autosufficienti dal punto di vista sanitario e di servizi di prima necessità in grado di dare risposte in caso di distanziamento sociale e riduzione della mobilità territoriale.
- Per la costruzione dei piani di prevenzione dei diversi rischi è utile disporre di una mappatura dettagliata delle situazioni di vulnerabilità, identificando un indice sintetico, che includa quella sociale.

Di seguito le schede sintetiche relative al TT.



TT9.1

Sviluppo di un piano di investimenti nelle tecnologie per il monitoraggio del territorio e delle infrastrutture strategiche

Premessa

Il tema della sicurezza del territorio è in Lombardia particolarmente rilevante e comprende differenti dimensioni, tra loro correlate:

- La dimensione territoriale propriamente detta, per la presenza di aree a rischio di frane e alluvioni.
- Le infrastrutture hard (ponti, gallerie, reti energetiche).
- Le infrastrutture soft, come per esempio il sistema sanitario, messo a dura prova nelle settimane dall'emergenza sanitaria.

Una crisi relativa a una di queste dimensioni avrebbe effetto sulle altre, con conseguenze amplificative facilmente intuibili: si pensi a cosa sarebbe accaduto se, nelle aree che hanno avuto un impatto più drammatico dell'epidemia, ci fosse stata l'interruzione di una arteria importante per effetto di una frana o di un crollo di un ponte.

Oggi disponiamo di tecnologie di monitoraggio (sensori, dati satellitari ecc.) che possono consentire di anticipare i problemi più critici connessi con la fragilità territoriale e lo stato delle infrastrutture «fisiche», con costi che stanno scendendo in modo significativo.

Obiettivi

Negli ultimi mesi, sia a livello nazionale sia regionale, è stata da più parti evidenziata la necessità di un piano di investimenti pubblici a supporto della ripresa. Destinare una parte di questi investimenti alla costruzione di un sistema estensivo di monitoraggio del territorio e delle infrastrutture critiche appare da questo punto di vista una soluzione win-win, in grado cioè di generare effetti moltiplicativi sull'economia e contemporaneamente di rendere il nostro territorio più resiliente rispetto a problemi futuri.

Il Piano dovrebbe essere articolato per livelli di priorità, in modo da modularne l'implementazione sulla base delle risorse effettivamente disponibili. Risorse che potrebbero includere anche il ricorso a strumenti di finanziamento comunitari, che andranno opportunamente individuati.

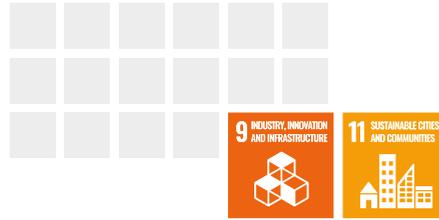
Strumenti

Un Piano di intervento «modulare» potrebbe essere elaborato in un periodo di sei mesi; come già sottolineato, uno dei primi risultati del Piano sarebbe proprio quello di evidenziare in modo puntuale le risorse necessarie e le diverse priorità di intervento.

Regione Lombardia ha già in atto iniziative di monitoraggio territoriale e progetti di utilizzo di sensori remoti per specifiche infrastrutture, iniziative e progetti che dovrebbero essere integrati all'interno del piano complessivo, che comprenda la gestione e l'analisi dei dati raccolti, anche in relazione a specifici Osservatori.

Il ruolo delle istituzioni

È richiesto un coordinamento con la DG Territorio e Protezione civile per individuare le zone critiche del territorio regionale dove poter prioritariamente indirizzare gli investimenti e permettere un presidio graduato secondo le vulnerabilità e i rischi connessi alle diverse situazioni. Nel piano va coinvolta anche la DG Infrastrutture trasporti e mobilità sostenibile per il raccordo con il piano di monitoraggio delle infrastrutture sensibili.



TT9.2

Sistemi locali autosufficienti per le emergenze

Premessa

Gli Enti Locali lombardi sono responsabili dell'attuazione dei Piani di emergenza sul proprio territorio. L'accentuata frammentazione del territorio regionale in comuni di piccole dimensioni ha contribuito a diffondere forme di cooperazione nella gestione dei servizi di protezione civile (gestioni associate e convenzioni), per rispondere alle esigenze del territorio. Nella prospettiva di un allargamento dei rischi a minacce che non hanno connotazioni territoriali e/o fisiografiche, il coordinamento tra gli Enti Locali per la gestione delle emergenze diventa essenziale. In particolare, in presenza di emergenze di carattere sanitario, che coinvolgono un bacino territorialmente più ampio, ma con conseguenti restrizioni alla mobilità, diventa estremamente importante disporre di apparati di soccorso locale, in grado di fronteggiare l'emergenza.

Inoltre, i piani di emergenza si basano in larga parte su conoscenze scientifiche e tecniche, sottovalutando il contributo che la conoscenza locale può apportare. I cittadini, al momento sono dei soggetti passivi, hanno un limitato accesso alle informazioni e non sono parte attiva nel sistema di sorveglianza e monitoraggio socio-territoriale.

Obiettivi

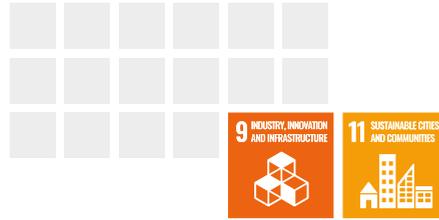
L'obiettivo della proposta è mettere a punto *sistemi locali autosufficienti* dal punto di vista sanitario e di servizi di prima necessità in grado di dare risposte in caso di distanziamento sociale e riduzione della mobilità territoriale. In particolare, occorre incentivare soprattutto l'associazionismo comunale nella gestione dell'emergenza e nell'approntare piani di protezione civile a carattere sovracomunale, che consentano di mobilitare risorse specializzate nella gestione delle emergenze (per esempio per investimenti su monitoraggio sensori, droni, mezzi di protezione ecc). Inoltre, occorre investire su azioni di sensibilizzazione e attivazione dei cittadini a partecipare attivamente alla costruzione di gruppi di solidarietà.

Strumenti

- *Analisi socio-territoriale*. Per l'identificazione dei sistemi locali autosufficienti è necessaria un'analisi preventiva del territorio con la creazione di indici sintetici sociodemografici, sanitari e dei servizi territoriali, che identifichino i confini di ambiti di intervento, che rispecchino lo stato di fatto delle realtà territoriali.
- *Riattivazione del capitale sociale*. Nella fase di emergenza vi è stato un aumento del capitale sociale, sia in termini di propensione dei cittadini, colpiti e non, a contribuire con risorse economiche (raccolte fondi, donazioni ecc.), sia attraverso partecipazione attiva (ex brigate di solidarietà per la distribuzione di pasti e medicinali, messe a disposizione di competenze necessarie). Ciò necessita di un importante processo organizzativo e di coordinamento delle forze messe in campo. Il sistema di protezione civile potrebbe assumere il ruolo di formazione e organizzazione delle risorse. La scala di intervento dovrà variare a seconda delle risorse, competenze e attività da mettere in gioco. In particolare, va incentivato l'associazionismo comunale sulla gestione delle emergenze.

Il ruolo delle istituzioni

Regione Lombardia dovrebbe facilitare il coordinamento degli Enti Locali e stanziare risorse per iniziative di attivazione del capitale sociale a livello territoriale.



TT9.3

Nuovi piani di emergenza comunali

Premessa

L'attuale sistema di protezione civile fa perno sul Dipartimento di Protezione civile che risponde direttamente al presidente del Consiglio dei ministri. In base al principio di sussidiarietà, a livello locale i sindaci sono responsabili della Protezione civile del proprio territorio.

Il Piano di emergenza comunale è lo strumento con il quale si attuano i principi cardine della protezione civile. I Piani di emergenza locali vengono redatti dai Comuni sulla base delle linee guida emanate dalla Giunta regionale.

Tali piani sono attualmente strutturati per rispondere a emergenze verso i rischi di tipo naturale e tecnologico (inteso come rischio industriale), e non prendono in considerazione rischi legati a pandemie ed emergenze sanitarie. Pertanto, i limiti che il Covid-19 ha evidenziato rispetto ai piani di emergenza attuali sono i seguenti:

- non hanno protocolli operativi per emergenza sanitaria e quelli in essere sono spesso in contrasto con le direttive di sicurezza che devono essere attuate in caso di pandemia (per esempio distanziamento fisico);
- i piani di emergenza necessitano di sistemi rapidi e flessibili alle mutate condizioni per la definizione delle priorità d'intervento e di gestione dell'emergenza;
- nel tempo sono emerse alcune carenze organizzative che hanno reso disfunzionale l'attività degli operatori del territorio;
- la conoscenza è strettamente limitata agli aspetti fisiografici del territorio e il profilo socio-demografico, sanitario ed economico della popolazione residente nella regione, laddove presente, è limitato alle poche aree individuate dagli scenari di rischio naturale.

Obiettivi

La normativa nazionale e regionale ha individuato nel Piano di emergenza locale lo strumento per definire le prassi di intervento in caso di rischi che si manifestino sul territorio. L'obiettivo della proposta, in collaborazione con ANCI, è di rivedere l'impostazione dei Piani di emergenza locali per renderli attuali rispetto alle problematiche che possono manifestarsi anche in occasione di rischi sanitari, epidemiologici e sociali.

L'obiettivo è quindi di adeguare la normativa nazionale e regionale per tenere conto nella redazione dei piani di emergenza dei nuovi rischi. Regione Lombardia potrebbe avviare fin da subito una rivisitazione delle Direttive regionali per la redazione dei Piani di emergenza, anche sulla scorta di quanto imparato in questi mesi di emergenza sanitaria.

Strumenti

Per realizzare la revisione della normativa regionale e nazionale in materia di piani di emergenza, occorre una condivisione con gli Enti Locali attraverso ANCI e gli altri soggetti preposti alla gestione dell'emergenza (forze di polizia, VVFF, ATS) delle criticità gestionali e delle migliori pratiche sperimentate sul territorio. Un tavolo di lavoro che non sia di mero ascolto appare lo strumento più opportuno.

Dalla condivisione delle prassi operative e con l'ausilio di nuovi strumenti di monitoraggio delle vulnerabilità territoriali, si può passare a una proposta di Linee guida per gli Enti Locali.

Il ruolo delle istituzioni

Il coordinamento per la revisione delle linee guida spetta alla DG Territorio e Protezione civile in raccordo con la DG Welfare, Sicurezza, Trasporti ecc. Occorre prevedere anche un forte coinvolgimento degli Enti Locali lombardi.



TT9.4

Integrazione dei fattori sociali e sanitari nell'indice di vulnerabilità territoriale

Premessa

Il Sendai Framework (<https://www.undrr.org/>) per la Riduzione dei rischi da disastri 2015-2030 promuove uno sguardo attento sia alle minacce esistenti sia alle nuove forme di rischio di natura tecnologica e biologica, di piccola e di grande scala, nell'ottica di una gestione multi-rischio dei disastri.

I piani di emergenza così come il PRIM (Piano Regionale Integrato di Mitigazione dei rischi) sono attualmente strutturati per rispondere a emergenze verso i rischi di tipo naturale e tecnologico (inteso come rischio industriale), e non prendono in considerazione rischi legati a pandemie ed emergenze sanitarie: Il Risk Resilience Ranking R3, ne è un esempio (indice sintetico finalizzato alla valutazione qualitativa della resilienza di un ambito amministrativo rispetto ai rischi presenti sul proprio territorio).

I limiti che il Covid-19 ha evidenziato rispetto ai piani di emergenza attuali sono quelli descritti nella scheda precedente TT9.3

Obiettivi

L'obiettivo è una revisione del Programma Regionale Integrato di Mitigazione dei rischi 17/11/2016 (PRIM), disponendo una mappatura dettagliata delle situazioni di vulnerabilità e identificando un indice sintetico che includa fattori di rischio sociale e soprattutto sanitario (sia di natura ambientale che antropica). L'invecchiamento della popolazione, così come la perdita di ecosistemi, sono oramai fattori strutturali che devono necessariamente essere considerati nel calcolo dell'indice di vulnerabilità dei piani di prevenzione e di riduzione dei rischi.

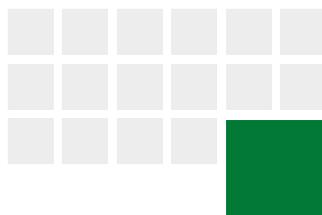
Serve quindi costruire una matrice, ove confluiscono sia indicatori fisiografici che sociosanitari (in collaborazione con la DG Welfare e la DG Ambiente e Clima) per trarne un indicatore sintetico di vulnerabilità territoriale, costantemente aggiornabile con i dati derivanti dal sistema di monitoraggio.

Strumenti

Uno studio sulle vulnerabilità dei territori potrebbe richiedere circa 100.000 euro, al netto di eventuali aggiornamenti o informatizzazione degli indicatori, per monitorare costantemente l'evoluzione della vulnerabilità territoriale. Il PRP (Piano Regionale della Prevenzione) potrebbe essere uno strumento utile per individuare gli indicatori di carattere sociosanitario più rilevanti che parteciperebbero alla definizione dell'indicatore sintetico di vulnerabilità.

Il ruolo delle istituzioni

Regione Lombardia tramite la collaborazione tra DG Territorio e Protezione civile, DG Ambiente e clima e DG Welfare può promuovere la revisione dei piani d'emergenza esistenti e programmare lo studio per la costruzione di una matrice di indicatori della vulnerabilità territoriale.



Tema 10

Riorganizzazione e investimento per il Sistema sanitario regionale

Introduzione sintetica al Tema

Questo Tema non è stato compreso nell'incarico ricevuto dal Consiglio regionale in piena emergenza sanitaria, anche perché appariva chiaro come alcune conclusioni ragionate meritassero di attendere il giusto tempo per riflettere a freddo sugli eventi e valutare la risposta del Sistema sanitario lombardo. Abbiamo deciso di inserire ora le considerazioni maturate nell'ambito del Comitato tecnico scientifico della Accademia di formazione sociosanitaria, su proposta del suo presidente, perché nessuna ripartenza è evidentemente possibile senza mettere in sicurezza gli aspetti sanitari.

In tale contesto, il format del Tema appare un poco differente rispetto agli altri, per la ovvia ragione che le riflessioni sulle criticità e gli spunti per le azioni intersecano anche la obbligatoria revisione della legge regionale 23/2015, dove troveranno compiuta e dettagliata declinazione.

Per comprendere meglio la tematica sanitaria, possiamo partire da una matrice ideale su *tre dimensioni*, che vanno opportunamente incrociate, per fornire uno schema concettuale su cui costruire la riflessione sulla legge regionale 23/2015 e le azioni a breve per riorganizzare la Medicina Territoriale.

- La prima, che concerne i soggetti di interesse, contempla la cura della *patologia* (medicina «verticale», specialistica e di urgenza), quella della *persona* e del suo stato di salute globale (medicina generale, supporto sociosanitario e cure primarie), quella della *collettività* (prevenzione, sicurezza alimentare e sul lavoro, educazione sanitaria, pratiche medico-legali).
- La seconda, di cui abbiamo avuto solo ora una coscienza più profonda, riguarda la tipologia dell'intervento: *la normalità* di episodi acuti o transitori, *la cronicità* e *l'emergenza* (pandemica, o di origine ambientale e infrastrutturale).
- La terza, che riguarda le strutture preposte, contempla le *funzioni* (possibilmente non concorrenti), *l'organizzazione* (che garantisca governo, supporto e controllo) e le *risorse*.

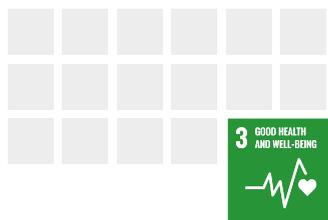
Stante che le principali novità positive della legge regionale 23/2015 riguardano l'integrazione delle prestazioni sanitarie, sociosanitarie e sociali (anche al fine di prevenire lo stato di malattia degli individui più fragili) e il concetto di presa in carico del malato cronico (per il quale la modalità di un percorso e di un budget individuali risulta più appropriata di un conteggio delle singole prestazioni), esistono alcune criticità organizzative.

In particolare, mentre le prestazioni di medicina specialistica sono bene organizzate nei presidi ospedalieri e nei dipartimenti incardinati nelle ASST (una eccellenza lombarda), le cure della persona (medicina generale, cure primarie e supporto sociosanitario) sono frammentate tra ASST, ATS e MMG, senza una chiara catena di governo e di responsabilità.

Inoltre, l'emergenza sanitaria ha fatto emergere la necessità di gestire l'incrocio tra esigenze della collettività (monitoraggio, prevenzione ecc.) e quelle della persona (ricovero, o cure a casa e convalescenza in isolamento), a cui, per esempio, la DGR 3525 del 5 agosto 2020 cerca di dare una risposta (il Coordinamento della Rete Territoriale), in assenza di una chiara catena di governo degli attori. Questo potrebbe inficiare l'impiego di risorse aggiuntive, come quelle del personale infermieristico e dei giovani MMG nelle USCA.

Punti critici

- Non è chiara la catena di governo e controllo da parte delle ATS sugli MMG e i Pediatri di Libera Scelta, legati solo attraverso il vincolo «funzionale» della convenzione: questo nodo va affrontato e risolto per rendere efficace l'inserimento degli infermieri di comunità e di famiglia previsti dalla recente normativa e per realizzare la dotazione di strumentazioni proprie di ATS a tali liberi professionisti.
- Genera confusione l'attuale situazione nella quale le ATS svolgono sia funzioni di raccolta dati, programmazione, finanziamento e controllo, sia funzioni di erogazione di servizi alla collettività, sia erogazioni di prestazioni sociosanitarie alla persona: o si è il committente, o si è l'esecutore. La sovrapposizione sui compiti (in particolare, sulle prestazioni distrettuali) della rete territoriale delle ASST e quelli delle ATS, non fa capire a chi rispondano i PREST.
- Non è dato rilievo e dettaglio alla implementazione del fascicolo sanitario elettronico (individuale), che rappresenta il nodo di incrocio essenziale tra le informazioni utili alla medicina specialistica, a quella generale e alla analisi statistica di dati certi, al fine della prevenzione collettiva.



TT10.1

Spunti per alcuni miglioramenti organizzativi della sanità lombarda

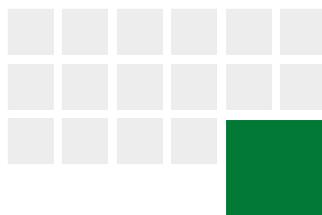
Considerato che l'emergenza pandemica richieda una riorganizzazione e un forte investimento nella sanità lombarda, probabilmente ancor prima di riuscire a mettere mano a una revisione della 23/2015, e considerato come l'attuale popolazione degli MMG veda uno squilibrio nella distribuzione anagrafica (315 unità al di sotto dei 50 anni e ben 5323 medici al di sopra di questa soglia, con punta massima tra i 60 e i 64 anni), abbiamo pensato di riunire in una sola scheda diversi spunti per la riorganizzazione sanitaria, perché le azioni sarebbero intimamente collegate:

- Richiedere alle ASST un piano emergenziale-strutturale per cui, a fronte di qualsiasi emergenza, siano in grado tempestivamente di predisporre spazi, strumenti, personale, posti letto attrezzati, per garantire in condizioni di sicurezza sia le prestazioni specialistiche di urgenza collegate all'emergenza, sia la continuità dei trattamenti delle patologie di stato normale e il supporto ai pazienti cronici.
- Organizzare meglio nelle ATS le diverse funzioni, separandole in Dipartimenti autonomi: Igiene, Educazione e Prevenzione (servizi alla collettività); Programmazione, Spesa e Controllo (braccio operativo della DG Welfare); Supporto Sociosanitario e Medicina Territoriale (cure alla persona), riferimento del Coordinamento della Rete Territoriale. In una revisione della legge regionale 23/2015, si dovrebbe pensare di incorporarlo utilmente in una Azienda autonoma, complemento simmetrico della Medicina Specialistica e di Urgenza delle ASST.
- Rimotivare professionalmente gli MMG, favorendo una forma di studio associato (3-4 MMG) che si configuri come il vero *entry point* territoriale di diagnostica precoce e assistenza personalizzata (in remoto, in studio e domiciliare) dei propri 4.000-5.000 pazienti. A tal fine, gli MMG che aderiscono a forme associate vanno addestrati e dotati di strumentazione diagnostica flessibile (ecografo, eco-cardio ecc.) e di personale infermieristico, anche offrendo opportuni spazi funzionali di concerto con i Comuni, a fronte di una loro disponibilità (specie rivolgendosi ai più giovani) a far parte del personale dipendente di ATS, nel Dipartimento di Medicina Territoriale. A regime, dovrebbero fare parte della Azienda autonoma scorporata.

- L'ATS deve comunque organizzare una catena di governo, informazione e supporto agli MMG, mediante dei direttori sanitari/coordinatori (ne bastano 122, per un efficace coordinamento di 50 MMG ognuno, vedi Tabella TT10.1.1), che interloquiscano con direttore sanitario ATS e ASST (logica del Coordinamento della Rete Territoriale). Tali interlocutori tra DG ATS e MMG sarebbero ora particolarmente utili, in funzione della raccolta dati di monitoraggio, per assicurare la fornitura DPI e per le funzioni specifiche degli MMG nei piani pandemici.
- Promuovere l'aggiornamento dettagliato della cartella sanitaria elettronica (comprendente analisi, test, diagnosi, farmaci, prestazioni mediche ricevute) da parte del personale medico, infermieristico e farmacista autorizzato, compresi i test sierologici e i tamponi.
- Chiarire che la presa in carico del fragile/cronico stia in capo alla ATS e sia gestita nel Coordinamento di Medicina Territoriale, che vede collaborare ATS, MMG e ASST.

| ATS | POP. AL 1.1.2019 | POP. AL 1.1.2020 | MMG AL 09.2019 | POP./MMG | COORDINATORI MMG |
|------------|---------------------|---------------------|----------------|----------|---------------------|
| MILANO | 3.474.708 | 3.510.551 | 2114 | 1660 | 42 |
| INSUBRIA | 1.470.108 | 1.479.339 | 910 | 1625 | 18 |
| BRIANZA | 1.211.019 | 1.215.354 | 707 | 1719 | 14 |
| MONTAGNA | 298.271 | 298.193 | 181 | 1647 | 4 |
| VAL PADANA | 771.247 | 769.409 | 496 | 1551 | 10 |
| BERGAMO | 1.114.590 | 1.116.384 | 647 | 1725 | 13 |
| BRESCIA | 1.165.954 | 1.168.697 | 724 | 1614 | 14 |
| PAVIA | 545.888 | 546.515 | 364 | 1501 | 7 |
| | | | | | Totale 122 |

Tabella TT10.1.1 Rapporto MMG e popolazione e ipotesi n. coordinatori MG per ATS (2019)



Quadro riassuntivo delle proposte di intervento

Il gruppo di esperti ha lavorato a declinare per ciascuno dei temi delle schede di azione secondo uno schema comune che esplicita la ragione della proposta, gli obiettivi da raggiungere, gli strumenti, la responsabilità dell'iniziativa, le necessità o meno di risorse pubbliche, il grado di urgenza (dove il colore rosso indica la massima tempestività, il giallo azioni da avviare entro l'anno, il verde azioni da avviare oltre l'anno) il collegamento con i GOAL dell'Agenda ONU 2030. Le schede riprendono e sistematizzano le proposte di intervento presentate durante gli incontri con un maggior grado di dettaglio per offrire al policy maker regionale strumenti concreti di intervento.

Di seguito sono riportate le proposte di intervento, organizzate per temi, alle quali gli attori hanno attribuito un maggior apprezzamento (in azzurro), definito da un doppio criterio, ossia punteggio uguale o maggiore di 7,5 nella scala di importanza e almeno 45% dei voti uguali o maggiori a 9.

In allegato è riportato lo schema riassuntivo delle proposte validate dal gruppo di esperti.

Quadro riassuntivo delle proposte di intervento

| TEMATICHE | N | AZIONI | ATTUATORI | | | DESTINATARI | RISORSE | URGENZA | GOAL AGENDA 2030 |
|---|--------|---|-----------|------|------|---------------------------------------|---------|---------|------------------|
| | | | GV | R.L. | EELL | | | | |
| RICONVERSIONE PRODUTTIVA SETTORIALE E RISTRUTTURAZIONE DELLE CATENE DEL VALORE | TT 1.1 | Accompagnare la ripresa delle medie imprese e «il trascinarsi» della filiera | X | X | | Medie imprese | SI | | 8,9 |
| | TT 1.2 | Accompagnare il backshoring di imprese che hanno realizzato delocalizzazione | | X | X | Imprese | SI | | 9 |
| | TT 1.3 | Azioni di supporto specifico per le microimprese, con il riconoscimento di una loro diversità strutturale | X | X | | PMI, piccoli investitori | SI | | 9 |
| | TT 1.4 | Favorire la diffusione di modelli innovativi per la partecipazione alle Fiere | | X | | Imprese, sistema fieristico | SI | | 9 |
| | TT 1.5 | Formazione alla innovazione industriale, al lavoro tecnico ed efficientamento della riqualificazione professionale | | X | | EELL, Camere di Commercio, Università | NO | | 8,9 |
| STRUTTURA DELLA RETE DIGITALE: SMART WORKING, SMART STUDYING, SMART LIVING | TT 2.1 | Potenziare velocemente la rete digitale, complementando la connessione in fibra e sviluppando la connessione wireless | | X | X | Cittadini, imprese, PA | SI | | 8,9,11 |
| | TT 2.2 | Definizione e supporto alla larga diffusione di dispositivi innovativi per lavoro, studio e interazioni sociali in remoto | | X | | Cittadini | SI | | 8,9,11 |
| | TT 2.3 | Formazione alle competenze abilitanti lo smart working in aziende e nella Pubblica Amministrazione | | X | | Imprese, PA | SI | | 8,9 |
| | TT 2.4 | Formazione all'insegnamento a distanza per maestri e professori della scuola primaria e secondaria e della formazione professionale | X | X | | Scuola, formazione professionale | SI | | 8,9 |
| | TT 2.5 | Sviluppare applicazioni mobile per facilitare l'interazione con i cittadini | | X | | Cittadini, PA | NO | | 8,9,11 |

(continua)

| | | | | | | | | | |
|---|--------|---|---|---|---|------------------------------|----|--|--------|
| SOSTEGNO E ACCOMPAGNAMENTO DI ATTIVITÀ LEGATE A TURISMO, SVAGO E CULTURA | TT 3.1 | Allungamento delle permanenze tipiche di un turismo «mordi e fuggi» | | X | | Strutture ricettive | SI | | 8 |
| | TT 3.2 | Incentivazione del turismo fuori stagione invernale in località montane | | X | | Imprese turistiche | SI | | 11,12 |
| | TT 3.3 | Rivalutazione della attrattività turistica dei territori attraverso progetti integrati che ripartano dai borghi | | X | | Territori sud Lombardia | SI | | 11,12 |
| | TT 3.4 | Cultura e <i>leisure time</i> verso una fruizione esperienziale | | X | | Settore culturale, cittadini | NO | | 11,12 |
| SEMPLIFICAZIONE DELLE REGOLE PUBBLICHE E SNELLIMENTO NELLE PROCEDURE DELLA PA | TT 4.1 | Task force territoriali: ascoltare, conoscere e agire insieme | | X | X | Cittadini, imprese, PA | NO | | 11,16 |
| | TT 4.2 | Il sistema dei controlli nelle procedure di acquisto pubblico | X | X | | Cittadini, imprese, PA | NO | | 9,16 |
| | TT 4.3 | Le Pubbliche Amministrazioni di fronte alla pandemia | X | X | | PA | NO | | 11,16 |
| | TT 4.4 | Nuove risorse umane per la Pubblica Amministrazione | X | X | | PA | SI | | 16 |
| COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE, SOSTEGNO MORALE E RIELABORAZIONE DEGLI EVENTI | TT 5.1 | Promuovere la Resilienza nei territori e nelle comunità | | X | X | Cittadini, imprese, PA | SI | | 11, 16 |
| | TT 5.2 | Istituzione del «Memoriale della Comunità: sacrificio e solidarietà collettiva in tempo di Covid-19» | | X | | Cittadini | SI | | 11, 16 |
| | TT 5.3 | Il rilancio del brand Lombardia | | X | | PA, EELL, stakeholders | SI | | 16 |
| | TT 5.4 | Coordinamento della comunicazione istituzionale e pubblica | | X | | PA, EELL | NO | | 16 |
| SOSTEGNO ALLA OCCUPAZIONE ED EQUITÀ SOCIALE | TT 6.1 | Sostegno alla riqualificazione professionale dei lavoratori | X | X | X | Lavoratori, imprese | SI | | 4, 8 |
| | TT 6.2 | Sostenere la partecipazione femminile al mercato del lavoro | X | X | X | Donne, famiglie, imprese | SI | | 5, 8 |
| | TT 6.3 | Cartella sociale informatizzata e semplificazione interventi sociali | | X | X | Cittadini, PA | SI | | 4, 8 |

(continua)

| | | | | | | | | | |
|---|--------|--|---|---|---|---|----|--|------|
| STRUMENTI PUBBLICI E PRIVATI PER IL SOSTEGNO FINANZIARIO DI IMPRESE E FAMIGLIE | TT 7.1 | Velocizzare le procedure di erogazione del credito | X | X | | Imprese | NO | | 8 |
| | TT 7.2 | Monitoraggio strumenti di accesso al credito sul territorio regionale | | X | | Sistema bancario | NO | | 8 |
| | TT 7.3 | La sostenibilità come fattore di rilancio degli investimenti e della competitività delle imprese | | X | | Imprese, sistema bancario | SI | | 9,12 |
| | TT 7.4 | Oltre la liquidità: sostenere il rafforzamento delle PMI | | X | | PMI, piccoli investitori | SI | | 9 |
| | TT 7.5 | (Governare il) Sostegno al reddito delle famiglie | X | X | X | Famiglie, imprese | SI | | 1,8 |
| RIDEFINIZIONE DELLA MOBILITÀ E DELLA PROGETTAZIONE DI SPAZI URBANI | TT 8.1 | Costruzione di un sistema di monitoraggio «real time» dei flussi di mobilità regionali | | X | | Aziende di trasporto, PA | SI | | 9 |
| | TT 8.2 | Nuovi contratti di esercizio per i gestori di sistemi di mobilità collettiva | | X | X | Aziende di trasporto, Agenzie di bacino, Province | NO | | 9,16 |
| | TT 8.3 | Adattamenti temporanei e reversibili dello spazio urbano | | X | X | Cittadini, EELL | SI | | 9,11 |
| | TT 8.4 | Città resilienti grazie a una organizzazione per quartieri | | X | X | EELL, associazioni di quartiere | SI | | 9,11 |
| | TT 8.5 | La mobilità delle popolazioni universitarie e gli interventi per la gestione degli spostamenti | | X | X | Università, Aziende trasporto, EELL, Studenti | NO | | 9 |

[continua]

| | | | | | | | | | |
|--|---------|---|---|---|---|--|----|--|---------|
| PROTEZIONE TERRITORIALE E PREDISPOSIZIONE DEI PIANI DI EMERGENZA | TT 8.6 | Aggiornamento e adeguamento tecnologico del parco rotabile dei mezzi pubblici di linea e ferroviari | | X | | Aziende trasporto | Si | | 9,11 |
| | TT 9.1 | Sviluppo di un piano di investimenti nelle tecnologie per il monitoraggio del territorio e delle infrastrutture strategiche | | X | | EELL | Si | | 9,11 |
| | TT 9.2 | Sistemi locali autosufficienti per le emergenze | | X | X | EELL, Cittadini | NO | | 9,11 |
| | TT 9.3 | Nuovi piani di emergenza comunali | | X | X | Regione, EELL, FFPP, VVFF, Protezione civile | NO | | 9,11 |
| | TT 9.4 | Integrazione dei fattori sociali e sanitari nell'indice di vulnerabilità territoriale | | X | | Regione, Protezione Civile | Si | | 9,11,13 |
| RIORGANIZZAZIONE E INVESTIMENTO PER IL SISTEMA SANITARIO REGIONALE | TT 10.1 | Spunti per alcuni miglioramenti organizzativi della sanità lombarda | X | X | X | Cittadini | Si | | 3 |

Allegato – Elenco componenti Think Tank

| | | | | |
|----|--------------|--------------|---|--|
| TT | ALBANESE | ANTONIO | Professore ordinario, Direttore Dipartimento di scienze giuridiche | Università Cattolica del Sacro Cuore |
| TT | AMBROSECCHIA | MASSIMILIANO | Struttura finanza e credito | Finlombarda spa |
| TT | ANNACONDA | ENRICO | Responsabile Direzione Tecnica presso Gruppo UCIMU SISTEMI PER PRODURRE | UCIMU Sistemi per produrre |
| TT | AZZONE | GIOVANNI | Professore ordinario, Dipartimento Ingegneria Gestionale | Politecnico di Milano |
| TT | BACCOLO | PAOLO | Direttore Generale | Explora in Lombardia |
| TT | BALDANTI | FAUSTO | Dirigente medico, Responsabile del Laboratorio di Virologia Molecolare | Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo |
| TT | BALDUCCI | SANDRO | Professore Ordinario di Tecnica e Pianificazione Urbanistica | Politecnico di Milano |
| TT | BAROZZI | GIANPAOLO | Director HR & Talent Management di Cisco | Cisco Italy |
| TT | BONOMI | ALDO | Sociologo, Fondatore e Direttore del consorzio AASTER | Consorzio Aaster |
| TT | BOSCO | FRANCESCO | Direttore | Funivie Campiglio spa |
| TT | BRANDBURNE | JAMES | Direttore Generale della Pinacoteca di Brera e della Biblioteca Braidense | Pinacoteca di Brera |
| TT | BRUNO | RAFFAELE | Professore Associato, Dipartimento di Scienze Clinico-Chirurgiche, Diagnostiche e Pediatriche | Università degli Studi Pavia |
| TT | CAPOCCHI | ALESSANDRO | Professore ordinario, Dipartimento di Scienze Economico-aziendali e Diritto per l'economia | Università degli Studi di Milano Bicocca |
| TT | COLLEONI | MATTEO | Professore ordinario Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale | Università degli Studi di Milano Bicocca |
| TT | COMOLI | MAURIZIO | Professore ordinario Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa | Università degli Studi del Piemonte Orientale |
| TT | D'ANGELO | GIOVANNI | Professore associato Diritto dei Contratti pubblici | Università Cattolica del Sacro Cuore |
| TT | DE AMICIS | MATTIA | Professore associato Dipartimento di Scienze dell'Ambiente e della Terra | Università degli Studi di Milano Bicocca |
| TT | FLORIO | FABIO | Business Development Manager Smart City e CDA Leader | Cisco Italy |
| TT | FUGGETTA | ALFONSO | Professore ordinario CeO CEFRIEL | Politecnico di Milano |
| TT | GALLI | FIorenZO | Direttore Generale Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci | Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci |
| TT | GALLIZIOLI | GIORGIO | Gestione Progetti finanza pubblica | Finlombarda spa |
| TT | GIANGUALANO | PATRIZIA | Direttore Gruppo Mondadori e Advisor di società in ambito governance, rischi, controlli e sostenibilità | Gruppo Mondadori |
| TT | GOISIS | TOMMASO | Policy Making, Public Governance, Stakeholders Management | AIRBNB |
| TT | GUERINI | GIUSEPPE | Presidente Confcooperative Bergamo | Confcooperative Bergamo |
| TT | LAMPERTI | PAOLO | Gestione Progetti e Coordinatore Gestione NPL | Finlombarda spa |
| TT | NICASTRO | ROBERTO | Vicepresidente di UBI Banca | UBI |
| TT | MACCHIAVELLI | ANDREA | Docente di Economia del Turismo e direttore del CeSTIT (Centro Studi per il Turismo e l'Interpretazione del Territorio) | Università degli Studi di Bergamo |

(continua)

| | | | | |
|---------------------|------------|-----------|---|---|
| TT | MAGATTI | MAURO | Professore ordinario Dipartimento di Sociologia | Università Cattolica del Sacro Cuore |
| TT | MARRA | ALFREDO | Professore associato di diritto amministrativo | Dipartimento di Giurisprudenza (School of law) Università degli studi di Milano Bicocca |
| TT | MIDIRI | FRANCESCO | Professore ordinario di diritto amministrativo | Università Cattolica del Sacro Cuore |
| TT | MUGNANO | SILVIA | professore associato presso il Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale | Università degli Studi di Milano Bicocca |
| TT | PAMMOLLI | FABIO | Professore ordinario Dipartimento di Ingegneria Gestionale | Politecnico di Milano |
| TT | PIZZAGALLI | FRANCO | Amministratore Delegato presso Fumagalli Industria Alimentari SpA | Fumagalli Industria Alimentari SpA |
| TT | RALLO | GIOVANNI | Direttore Generale Finlombarda | Finlombarda spa |
| TT | RAMPELLO | DAVIDE | Manager culturale, consulente culturale e gestionale per istituzioni nazionali ed internazionali, | Rampello & Partners Creative Studio |
| TT | ROLANDO | STEFANO | Professore Dipartimento di Business, Diritto, Economia e Consumi | IULM |
| TT | SABBIONI | PAOLO | Professore associato di Diritto pubblico | Università Cattolica del Sacro Cuore |
| TT | SENNÀ | GIANMARCO | Presidente IV Commissione regionale e imprenditore della ristorazione | Consiglio regionale |
| TT | ZUCHELLA | ANTONELLA | Professoressa ordinaria Marketing, | Dipartimento di Economia e Management, Università di Pavia |
| CTS | BORGONOVÌ | ELIO | Professore senior e Direttore CERGAS | Università SDA Bocconi Milano |
| CTS | GIOVANNINI | ENRICO | Professore ordinario di Statistica Economica | Dipartimento Economia e Finanza all'Università degli Studi di Roma «Tor Vergata» |
| CTS | LEONARDI | MARCO | Professore Associato di Economia | Dipartimento di Economia Università Statale di Milano |
| CTS | LICITRA | LISA | Direttore della Struttura complessa Oncologia medica e Docente | Fondazione IRCCS Istituto Nazionale Tumori e Docente presso Università Statale Milano |
| CTS | MIGLIO | LEONIDA | Professore Ordinario Fisica della Materia | Università degli Studi di Milano Bicocca per la Laurea Magistrale in Scienza dei Materiali e Fisica delle Superfici per la Laurea Magistrale in Fisica |
| CTS | NOBILE | RICCARDO | Segretario Generale di Enti Locali | Segreterie Generali |
| CTS | RABELLOTTI | ROBERTA | Professore ordinario di Economia | Dipartimento di Studi Sociali e Politici, Università di Pavia |
| CTS Accademia AFSSL | BELLERI | EZIO | Direttore Generale | Fondazione Irccs Ca' Granda Ospedale Maggiore Policlinico |
| CTS Accademia AFSSL | BORGONOVÌ | ELIO | Professore senior e Direttore CERGAS | Università SDA Bocconi Milano |
| CTS Accademia AFSSL | BRIGNOLI | OVIDIO | Coordinatore didattico MMG polo Brescia | Corso di formazione specifica in MMG |
| CTS Accademia AFSSL | CECCONAMI | LORELLA | Direttore Generale | ATS Montagna |
| CTS Accademia AFSSL | HARARI | SERGIO | Professore associato Medicina Interna | Università degli Studi di Milano |
| CTS Accademia AFSSL | LICITRA | LISA | Professore associato Dipartimento di Oncologia ed Emato-Oncologia | Università degli Studi di Milano |

(continua)

| | | | | |
|--------------------------------|------------|------------|--|--|
| CTS Accademia AFSSL | LOMBARDO | MASSIMO | Direttore Generale | ASST Spedali Civili Brescia |
| CTS Accademia AFSSL | MONTECUCCO | MAURIZIO | Professore ordinario Dipartimento Reumatologia | Università degli studi di Pavia Dipartimento Reumatologia |
| CTS Accademia AFSSL | PALMIERI | PAOLA | Dirigente - Unità Organizzativa Personale, Professioni del SSR e Sistema universitario | Direzione generale Welfare Regione Lombardia |
| CTS Accademia AFSSL | PAMMOLLI | FABIO | Professore ordinario Dipartimento di ingegneria gestionale | Politecnico di Milano |
| CTS Accademia AFSSL | PANZERA | TIZIANA | Coordinatore didattico MMG polo Montagna | Corso di formazione specifica in MMG |
| CTS Accademia AFSSL | SPATA | GIANLUIGI | Presidente | Ordine dei medici di Como e della Lombardia |
| CTS Accademia AFSSL | TRIVELLI | MARCO | Direttore Generale | Direzione Generale Welfare Regione Lombardia |
| Fellowship PoliS- Lombardia | CAMUSSI | ELISABETTA | Professore associato Dipartimento di Psicologia | Università degli Studi di Milano Bicocca |
| Fellowship PoliS- Lombardia | MESSINA | VINCENZINA | Professore ordinario Dipartimento di informatica, sistematica e comunicazione | Università degli Studi di Milano Bicocca |
| Fellowship PoliS- Lombardia | PAOLETTI | FRANCESCO | Professore ordinario Dipartimento di Scienze Umane | Università degli Studi di Milano Bicocca |
| Fellowship PoliS- Lombardia | TERZERA | LAURA | Professore associato Dipartimento di Statistica e metodi quantitativi | Università degli Studi di Milano Bicocca |
| POLIS | ANCONA | FEDERICA | Ricercatrice | PoliS-Lombardia |
| POLIS | CASTELLI | CARLA | Dirigente | PoliS-Lombardia |
| POLIS | COLOMBO | ALESSANDRO | Direttore AFSSL | PoliS-Lombardia |
| POLIS | DAL BIANCO | ANTONIO | Ricercatore | PoliS-Lombardia |
| POLIS | DE CRINITO | ARMANDO | Direttore scientifico | PoliS-Lombardia |
| POLIS | FABRIZIO | SILVANA | Ricercatrice | PoliS-Lombardia |
| POLIS | GAY | GUIDO | Ricercatore | PoliS-Lombardia |
| POLIS | MATONE | FULVIO | Direttore Generale | PoliS-Lombardia |
| POLIS | MONTALETTI | GIAMPAOLO | Dirigente | PoliS-Lombardia |
| POLIS | RAPPELLI | FEDERICO | Ricercatore | PoliS-Lombardia |
| POLIS | TARANTOLA | GIULIA | Funzionaria | PoliS-Lombardia |
| POLIS | VIGNALI | RAFFAELLO | Dirigente | PoliS-Lombardia |
| POLIS-BS | CALIFANO | ANDREA | Borsista | PoliS-Lombardia |
| POLIS-BS | CASTOLDI | SOFIA | Borsista | PoliS-Lombardia |
| POLIS-BS | MORANDUZZO | CHIARA | Borsista | PoliS-Lombardia |
| POLIS-BS | NICOTRA | FEDERICA | Borsista | PoliS-Lombardia |
| POLIS-BS | PIRANI | ALESSANDRA | Borsista | PoliS-Lombardia |
| POLIS_BS | POMA | SERENA | Borsista | PoliS-Lombardia |
| POLIS-BS | SCONFIETTI | MICHELE | Borsista | PoliS-Lombardia |

Finito di stampare nel mese di novembre 2020
presso Industria Grafica Vulcanica, Torre del Graco (NA)