



**UNIONE EUROPEA**  
Fondo europeo di sviluppo regionale



Regione  
Lombardia



POR FESR 2014-2020 / INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ

## **RAPPORTO INTERMEDIO DI VALUTAZIONE**

POR FESR 2014-2020

REGIONE LOMBARDIA

*Maggio 2018*



Fondazione  
Giacomo Brodolini



Metodi, analisi  
e valutazioni economiche

INDICE

Indice delle Tabelle .....	3
Indice delle Figure.....	5
EXECUTIVE SUMMARY .....	6
Introduzione .....	9
Obiettivo e struttura del rapporto .....	9
Breve descrizione del POR: architettura, tematiche, concentrazione .....	9
1    Metodologia ed approccio valutativo .....	11
2    Analisi del contesto.....	14
3    Lo stato di avanzamento del POR .....	16
3.1    Asse I - Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione .....	19
3.2    Asse II - Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché l'impiego e la qualità delle medesime .....	33
3.3    Asse III: Promuovere la competitività delle piccole e medie imprese .....	38
3.4    Asse IV – Sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio in tutti i settori .....	49
3.5    ASSE V - Sviluppo Urbano Sostenibile.....	59
3.6    Asse VI – Strategia turistica delle Aree interne.....	67
4    Analisi del piano di valutazione.....	72
5    Analisi del piano di comunicazione .....	75
6    Conclusioni.....	80
7    Raccomandazioni .....	82
8    Allegati Approfondimenti tematici .....	83
8.1    Il caso degli appalti pre-commerciali .....	83
8.2    Integrazione tra Fondi e strumenti di sviluppo.....	90
8.3    La Piattaforma Open Innovation.....	98

## Indice delle Tabelle

Tabella 1 – Architettura del POR .....	10
Tabella 2- Quadro di sintesi delle attività di valutazione realizzate .....	12
Tabella 3 Sintesi dello stato di avanzamento finanziario al 31.12.2017 .....	16
Tabella 4 – Asse I Indicatori del Performance Framework .....	16
Tabella 5 – Asse II Indicatori del Performance Framework .....	17
Tabella 6 – Asse III Indicatori del Performance Framework .....	17
Tabella 7 – Asse IV Indicatori del Performance Framework .....	17
Tabella 8 – Asse V Indicatori del Performance Framework .....	17
Tabella 9 – Asse VI Indicatori del Performance Framework .....	17
Tabella 10 – Avanzamento finanziario Asse I.....	19
Tabella 11- Descrizione sintetica bandi Asse I .....	24
Tabella 12 – Tabella sinottica analisi dei bandi pubblicati al 31.12.2017 .....	25
Tabella 13 – Avanzamento finanziario per Bando e linea di azione Asse I .....	27
Tabella 14 - Indicatori di output comuni e specifici per programma, Asse I .....	31
Tabella 15 – Punti di forza, di debolezza e raccomandazioni Asse I .....	32
Tabella 16 – Avanzamento finanziario Asse II.....	33
Tabella 17 – Descrizione sintetica Accordi Asse II .....	36
Tabella 18 - Indicatori di output comuni e specifici per programma.....	37
Tabella 19 - Avanzamento finanziario Asse III .....	38
Tabella 20 – Avanzamento finanziario per Bando e linea di azione Asse III .....	40
Tabella 21 - Tabella sinottica analisi dei bandi Asse III .....	43
Tabella 22 - Avanzamento finanziario Asse III al 31.12.2017 .....	45
Tabella 23 - - Indicatori di output comuni e specifici per programma .....	47
Tabella 24 – Quadro di sintesi della valutazione di asse.....	48
Tabella 25 – Avanzamento finanziario Asse IV .....	49
Tabella 26 – Struttura e risorse dell’Asse IV .....	50
Tabella 27 - Azione IV.4.c.1.1 Iniziativa Piccoli Comuni .....	52
Tabella 28- Azione IV.4.c.1.1 Iniziativa FREE.....	52
Tabella 29- Azione IV.4.e.1.1 Iniziativa Mobilità Ciclistica .....	53
Tabella 30 – Avanzamento finanziario per Bando e Linea di Azione Asse IV al 31.12.2017 .....	53
Tabella 31 -Tabella sinottica bando per la riqualificazione energetica degli edifici pubblici di proprietà di piccoli comuni, unioni di comuni, comuni derivanti da fusione e comunità montane» (1° edizione) .....	54
Tabella 32– Tabella sinottica bando per efficientamento energetico degli edifici di proprietà dei Comuni con popolazione sino a 1000 abitanti delle comunità montane delle fusioni e delle unioni di Comuni sino a 1000 abitanti delle Comunità Montane delle fusioni ed Unioni di Comuni .....	54
Tabella 33 – Tabella sinottica Bando «Fondo regionale per l’efficienza energetica (FREE) .....	54
Tabella 34 – Tabella sinottica Bando «Fondo regionale per l’efficienza energetica (FREE) – Nuovo periodo di apertura .....	55
Tabella 35 – Tabella sinottica linea Istituzione «Misura Mobilità ciclistica» .....	56
Tabella 36 - Indicatori di output comuni e specifici per programma, Asse IV .....	57
Tabella 37 – Quadro di sintesi della valutazione dell’Asse IV .....	58
Tabella 38 – Avanzamento finanziario Asse V .....	59
Tabella 39 – distribuzione risorse finanziarie per accordo di programma, Asse V .....	59
Tabella 40 - Avanzamento finanziario per Bando e linea di azione Asse V al 31.12.2017 .....	62
Tabella 41 – Indicatori di output comuni e specifici per programma .....	64
Tabella 42 – Quadro di sintesi della valutazione dell’Asse V .....	66
Tabella 43– Avanzamento Finanziario Asse VI.....	67
Tabella 44– Struttura dell’Asse VI.....	68
Tabella 45 - Indicatori di risultato per Obiettivo Specifico - 6c.1 – Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale nelle aree di attrazione .....	69
Tabella 46 – Avanzamento Finanziario per Bando e linea di azione Asse VI al 31.12.2017 .....	70
Tabella 47 - Indicatori di output comuni e specifici per programma.....	70

Tabella 48– Quadro di sintesi della valutazione dell’Asse VI .....	71
Tabella 49 - Riepilogo obiettivi generali e specifici del piano di comunicazione .....	75
Tabella 50 – Web Analytics Open Innovation .....	77
Tabella 51 - Sintesi degli eventi di comunicazione POR FESR al 31.12.2017 .....	78
Tabella 52 – Servizi offerti dalle piattaforme web.....	98
Tabella 53 – Attività in corso e in programmazione sulla Piattaforma Open Innovation .....	105

## Indice delle Figure

Figura 1 - Logica di intervento dell'Asse I .....	21
Figura 2– Azioni e relativi bandi/ interventi .....	23
Figura 3 - Logica di intervento dell'Asse II .....	33
Figura 4 – Logica di intervento Asse III .....	40
Figura 5- Logica di intervento dell'Asse V .....	61
Figura 6– Logica dell'intervento dell'Asse VI .....	67
Figura 7 - Web analytics 2016-2017 .....	77
Figura 8 -N. Avvisi sul portale per il 2017 .....	78
Figura 9 - Distribuzione dei progetti finanziati nell'ambito dell'Azione IV.4.C.1.1 a livello comunale .....	91
Figura 10 – Concentrazioni dei progetti finanziati nell'ambito dell'Azione IV.4.C.1.1 a livello comunale .....	93

## EXECUTIVE SUMMARY

Il presente report analizza lo stato di avanzamento del POR FESR 2014-2020 Lombardia alla data del 31.12.2017. L'analisi si basa principalmente sui dati ricevuti dal Valutatore in merito allo stato di avanzamento finanziario e alla copertura del set di indicatori di output per gli Assi I, II, III, IV, V, VI.

All'analisi quantitativa e di implementazione è stata affiancata un'analisi qualitativa e di approfondimento sulla base delle domande di valutazione espresse da Regione Lombardia nell'ambito del Piano di Valutazione del POR.

Il POR FESR di Regione Lombardia è articolato in 7 Assi prioritari (compreso l'Asse di Assistenza Tecnica) ed ha un volume di risorse pari a € 970.474.516, concentrate principalmente sull'**Asse I** (36%, **Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione**), l'**Asse II** (2,1% **Migliorare l'accesso alle TIC, nonché l'impiego e la qualità delle medesime**), **Asse III** (30,36%, **Promuovere la competitività delle piccole e medie imprese**) ed **Asse IV** (20,05%, **Sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio in tutti i settori**). Seguono l'**Asse V** (6,2% **Sviluppo Urbano Sostenibile**), e l'**Asse VI** (1,96%, **Strategia turistica delle aree interne**). Le rimanenti risorse sono assorbite dall'**Asse VII** (**Assistenza Tecnica**).

Nel fare propri gli obiettivi della strategia Europa 2020, il POR FESR promuove un modello di:

- crescita intelligente, favorendo l'innovazione nelle micro, piccole e medie imprese (MPMI), le attività collaborative e le reti per la Ricerca e lo Sviluppo (R&S), la domanda pubblica di ricerca anche attraverso appalti pre-commerciali;
- crescita sostenibile, riducendo consumi energetici delle infrastrutture pubbliche ed incrementando la mobilità sostenibile;
- crescita inclusiva, attraverso un processo di riqualificazione volto a rigenerare aree urbane marginalizzate, valorizzare le risorse locali ed attuare la Strategia Macroregionale Alpina.

Inoltre, il POR FESR prevede un forte coordinamento con le linee politiche promosse da Regione Lombardia che definiscono una strategia di ricerca, sviluppo e innovazione favorendo una logica orizzontale e di *Open Innovation* definita sulla base della *Smart Specialization Strategy (S3)*.

Dal punto di vista dell'attuazione si rileva come, al 31.12.2017, l'81% delle risorse del POR siano state programmate ed il 42% delle risorse complessive sia stato impegnato. Il livello della spesa, sempre al 31.12.2017, è pari al 17%. Tale livello di avanzamento non elevato è fisiologico nell'ambito di un programma che prevede procedure di avvio delle azioni / interventi complesse e lunghe come quelle previste dalla maggior parte delle Misure del POR. A livello di Asse si rileva la seguente situazione

- A valere sull'**Asse I**, dedicato al settore Ricerca, innovazione e sviluppo del sistema socio-economico lombardo e che assorbe il 36% delle risorse del POR, vede al 31.12.2017 concessioni pari a 164.324.309€ (47% delle risorse complessive dell'asse) a fronte di euro 285.472.148€ messi a bando. La capacità di spesa è pari al 20% delle risorse programmate. L'Asse I rivela un **buon livello di attuazione e presenta interessanti elementi di innovazione** sia con riferimento ai contenuti che sono coerenti con quanto previsto dalla S3 regionale, che con riferimento agli strumenti di attuazione, come ad esempio gli Appalti pre-commerciali. La risposta ai bandi pubblicati ha dimostrato la capacità dell'amministrazione regionale di sostenere la domanda di innovazione da parte dei territori.
- L'**Asse II**, dedicato interamente alla realizzazione della **Banda Ultralarga** nei comuni lombardi, presenta un livello di stanziamento pari al 100% della spesa programmata. Da un punto di vista attuativo si registra l'attivazione di strumenti e canali per l'accelerazione delle procedure e l'avvio dei lavori per la convocazione della Conferenza dei Servizi. I ritardi di attuazione ancora da scontare sono imputabili alla **complessità dovuta al coinvolgimento di un numero elevato di enti locali**, oltre che alla complessità insita negli interventi infrastrutturali. Come visto in precedenza nel corso del 2017, attraverso la proposta di riprogrammazione, gli interventi previsti dall'Asse sono stati allineati alla Strategia Nazionale della Banda larga.
- Per l'**Asse III**, dedicato al sistema delle imprese lombarde, gli stanziamenti sono pari al 80,74% della spesa programmata e la capacità di impegno pari al 44,82%. Nel corso dell'anno 2017, si rileva l'avvio di 6 iniziative di cui 1 strumento finanziario, che coprono la totalità degli obiettivi specifici. **L'Asse ha un ruolo cruciale nel contesto del POR**, sia in termini di strategia operativa territoriale, che di dotazione finanziaria complessiva. **Si deve considerare, infatti, che oltre l'80% delle risorse è già stato stanziato attraverso bandi, di cui ad oggi la maggior parte è in fase di "chiusura di presentazione delle domande" a causa di esaurimento delle risorse.** Inoltre, per ciò che riguarda gli interventi destinati a sostenere l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali e lo

sviluppo e sostegno delle piccole e medie imprese, la scelta regionale evidenzia soluzioni innovative che si concretizzano attraverso l'implementazione di interventi per la semplificazione e facilitazione dell'accesso al credito da parte delle realtà imprenditoriali del tessuto socio-economico lombardo.

- L'**Asse IV** può considerarsi pienamente avviato. Le risorse programmate nell'ambito delle azioni in esso previste sono infatti pari al 68% dell'importo programmato, e di queste più della metà sono state impegnate al 31 dicembre 2017. Le principali iniziative avviate fanno riferimento ad interventi finalizzati da un lato alla promozione *dell'efficienza energetica e dell'utilizzo delle energie rinnovabili* e, dall'altro, al *sostegno di una mobilità urbana integrata, sostenibile e accessibile nelle città, nelle città-regioni e nelle aree metropolitane*. Si tratta di iniziative caratterizzate **un'elevata complessità ed innovatività sia per i temi affrontati che per le procedure di implementazione** previste dai bandi, che premiavano in generale progetti che presentassero un valore aggiunto consistente e, nel caso degli interventi finalizzati allo sviluppo della mobilità ciclistica, un'integrazione con la programmazione regionale. Altro aspetto da evidenziare è la **buona risposta ai bandi pubblicati che hanno esaurito sempre le risorse messe a disposizione**. Questo è da attribuire anche ad un'intensa attività svolta dall'Amministrazione sul territorio per sensibilizzare i potenziali beneficiari rispetto agli interventi previsti dal POR. Fra gli altri punti di forza, da segnalare l'innovatività dei bandi in termini di contenuti e modalità attuative (strumento finanziario e Partnership Pubblico-Private) e la concentrazione delle risorse su pochi interventi.
- L'**Asse V** è principalmente finalizzato a finanziare iniziative di riqualificazione e sviluppo urbano. Al 31.12.2017 si registrano stanziamenti di spesa pari al totale delle risorse programmate ed un **impegno di spesa pari al 75% delle risorse complessive**. Rispetto alla precedente valutazione, si rilevano progressi riguardanti la realizzazione del Masterplan per il quartiere Lorenteggio del Comune di Milano, l'individuazione degli edifici interessati dall'intervento di riqualificazione e l'avvio dei lavori di demolizione per il civico di Via Lorenteggio n.181. Attraverso la riprogrammazione approvata dalla CE nel corso del 2017 è stata ampliata la tipologia di attività imprenditoriali potenzialmente coinvolgibili attraverso l'Asse. Nello specifico, si tratta dell'inclusione, oltre che delle imprese sociali, anche delle imprese aventi finalità sociali e imprese capaci di produrre effetti "socialmente desiderabili". **Le criticità emerse nella presente fase di valutazione pongono l'accento su aspetti procedurali** rilevanti piuttosto che sulla validità dei contenuti e delle finalità degli interventi. La complessità dei processi decisionali e di implementazione impliciti alla realizzazione delle attività in ambito di riqualificazione urbana comporta una serie di rallentamenti e di impedimenti che non è sempre possibile verificare ex-ante.
- L'**Asse VI**, Aree Interne, vede al 31.12.2017 lo stanziamento di tutte le risorse ad esso destinate attraverso l'individuazione delle quattro Aree Interne oggetto di azione, ed un livello di impegni e di spesa limitato. Tale livello di attuazione è fisiologico data la complessità delle procedure di identificazione e selezione delle Aree Interne e la molteplicità degli attori coinvolti nell'attuazione delle singole strategie. Come risultati positivi si rileva la metodologia con cui la Regione Lombardia ha proceduto per la seconda selezione delle Aree Interne. Infatti, anche e soprattutto sulla scorta dell'esperienza di individuazione delle prime due aree, la scelta della Regione è stata quella di procedere con una selezione che premiasse alcuni aspetti "oggettivi" delle strategie mettendo a punto un sistema di indicatori e criteri di selezione che premiassero la consistenza e la forza dei partenariati locali, la capacità progettuale, le peculiarità socio - economiche e territoriali che qualificano un territorio come "Area Interna".

Per quanto concerne la strategia di comunicazione del POR FESR 2014-2020 implementata dalla Regione Lombardia attraverso il piano delle attività 2017, questa rispecchia in modo completo le disposizioni previste dai regolamenti comunitari. In particolare, lo strumento Open Innovation ha insite elevate potenzialità per aumentare l'efficacia della comunicazione e la conoscenza degli stakeholders rispetto alle possibilità offerte dal POR. Open Innovation, inoltre potrebbe costituire una risorsa importante per migliorare la partecipazione di stakeholders, società civile e attori economico-sociali e la condivisione dei risultati di Programma.

La valutazione ha realizzato tre approfondimenti. La scelta dei temi di approfondimento è strettamente connessa alla rilevazione di **elementi di innovazione** rilevabili nell'ambito del POR, si tratta nello specifico dei seguenti temi: gli Appalti pre-commerciali, iniziativa avviata nell'ambito dell'Asse I; l'integrazione tra fondi e strumenti di sviluppo a livello territoriale; la piattaforma Open Innovation.

Gli **Appalti pre-commerciali** sono "interventi mirati ad accompagnare le Amministrazioni nella diagnosi delle proprie esigenze e nella traduzione in obiettivi di innovazione dei requisiti prestazionali della soluzione richiesta; di sostegno alla generazione di soluzioni innovative a specifici problemi di rilevanza sociale, anche attraverso l'utilizzo di

ambienti di innovazione aperta”<sup>1</sup>. La Regione Lombardia, con la legge regionale n. 29/2016, ha sostenuto l’utilizzo dello strumento e nel 2017 tale impulso si è tradotto nell’ esplorazione dei fabbisogni in ambito sanitario e all’individuazione di tre fabbisogni per l’accesso al finanziamento e dell’attivazione delle gare di appalto. Si tratta di un strumento con ampio margine di interesse per quanto riguarda gli ambiti di policy di Ricerca, Sviluppo e Innovazione dato che permette di sostenere la domanda di innovazione da parte degli attori locali e allo stesso tempo di prevedere la copertura di fabbisogni non intercettati dal mercato.

L’analisi condotta sull’integrazione tra fondi e strumenti di sviluppo, che si è concretizzata in un caso studio territoriale, ha fatto emergere come in alcuni casi sia proprio la capacità del territorio di attivare e attrarre le risorse in modo sinergico e complementare all’interno di un’idea di sviluppo condivisa con il territorio e di ampio respiro a fornire i risultati migliori, piuttosto che una programmazione “territoriale” impostata dall’alto, ma che non fornisce un valore aggiunto effettivo nel momento in cui a livello locale non esista un “soggetto” che abbia una capacità di governance proattiva.

L’approfondimento relativo a Open Innovation ha evidenziato il ruolo strategico di Regione Lombardia nella progettazione e avvio di interventi volti a sostenere l’Innovazione e ne ha rafforzato la capacità decisionale rispetto agli strumenti a supporto dell’Innovazione (la scelta di creare una nuova piattaforma piuttosto che ricorrere a quelle esistenti). Inoltre, la piattaforma Open Innovation si è dimostrata in grado di facilitare il collegamento tra seeker e solver e stimolare la partecipazione dei singoli individui. La concreta possibilità di riuso della piattaforma conferma il valore aggiunto dell’iniziativa.

---

1 Accordo di Partenariato, Sezione 1A, ottobre 2017, p.175.

## Introduzione

### Obiettivo e struttura del rapporto

Il presente documento costituisce il Rapporto intermedio di Valutazione del POR FESR 2014/2020 di Regione Lombardia e contiene al suo interno i risultati delle attività valutative svolte nel corso del secondo semestre del 2017 e nei primi mesi 2018, dà conto dei contenuti del Rapporto di Valutazione Annuale (concordemente con l'AdG si è deciso di predisporre un unico documento che contenesse le informazioni previste dai due rapporti, quello intermedio e quello annuale) e degli approfondimenti tematici realizzati in questi primi mesi del 2018 (gli approfondimenti previsti per l'autunno del 2018 confluiranno nel RAV 2019).

L'impostazione delle attività del valutatore è stata concordata con l'Autorità di Gestione (AdG) del POR e sono state realizzate le seguenti operazioni al fine di raccogliere tutte le informazioni e le evidenze necessarie per lo svolgimento dell'attività di valutazione:

- l'esame dei documenti di programmazione e implementazione;
- l'analisi dei dati statistici disponibili (provenienti principalmente dal sistema Informativo regionale SIAGE – aggiornati al 31/2/2017);
- l'analisi qualitativa condotta anche attraverso di interviste ai Responsabili di Asse coinvolti nell'attuazione del POR;
- la realizzazione di tre approfondimenti tematici su:
  - Appalti Pre-commerciali;
  - Integrazione tra fondi e strumenti di sviluppi, il caso della Valsabbia;
  - La piattaforma Open Innovation.

### Breve descrizione del POR: architettura, tematiche, concentrazione

Il POR FESR di Regione Lombardia è articolato in 7 Assi prioritari (compreso l'Asse di Assistenza Tecnica) ed ha un volume di risorse pari a € 970.474.516 così ripartite:

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

Ogni Asse prioritario viene sostenuto da obiettivi specifici. Ogni obiettivo specifico è perseguito mediante più azioni operative che sono a loro volta declinate, per una quantificazione oggettivamente misurabile, in indicatori di output e di risultato. Complessivamente, il POR FESR di Regione Lombardia prevede:

- 7 Assi prioritari;
- 14 obiettivi specifici;
- 30 azioni;
- 80 indicatori.

Nel fare propri gli obiettivi della strategia Europa 2020, il POR FESR promuove un modello di crescita intelligente, sostenibile e inclusiva in linea, inoltre, con le politiche regionali di sviluppo a favore della produttività e della competitività delle imprese e dell'intero sistema territoriale.

Per promuovere un modello di crescita intelligente si punta a:

- favorire l'innovazione nelle micro, piccole e medie imprese (MPMI);
- favorire le attività collaborative di ricerca e sviluppo;
- favorire le reti e le sinergie tra differenti soggetti imprenditoriali e il sistema della ricerca;
- favorire la domanda pubblica di ricerca, sviluppo e innovazione per migliorare la sostenibilità dei servizi e ottimizzare la spesa pubblica attraverso gli appalti pubblici pre-commerciali.

Per promuovere un modello di crescita sostenibile si mira a:

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

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

- rigenerare aree urbane caratterizzate da marginalità e isolamento geografico;
- valorizzare le risorse locali;
- attuare la Strategia Macroregionale Alpina.

Di seguito, sono riportati i 7 Assi prioritari che compongono il FESR di Regione Lombardia con le relative tematiche, obiettivi e concentrazione finanziaria.

Tabella 1 – Architettura del POR

ASSE	TEMATICHE	OBIETTIVO	CONCENTRAZIONE (TOT)	CONCENTRAZIONE (%)
I	Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione	Rispondere alla strategia di crescita intelligente per rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione. La valutazione verterà sui valori degli <i>obiettivi specifici</i> e degli <i>indicatori di output</i> come raggiungimento del target UE 2020 (3%) e a livello nazionale (1,53%) coerentemente con quanto indicato nel <i>Position Paper</i> dei Servizi della CE per l'Italia.	349.355.000 €	36%
II	Migliorare l'accesso alle TIC, nonché l'impiego e la qualità delle medesime	Migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, con particolare riferimento alla diffusione della <i>banda ultralarga</i>	20.000.000 €	2,06%
III	Promuovere la competitività delle piccole e medie imprese	Cercare di rispondere soprattutto alla crescita intelligente, si indirizza allo sviluppo delle MPMI in termini di nascita (come <i>start-up</i> e <i>spin-off</i> ), di mantenimento e di sviluppo di reti <i>export</i>	294.645.000 €	30,36%
IV	Sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio in tutti i settori	Raggiungere una crescita sostenibile da cui discende la scelta, tra le altre, della prima priorità strategica regionale finalizzata alla riduzione dei consumi energetici negli edifici pubblici e negli impianti di illuminazione pubblica	194.600.000 €	20,05%
V	Sviluppo urbano sostenibile	Rispondere soprattutto alla strategia di crescita inclusiva, intervenendo sia dal punto di vista del territorio in termini di crescita sostenibile, sia in termini di crescita intelligente andando a investire sullo sviluppo di prodotti e servizi	60.000.000 €	6,16%
VI	Strategia turistica delle aree interne	Avviare un percorso sperimentale di strategie di sviluppo locale	19.000.000 €	1,96%
VII	Assistenza tecnica	Sostenere l'esecuzione del POR nelle sue principali fasi di programmazione, gestione, sorveglianza e controllo	32.874.516 €	3,41%
<b>TOTALE</b>			<b>970.474.516 €</b>	<b>100%</b>

## I Metodologia ed approccio valutativo

Il Regolamento (UE) n. 1303/2013 ha comportato un cambiamento radicale per i Programmi Operativi, enfatizzandone gli obiettivi, la logica degli interventi per raggiungere i risultati attesi e la valutazione di efficacia e di impatto. L'impatto, peraltro, deve anche essere verificato in relazione agli obiettivi della strategia europea per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva (artt. 54 e 56).

Il processo valutativo è stato impostato tenendo conto delle indicazioni della *Better Regulation Guidance*<sup>2</sup>, in base alla quale le valutazioni devono essere di alta qualità e rispettare i seguenti principi:

- completezza, in base ai criteri di efficacia, efficienza, pertinenza, coerenza e valore aggiunto europeo;
- proporzionalità, per cui lo scopo deve essere "ritagliato" sull'intervento specifico;
- intraprendenza e obiettività che assicura l'affidabilità dei risultati proposti;
- giudizio trasparente, con giudizi basati sull'evidenza disponibile;
- basato sull'evidenza migliore disponibile, sia fattuale che basata su opinioni, raccolta con metodi appropriati.

Il rapporto di valutazione si basa prevalentemente sull'analisi del quadro logico e sugli strumenti e i meccanismi di attuazione adottati da Regione Lombardia per l'implementazione del POR FESR 2014-2020.

La logica del quadro di intervento mira all'analisi della coerenza tra bisogni del territorio/contesto, obiettivi di programma, misure previste, risultati attesi e attività realizzate. La metodologia theory-based prevede la valutazione partendo dal programma e dai suoi obiettivi per valutare processi, meccanismi attivati e obiettivi raggiunti. L'approccio è essenzialmente realista, ovvero considera i risultati non in modo asettico, ma sulla base delle condizioni "ambientali" presenti ex-ante e di come essi possano essere mutati in corso di implementazione<sup>3</sup>. I risultati del programma non sono quindi considerati solo come endogeni all'implementazione, ma come il risultato di variabili esogene e relative al cambiamento di contesto in atto e alle difficoltà non prevedibili in fase di programmazione. L'approccio realista si pone in maniera perfettamente coerente con le finalità della valutazione espresse dal Piano di Valutazione del POR, che prevede una comprensione olistica di come le politiche attivate abbiano non solo raggiunto gli obiettivi, ma abbiano anche contribuito al miglioramento delle qualità della vita dei cittadini<sup>4</sup>. Questo approccio permette di affrontare in modo adeguato la complessità del programma e non limitare l'analisi dei risultati alla copertura degli indicatori. L'analisi è condotta, ove vi è disponibilità di dati, sia con metodi qualitativi che quantitativi.

Rispetto all'analisi quantitativa, l'analisi considera i dati relativi all'implementazione finanziaria e alla copertura degli indicatori al 31.12.2017. Per gli approfondimenti, sono stati considerati anche dati quantitativi specifici, nella fattispecie gli analytics relativi alla piattaforma Open Innovation.

L'analisi qualitativa si basa su interviste ai Referenti degli Assi e delle Misure del POR e ai principali attori delle dinamiche approfondite; sull'analisi dei bandi e gli strumenti di attuazione attivati; sull'analisi delle normative e degli strumenti di implementazione (Approfondimento relativo agli Appalti pre-commerciali)

In questa fase il valutatore ha condotto anche una indagine preliminare per esplorare i "bisogni" valutativi delle amministrazioni attraverso i quali definire gli approfondimenti sulla base delle domande di valutazione espresse dal committente<sup>5</sup>.

Di seguito si riporta un quadro di sintesi delle attività di valutazione realizzate per la redazione del presente documento e l'indicazione delle attività che più in generale troveranno attuazione nel prosieguo del processo di valutazione.

---

<sup>2</sup> Better Regulation Guidelines, COM(2015) final, SWD(2015)111 final, ch.5 Guidelines on monitoring; ch.6 Guidelines on Evaluation and Toolbox annexed. 2 DG EMPL, Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy, ESF (2015); Public Consultation on Commission Guidelines for Evaluation, 2013; Revision of the European Commission Impact Assessment Guidelines, 2014; DG EMPL, Counterfactual Impact Evaluations, EU 2013.

<sup>3</sup> EVALSED - The resource for the evaluation of Socio-Economic Development, p.20; Pawson, R. 2013 *The Science of Evaluation*, Sage; Pawson R., Tilley, N., 1997 *realistic Evaluation*, Sage.

<sup>4</sup> Piano di Valutazione - POR FESR Lombardia 2014-2020, p. 3.

<sup>5</sup> NOTA TECNICA NUVAP – Linee guida per attività valutative ex post e in itinere. Richiedere e utilizzare conoscenza sugli interventi - OTTOBRE 2017

Tabella 2- Quadro di sintesi delle attività di valutazione realizzate

TEMA VALUTATIVO	ANALISI, METODI, STRUMENTI	FONTI E BANCHE DATI	RAV	ALTRE VALUTAZIONI
La valutazione della congruità del POR FESR	Analisi documentale Analisi del contesto Analisi SWOT	Normativa nazionale, regionale e comunitaria Conti e aggregati economici territoriali annuali Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo relativamente agli OT01 e OT07 ISTAT Osservatorio Brevetti Unioncamere su dati EPO, Mise, ELVIS, Banca d'Italia, CENED, Terna, Inemar, Elaborazioni PRIA, SIRENA20 Lombardia, MIBAC ARPA Lombardia	SI	Rapporto Intermedio Rapporto finale
La valutazione degli aspetti relativi all'avanzamento nell'attuazione a Livello di Programma e di Asse	Analisi dell'avanzamento procedurale, fisico e finanziario Interviste con attuatori	Dati di monitoraggio regionale (SIAGE)	SI	Rapporto Intermedio Rapporto finale
La valutazione di performance rispetto al sistema degli indicatori a livello di Asse	Analisi degli indicatori di output	Dati di monitoraggio regionale (SIAGE) Sistema informativo regionale (SIR)	SI	Rapporto Intermedio Rapporto finale
La valutazione delle azioni previste dagli Assi	Casi di studio	Dati di monitoraggio regionale (SIAGE) Indagini CATI	SI	Rapporto Intermedio Rapporto finale
L'approccio territoriale: l'attuazione attraverso politiche integrate sostenute da più PO, di azioni di sviluppo di porzioni di territorio lombardo, in particolare la Strategia Aree Interne e le azioni per lo Sviluppo Urbano Sostenibile	Ricostruzione degli interventi delle traiettorie Analisi shift share Casi di studio Interviste e focus group	Documenti di programmazione Dati di monitoraggio regionale (SIAGE) Fonti statistiche secondarie: <i>DEMOISTAT</i> <i>ASIA</i> Dati amministrativi Banche dati e archivi generali dei programmi SIE di Regione Lombardia	SI	Rapporto Intermedio Rapporto finale
L'efficienza e la coerenza complessiva degli strumenti adottati per l'attuazione del POR: SI.GE.CO., azioni di comunicazione, ecc.	Analisi di processo Interviste con Amministrazione e stakeholders Produzione del Manuale degli indicatori Indici di ascolto, indici di diffusione, indicatori di partecipazione, indici di leggibilità, indici di qualità	Dati di monitoraggio regionale (SIAGE)	SI	Rapporto Intermedio Rapporto finale
Raccordo con il Piano di Valutazione di Regione Lombardia	Contribution analysis Interviste semistrutturate Indagini mirate con questionario  Analisi Documentale	Documenti di programmazione Dati di monitoraggio regionale (SIAGE) Banche dati e archivi generali dei programmi SIE di Regione Lombardia	SI	Rapporto Intermedio Rapporto finale

TEMA VALUTATIVO	ANALISI, METODI, STRUMENTI	FONTI E BANCHE DATI	RAV	ALTRE VALUTAZIONI
Eventuali revisioni conseguenti alla riprogrammazione e modifiche apportati ai programmi operativi regionali	Interviste semistrutturate Analisi documentale	Documenti di programmazione Dati di monitoraggio regionale (SIAGE)	no	Rapporto Intermedio Rapporto finale

## 2 Analisi del contesto

La valutazione della congruità del POR è stata effettuata con l'obiettivo di evidenziare se i fabbisogni individuati nel contesto territoriale siano stati adeguatamente rilevati e se – per tali fabbisogni – il set di indicatori proposto nel POR è adeguato a consentire l'esplicitazione di una strategia coerente.

Per quanto riguarda l'**Asse I**, la strategia di sviluppo è incentrata sulla scelta di priorità legate ad ambiti applicativi caratterizzati da potenzialità di ritorno tecnologico e industriale, intorno ai quali Regione Lombardia intende concentrare le risorse disponibili. Il quadro strategico per il disegno e l'attuazione degli interventi previsti nell'Asse I e le linee di indirizzo per le politiche implementate in altri obiettivi tematici richiamano esplicitamente la Smart Specialization Strategy (S3), specificamente finalizzata alla costruzione di una strategia integrata per lo sviluppo del territorio. La **Smart Specialization Strategy** individua 7 Aree di Specializzazione: Aerospazio, Agroalimentare, Eco-industria, Industrie creative e culturali, Industria della Salute, Manifatturiero avanzato, industrie manifatturiere Automotive e della Nautica. A queste 7 Aree si aggiunge la tematica trasversale Smart Cities and Communities.

L'analisi di contesto realizzata in fase di programmazione ha evidenziato la presenza di un apparato di ricerca significativo che stenta a trasformarsi in outcome innovativi per il sistema produttivo e le industrie emergenti. Proprio questa debolezza sta alla base della strategia complessiva del POR in materia di Ricerca e Innovazione.

Rispetto a quanto rilevato nel POR (analisi su dati ISTAT 2010), nel corso degli anni (2010-2015) il settore Ricerca e Innovazione ha subito una crescita dimostrata dall'aumento del numero di addetti alla R&S (sul totale degli occupati) passato da 1,11% del 2010 al 5% del 2015. Si conferma anche la tendenza positiva rispetto alla registrazione di brevetti presso EPO. L'indicatore individuato dal POR su Fonte Eurostat è in crescita, passando dal 75,8% di brevetti registrati per milione di abitanti nel 2010 al 93,3% nel 2012. Un'altra conferma della crescita del settore è data dall'indicatore relativo alle imprese che hanno introdotto innovazioni tecnologiche<sup>6</sup>, pari al 28,4% del totale nel 2010 (fonte ISTAT) al 37% nel 2012 (fonte ISTAT).

Il dato riguardante la percentuale di spesa in ricerca e sviluppo rispetto al PIL nel 2014 si attestava al 1,28%, oltre l'investimento in R&S risulta rilevante il dato relativo agli investimenti del settore privato nell'Innovazione, che per il 2014 si attesta al 2,4% del PIL regionale. Aggregando dunque il dato R&S con quello relativo all'Innovazione, risulta che nel 2014 la spesa complessiva in Ricerca, Sviluppo e Innovazione si attesta al 3,66% del PIL regionale (dati ISTAT DPS)<sup>7</sup>.

L'**Asse II** rappresenta uno degli ambiti più importanti in termini di creazione delle condizioni favorevoli allo sviluppo. Le risorse sono infatti interamente dedicate alla realizzazione dell'infrastruttura della **Banda Ultralarga**, fattore determinante per favorire gli investimenti, gli insediamenti di realtà industriali e commerciali competitive e stimolare la crescita della popolazione. In accordo con quanto previsto dalla Strategia 2020, la UE chiede agli Stati membri di garantire entro il 2020 l'accesso a internet con velocità pari o superiore a ad almeno 30 Mbit/s a tutti i cittadini europei, e adoperarsi affinché entro la stessa data almeno il 50% delle famiglie e il 100% delle imprese utilizzi Internet con connessioni al di sopra dei 100 Mbit/s. In relazione alla strategia europea e nazionale, Regione Lombardia ha definito la sua strategia votata alla riduzione dei divari digitali nei territori e diffusione di connettività in Banda Ultralarga, quale azione funzionale a rafforzare la competitività e/o l'attrattività del territorio, soprattutto nel tessuto imprenditoriale. Rispetto agli indicatori considerati nel POR (Copertura a banda larga - rispetto alla popolazione; Copertura con banda Ultralarga a 100Mbps - rispetto alla popolazione; Comuni coperti da banda ultralarga) si registra un aumento dell'indicatore relativo alla copertura della Banda Ultralarga rispetto alla popolazione che passa dal 13% al 25% complessivo per il periodo che va dal 2013 (fonte MISE) al 2015 (fonte MISE).

L'**Asse III** ruota intorno a tre priorità: favorire investimenti finalizzati alla promozione dell'**imprenditorialità lombarda**; favorire l'**internazionalizzazione delle imprese in uscita** (export) e l'incremento dell'**attrattività in entrata del sistema** (attrazione di investimenti esterni); migliorare l'accesso al credito. Inoltre, da valutazioni condotte da Regione Lombardia è emersa la necessità di favorire aggregazioni tra imprese per agevolare tali processi.

Secondo quanto rilevato in fase di programmazione, la disponibilità di risorse finanziarie, sia nella forma di capitale di debito, sia nella forma di capitale di rischio, è centrale per il perseguimento delle priorità sopra delineate: la debolezza dell'attività economica e il persistere della stretta creditizia dal lato dell'offerta si sono riflesse sui trend del credito bancario in Lombardia. La contrazione dei finanziamenti è stata particolarmente significativa per le imprese e ha interessato tutti i settori produttivi ed in modo particolare il settore manifatturiero.

<sup>6</sup> L'indicatore considera il numero delle Imprese con almeno 10 addetti che hanno introdotto innovazioni tecnologiche (di prodotto e processo) nel triennio di riferimento in percentuale sul totale delle imprese con almeno 10 addetti.

<sup>7</sup> Gli indicatori riportati per Ricerca, Sviluppo e Innovazione sono al 2014 perché l'aggiornamento dei dati riguardanti l'Innovazione biennale e l'ultimo disponibile sul sito ISTAT è al 2014.

A supporto di tale strategia il POR ha preso in esame una gamma consistente di indicatori di contesto volti a definire la strategia sottesa alla programmazione. Emerge da questi la percentuale di occupati nel settore manifatturiero pari al 25,5% (superiore rispetto alla media nazionale del 22% - ISTAT, 2015). Le piccole imprese rappresentano la quasi totalità delle imprese attive (99%). Un dato sicuramente rilevante per la comprensione del sistema lombardo è la concentrazione di start-up (20% sul totale nazionale, Netval 2014).

Il valore dell'internazionalizzazione è dato da due indicatori principali, il primo relativo all'export/Pil regionale (Istat – Dps) testimone di una flessione tra il 2012 (32,6% - fonte ISTAT-DPS) e il 2016 (30,4% - Fonte ISTAT – DPS). Il secondo indicatore misura la capacità di esportazione in settori a domanda mondiale dinamica<sup>8</sup>, settore che ha visto invece un incremento passando dal 32,7% del 2012 al 34,1% del 2016 (fonte ISTAT-DPS).

Rispetto all'**Asse IV**, lo strumento di programmazione strategica in ambito energetico e ambientale è rappresentato – in base alla LR 26/2003 – dal Programma Energetico Ambientale Regionale (PEAR), inserito all'interno della Strategia Energetica Nazionale (SEN). L'analisi condotta in fase di programmazione ha evidenziato alcune criticità rilevanti tra le quali le scarse prestazioni energetiche dell'involucro degli impianti preposti a soddisfare il servizio di riscaldamento/climatizzazione invernale, dovuto principalmente all'obsolescenza degli edifici sia pubblici che privati e dei relativi impianti. Un primo obiettivo dell'Asse è dunque il **miglioramento della prestazione energetica** degli edifici. La seconda priorità strategica riguarda il **trasporto pubblico e la mobilità** in relazione alle emissioni e quindi alla qualità dell'aria, e ha come obiettivo la promozione delle strategie per le basse emissioni di carbonio, in particolare nelle aree urbane e metropolitane, declinata nell'obiettivo di incremento della mobilità sostenibile e finalizzata alla riduzione di emissioni di CO<sub>2</sub>. Tale priorità viene inserita in una cornice di programmazione molto articolato che vede nel Programma Regionale della Mobilità e dei Trasporti (PRMT) il punto di riferimento fondamentale (nello specifico, il macro obiettivo: *Promuovere la sostenibilità ambientale del sistema dei trasporti e gli obiettivi specifici Sviluppare il trasporto collettivo e realizzare l'integrazione fra le diverse modalità di trasporto e Sviluppare azioni di mobilità sostenibile*). Viene assicurata coerenza anche con il Piano della Mobilità Ciclistica e il Programma Regionale degli Interventi per la qualità dell'Aria.

La strategia per le Aree Urbane del POR FESR - **Asse V** - è stata impostata con l'obiettivo di affrontare il tema **dell'Inclusione Sociale** nei comuni di Milano e Bollate. Tale obiettivo deriva da una analisi di contesto che ha evidenziato la concentrazione di criticità nel settore abitativo proprie del capoluogo lombardo. A questo fine il POR ha considerato il tasso di povertà materiale a Milano, pari al 12,3% (2011) che si attesta come il più elevato tra i capoluoghi lombardi e in costante crescita (fonte – Osservatorio sull'inclusione sociale della Lombardia). Inoltre, il POR ha tenuto in conto lo squilibrato rapporto fra alta domanda e bassa offerta di edilizia pubblica che ha determinato una concentrazione in ristretti ambiti urbani di soggetti multi-problematici selezionati per l'assegnazione degli appartamenti con graduatorie costruite sul grado di disagio sociale (ALER Milano). Infine, il capoluogo lombardo presenta il più elevato indice di fabbisogno complessivo abitativo e una concentrazione di provvedimenti di sfratto per morosità a Milano pari al 22% del totale regionale (Europolis).

La strategia dell'**Asse VI** deriva da un approccio di programmazione differente. L'Accordo di Partenariato prevede che per determinate aree, colpite da svantaggi di tipo demografico, economico e ambientale/territoriale, si definisca un processo di sviluppo locale, attraverso un metodo di progettazione bottom-up, basato su due pilastri: il rafforzamento dei servizi di cittadinanza (scuola, sanità e mobilità) e la costruzione di traiettorie di sviluppo locale (turismo, artigianato, ecc.).

---

<sup>8</sup> Il dato si riferisce alla quota di esportazioni sul valore totale delle esportazioni.

### 3 Lo stato di avanzamento del POR

Come visto in precedenza il presente rapporto analizza il livello di avanzamento del POR al 31 dicembre 2017. Le analisi fanno riferimento sia ai dati di monitoraggio, ovvero indicatori finanziari e fisici di attuazione annuali e cumulati, che ad informazioni di tipo qualitativo desunte principalmente da interviste con i referenti degli Assi e delle Misure del POR. Dal punto di vista dell'attuazione si rileva come, al 31.12.2017, il 81% delle risorse del POR siano state programmate ed il 42% delle risorse complessive sia stato oggetto di concessioni. Il livello della spesa erogata, sempre al 31.12.2017, è pari al 17%. Tale livello di avanzamento non elevato è fisiologico nell'ambito di un programma che prevede procedure di avvio delle azioni / interventi complesse e lunghe come quelle previste dalla maggior parte delle Misure del POR<sup>9</sup>.

Tabella 3 Sintesi dello stato di avanzamento finanziario al 31.12.2017

Asse	Spesa pubblica programmata	Importi stanziati	Concessioni	Pagamenti (Trasferimenti SF + Contributi a Fondo Perduto)
<b>ASSE I</b>	€ 349.355.000,00	€ 285.472.148,00	€ 164.324.309,00	€ 70.752.077,91
<b>ASSE II</b>	€ 20.000.000,00	€ 20.000.000,00	€ 20.000.000,00	€ 0,00
<b>ASSE III</b>	€ 294.645.000,00	€ 237.900.000,00	€ 132.173.077,00	€ 72.678.635,14
<b>ASSE IV</b>	€ 194.600.000,00	€ 131.448.715,00	€ 27.099.664,00	€ 17.717.486,58
<b>ASSE V</b>	€ 60.000.000,00	€ 60.000.000,00	€ 44.995.496,00	€ 84.026,11
<b>ASSE VI</b>	€ 19.000.000,00	€ 19.000.000,00	€ 936.236,00	€ 374.494,56
<b>ASSE VII</b>	€ 32.874.516,00	€ 32.874.516,00	€ 16.610.013,67	€ 4.919.408,04
<b>Totale</b>	<b>€ 970.474.516,00</b>	<b>€ 786.695.379,00</b>	<b>€ 406.138.795,67</b>	<b>€ 166.526.128,34</b>

Fonte: LISPA – SIAGE, RAA 2017

Con riferimento all'avanzamento del POR rispetto al “quadro di riserva dell'efficacia” le tabelle seguenti riportano il dato al 31.12.2017.

Presentiamo di seguito l'avanzamento complessivo del POR FESR Lombardia al 31.12.2017 per quanto riguarda gli indicatori di riserva dell'efficacia (*indicatori del Performance Framework*), suddiviso per Asse.

Tabella 4 – Asse I Indicatori del Performance Framework

Indicatore	Tipologia	Unità di misura	Valore obiettivo Intermedio (2018)	Valore obiettivo finale (2023)	Valore raggiunto al 31.12.2017
CO26 Ricerca, innovazione: Numero di imprese che cooperano con istituti di ricerca	fisico	Imprese	65	256	253
Spese certificate	finanziario	Euro	117.000.000 <sup>10</sup>	349.355.000,00	38.339.385,00

Fonte: Fonte LISPA – SIAGE, RAA 2017

<sup>9</sup> Gli impegni di spesa si riferiscono alle concessioni ai beneficiari ovvero la richiesta di finanziamento complessivo di progetto (fondo perduto e, nei bandi ove previsto, strumento finanziario). L'ammontare delle concessioni ha subito delle variazioni per gli Assi I, III e IV per i bandi che prevedono l'utilizzo di strumenti finanziari. Per il dettaglio, si veda l'analisi dei singoli Assi.

<sup>10</sup> Si segnala che il target intermedio è stato ricalcolato nell'importo di euro 73.000.000 come indicato nell'ultima Riprogrammazione del POR in attesa di approvazione (RAA 2017).

Tabella 5 – Asse II Indicatori del Performance Framework

Indicatore	Tipologia	Unità di misura	Valore obiettivo intermedio (2018)	Valore obiettivo finale (2023)	Valore raggiunto al 31.12.2017
2a.1 - Unità (imprese) aggiuntive con accesso alla banda larga ad almeno 100 MBPS	fisico	Numero	2.625,00	10.500	0
1	finanziario	Euro	5.000.000,00	20.000.000	0

Fonte: LIPSA – SIAGE, RAA 2017

Tabella 6 – Asse III Indicatori del Performance Framework

Indicatore	Tipologia	Unità di misura	Valore obiettivo intermedio (2018)	Valore obiettivo finale (2023)	Valore raggiunto al 31.12.2017
CO01 - Investimento produttivo: Numero di imprese che ricevono un sostegno	Fisico	Imprese	1.057	5637	9.393
CO05 - Investimento produttivo: Numero di nuove imprese beneficiarie di un sostegno	Fisico	Imprese	67	260	68
Spese certificate	Finanziario	Euro	100.000.000	294.645.000	31.584.072,00

Fonte: LIPSA – SIAGE, RAA 2017

Tabella 7 – Asse IV Indicatori del Performance Framework

Indicatore	Tipologia	Unità di misura	Valore obiettivo intermedio (2018)	Valore obiettivo finale (2023)	Valore raggiunto al 31.12.2017
CO32 Efficienza energetica: Diminuzione del consumo annuale di energia primaria degli edifici pubblici	Fisico	kWh/anno	2.450.000	90.000.000,00 <sup>11</sup>	532.430,00
Spese certificate	Finanziario		31.650.000,00 <sup>12</sup>	194.600.000,00	4.392.858,00
4c.2 Punti illuminanti/luce <sup>13</sup>	Fisico	numero		37.350	0

Fonte: LIPSA – SIAGE, RAA 2017

Tabella 8 – Asse V Indicatori del Performance Framework

Indicatore	Tipologia	Unità di misura	Valore obiettivo Intermedio (2018)	Valore obiettivo finale (2023)	Valore raggiunto al 31.12.2017
CO39: Sviluppo urbano: Edifici pubblici o commerciali costruiti o ristrutturati nelle aree urbane	Fisico	Metri quadri	0	38.000	0
CO40: Sviluppo urbano: Alloggi ripristinati nelle aree urbane	Fisico	Unità abitative	0	580	0
1: Spese certificate	Finanziario	Euro	6.500.000,00 <sup>14</sup>	60.000.000	0
3: Numero di operazioni avviate	Fisico	Numero	1	2	1

Fonte: RAA 2017

Tabella 9 – Asse VI Indicatori del Performance Framework

Indicatore	Tipologia	Unità di misura	Valore obiettivo Intermedio (2018)	Valore obiettivo (2023)	Valore raggiunto al 31.12.2017
Superficie oggetto di intervento	Fisico	Mq	0	11.200	0
Servizi progettati e realizzati	Fisico	numero	5	11	1
Spese certificati	Finanziario	Euro	2.500.000 <sup>15</sup>	19.000.000	

Fonte: LIPSA – SIAGE, RAA 2017

<sup>11</sup> Si segnala che il valore obiettivo al 2023 è stato ricalcolato nel valore di 50.000.000 kWh/anno come indicato nell'ultima Riprogrammazione del POR in attesa di approvazione (cfr. RAA 2017 § 2.1).

<sup>12</sup> Si segnala che il target intermedio è stato ricalcolato nell'importo di euro 17.500.000,00 come indicato nell'ultima Riprogrammazione del POR in attesa di approvazione (cfr. RAA 2017 § 2.1).

<sup>13</sup> Si segnala che l'indicatore è oggetto di una ridefinizione nell'ambito della riprogrammazione del POR in attesa di approvazione e sostituito con l'indicatore "n. di operazioni avviate relative al bando Mobilità ciclistica" (cfr. RAA 2017 § 2.1).

<sup>14</sup> Si segnala che il target intermedio è stato ricalcolato nell'importo di euro 1.500.000 come indicato nell'ultima Riprogrammazione del POR in attesa di approvazione.

<sup>15</sup> Si segnala che il target intermedio è stato ricalcolato nell'importo di euro 1.500.000 come indicato nell'ultima Riprogrammazione del POR in attesa di approvazione.

Sebbene sia prematuro fornire indicazioni in merito al raggiungimento dei target intermedia al 2018, è opportuno effettuare alcune riflessioni.

In primo luogo molti degli interventi attivati nell'ambito del POR hanno avuto un "tempo di attivazione" molto lungo (cfr. ad esempio l'intero Asse II o le iniziative avviate nell'ambito dell'Asse IV che prevedono beneficiari pubblici e pertanto lo svolgimento di procedure di appalto una volta ottenuta la concessione del contributo per l'affidamento dei lavori, con tutte le conseguenze in termini di tempistiche dilatate e rischi di ritardi) e questo ha fatto sì che per molti di essi al 31.12.2017 gli indicatori presentassero valori limitati o in alcuni casi nulli.

Tale situazione, però, subirà con molta probabilità un'accelerazione nel corso del 2018 essendo entrati nella fase operativa la maggior parte degli interventi; pertanto, è lecito aspettarsi che i valori degli indicatori stessi subiscano un incremento sostanziale nel corso di questo anno.

Altro aspetto da considerare, che non appare chiaramente dalle tabelle seguenti, è che nei primi mesi del 2018 è stata sottoposta alla CE una proposta di riprogrammazione del POR che, con riferimento al *performance framework*, ha modificato alcuni indicatori degli Assi I, III, Asse IV (se ne tiene traccia in nota in quanto non essendo ancora approvata la modifica le tabelle riportate fanno riferimento all'attuale definizione del *performance framework*).

Tenendo conto di tali probabili modifiche agli indicatori, e dell'accelerazione nell'avanzamento degli interventi, è presumibile che i target intermedi saranno raggiunti al 31/12/2018. In tale ottica è evidente che il ruolo dell'AdG e dei referenti dei singoli Assi nell'accelerazione delle procedure di attuazione dei singoli interventi è fondamentale.

I capitoli successivi sono dedicati all'analisi dettagliata dello stato di avanzamento finanziario, procedurale e fisico per Asse.

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

#### 3.1.1 QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE

Tabella 10 – Avanzamento finanziario Asse I

	31.12.2017
<b>(a) Spesa pubblica programmata</b>	€ 349.355.000,00
<b>(b) Importi stanziati* (1)</b>	€ 285.472.148,00
<b>(c) Concessioni</b>	€ 164.324.309
<b>(d) Importi erogati **</b>	€ 70.752.077,91
<b>Capacità decisionale [(b)/(a)]</b>	82%
<b>Capacità di impegno [(c)/(a)]</b>	47%
<b>Capacità di spesa [(d)/(a)]</b>	20%
<b>Velocità di spesa [(d)/(c)]</b>	43%

\* Importi messi a bando

\*\* Pagamenti per trasferimenti SF + fondo perduto

Fonte: LISPA – SIAGE, RAA 2017

L'Asse I del POR FESR LOMBARDIA persegue l'obiettivo generale di rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione del proprio sistema produttivo, in coerenza con l'Obiettivo Tematico 1 ed in particolare nell'ambito della priorità di investimento 1.b "promuovere gli investimenti delle imprese in R&I [...]". Si tratta dell'Asse con la maggiore dotazione finanziaria, pari al 36% delle risorse totali del POR.

L'Asse trova nella Strategia di Specializzazione Intelligente il quadro programmatico di riferimento a livello nazionale ed europeo; al suo interno si posizionano le diverse iniziative avviate e previste finalizzate a incentivare le eccellenze, promuovere il trasferimento tecnologico e la collaborazione tra imprese e Organismi di ricerca, punto quest'ultimo particolarmente importante rispetto al contesto lombardo e su cui la Regione ha scelto di programmare cospicue risorse. Un elemento molto significativo da rilevarsi riguarda l'approvazione della legge regionale sull'innovazione ("Lombardia è Ricerca", n.29/2016), che conferma il metodo di intervento caratterizzato da una forte condivisione e co-progettazione sul territorio e che ruota attorno a due ambienti abilitanti inseriti nel programma:

- il portale sulla *Open Innovation* che promuove lo sviluppo di iniziative legate all'innovazione e soprattutto ne promuove la condivisione dei risultati sul territorio;
- il lavoro di consolidamento dei Cluster tecnologici regionali che costituiscono ambiti preferenziali di incontro tra imprese e organismi di ricerca.

I dati al 31.12.2017 evidenziano rispetto un avanzamento. Rispetto a tutte le voci finanziarie analizzate (stanziamenti, concessioni, importi erogati). Nel dettaglio:

- La capacità decisionale è pari a 81,7% (risorse stanziati rispetto alla dotazione finanziaria), con un incremento di circa il 10% rispetto al 2016;
- La capacità di impegno, ovvero il rapporto tra le concessioni e la spesa programmata, ha visto una accelerazione, passando dal 21% registrato al 31.12.2016 al 47% registrato al 31.12.2017;
- Anche la capacità di spesa (rapporto tra gli importi erogati e la spesa programmata) ha avuto una accelerazione, arrivando al 20% della somma totale della spesa programmata.
- Un ulteriore indicatore di avanzamento è dato dal rapporto tra gli importi erogati e le concessioni pari al 43% del 31.12.2017, dimostrando una accelerazione in fase di implementazione.

All'analisi delle concessioni, vi è da aggiungere l'impegno di spesa effettivo riguardante i progetti finanziati nell'ambito dei bandi che prevedono sia finanziamenti a fondo perduto che l'utilizzo di strumenti finanziari (FRIM e Linea R&S per aggregazioni).

### 3.1.2 OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI

In risposta a fabbisogni chiave e nel quadro della Strategia S3,<sup>16</sup> l'Asse I si articola in tre obiettivi specifici:

- a fronte di processi R&S&I sempre più complessi e dai costi crescenti ed al fine di rafforzare la propria leadership tecnologica, l'obiettivo specifico è di **incrementare l'attività di innovazione delle imprese (1.b.1), tramite l'aumento della quota di imprese che praticano attività di R&S in collaborazione con soggetti esterni**. Il raggiungimento di tale obiettivo sarà monitorato in termini di numero di imprese che hanno svolto attività di collaborazione con soggetti esterni (target 2023: 35% vs. 28,9% al 2012);
- a fronte dei nuovi scenari competitivi ed al fine di fornire risposte appropriate ai fabbisogni di innovazione delle PMI, l'obiettivo specifico è di **rafforzare il sistema innovativo regionale e nazionale (1.b.2), tramite l'aumento l'incidenza della spesa totale sostenuta** anche incentivando il networking e creando partnership pubblico-private capaci di raggiungere un livello di massa critica che superi l'eccessiva frammentazione. Il raggiungimento di tale obiettivo sarà monitorato in termini di incidenza della spesa totale per R&S sul PIL (target 2023: 1,70% vs 1,33% al 2011);
- a fronte delle necessità di sostenere la domanda di innovazione ed al fine di dare impulso alle attività di R&S, l'obiettivo specifico è di **promuovere nuovi mercati per l'innovazione (1.b.3), ottimizzando la spesa pubblica con un efficientamento dei servizi**. Il raggiungimento di tale obiettivo sarà monitorato in termini di numero di domande italiane di brevetto europeo pubblicate da EPO (target 2023: 1525 vs. 1326 al 2013).

Tali obiettivi specifici, sono a loro volta declinati in azioni. Nell'ambito del primo obiettivo specifico (1.b.1) **"incrementare l'attività di innovazione delle imprese"**, sono previste le seguenti tre azioni, che offrono sostegno alle imprese per:

- l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale (I.1.b.1.1);
- la valorizzazione economica dell'innovazione attraverso la sperimentazione e l'adozione di soluzioni innovative nei processi, nei prodotti e nelle formule organizzative, nonché attraverso il finanziamento dell'industrializzazione dei risultati della ricerca (I.1.b.1.2);
- le attività collaborative di R&S per lo sviluppo di nuove tecnologie sostenibili, di nuovi prodotti e servizi (I.1.b.1.3).

Nell'ambito del secondo obiettivo specifico (1.b.2) **"rafforzare il sistema innovativo regionale e nazionale"**, sono previste le seguenti due azioni:

- azioni di sistema, per il per il sostegno alla partecipazione degli attori dei territori a piattaforme di concertazione e reti nazionali di specializzazione tecnologica, come i Cluster Tecnologici Nazionali, e a progetti finanziati con altri programmi europei per la ricerca e l'innovazione, come Horizon 2020 (I.1.b.2.1);
- Supporto alla realizzazione di progetti complessi di attività di ricerca e sviluppo su poche aree tematiche di rilievo e all'applicazione di soluzioni tecnologiche funzionali alla realizzazione (I.1.b.2.2).

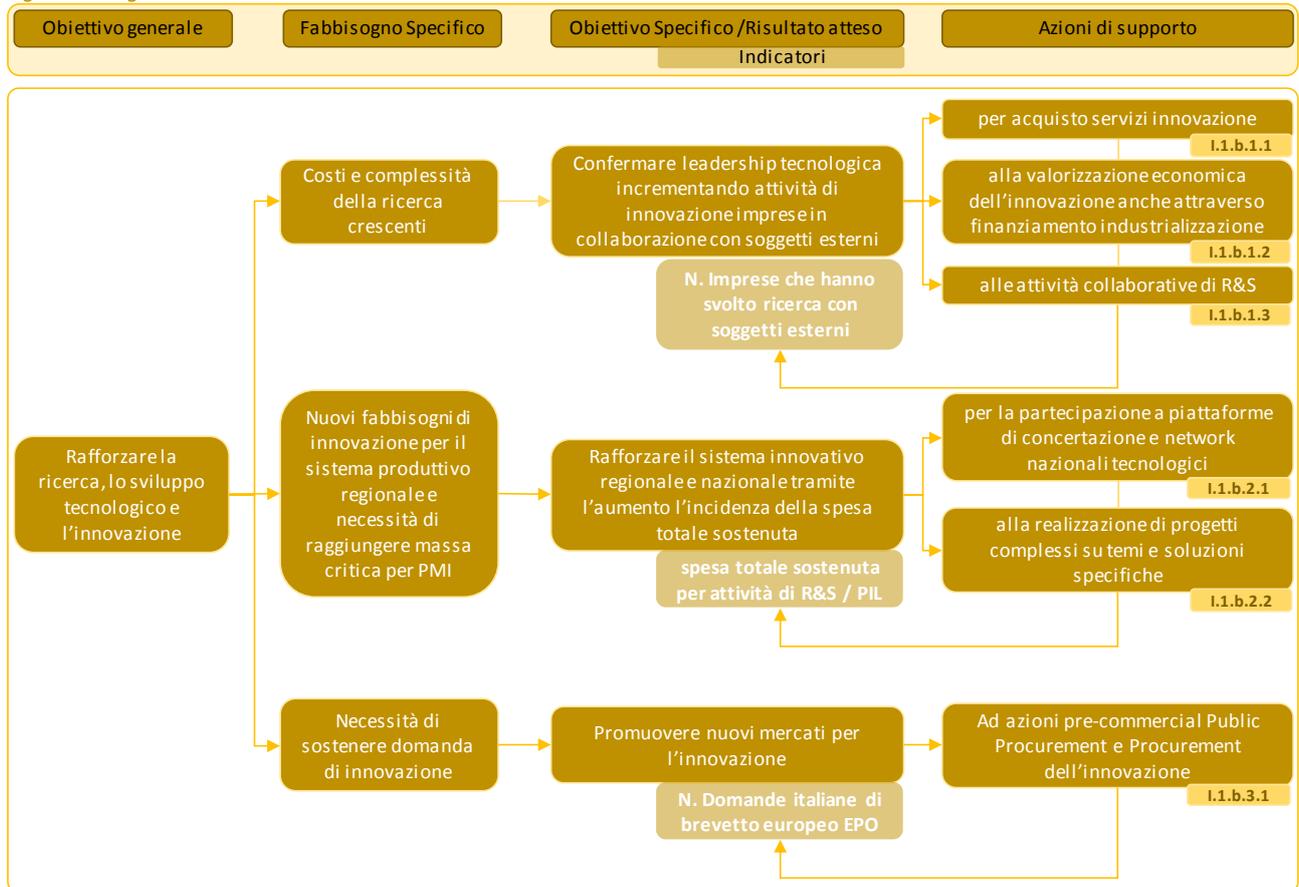
Infine, nell'ambito del terzo obiettivo specifico (1.b.3) **"promozione di nuovi mercati per l'innovazione"** è prevista una sola azione per il rafforzamento e la qualificazione della domanda di innovazione della PA attraverso il sostegno agli Appalti Pre-Commerciali riguardanti specificamente il settore dell'innovazione (I.1.b.3.1) (si veda l'approfondimento dedicato in appendice).

I **beneficiari** previsti per questi interventi sono le imprese, anche in forma aggregata, gli organismi di ricerca, i Cluster Tecnologici Lombardi, la Finanziaria Regionale, la Regione Lombardia, le Pubbliche Amministrazioni locali e i Centri di Ricerca e Trasferimento Tecnologico (CRTT); prevista inoltre la partecipazione di ASST, IRCCS pubblici e privati in alcune linee specifiche di intervento.

Figura 1 chiarisce la logica di intervento dell'Asse I.

<sup>16</sup> Strategia regionale di specializzazione intelligente per la ricerca e l'innovazione (*Smart Specialisation Strategy*), come aggiornata dal DRG X / 7450 del 28/11/2017.

Figura 1 - Logica di intervento dell'Asse I



### 3.1.3 ATTUAZIONE ASSE I AL 31.12.2017

---

In questa sezione si presenta un'analisi sintetica dell'avanzamento procedurale, finanziario e fisico dell'Asse, con riferimento alle Azioni individuate dal programma e i bandi attivati a valere su queste. La Figura 2 mostra come rispetto alle sei azioni previste dal POR FESR al 31 dicembre 2017 siano stati pubblicati bandi a supporto di diverse linee di azione strategica (Linea R&S per MPMI - FRIM FESR 2020; Linea R&S per Aggregazioni; Smart fashion & design; Linea Innovazione; Accordi per la ricerca e innovazione; Linea Innodriver S3; Supporto a CTL; Invito pubblico per la rilevazione dei fabbisogni in ambito sanitario e di innovazione tecnologica e successiva identificazione e validazione di 3 fabbisogni) con riferimento a tre distinte azioni (Azione I.1.b.1.3<sup>17</sup>, Azione I.1.b.1.2<sup>18</sup>, Azione I.1.b.2.1<sup>19</sup>).

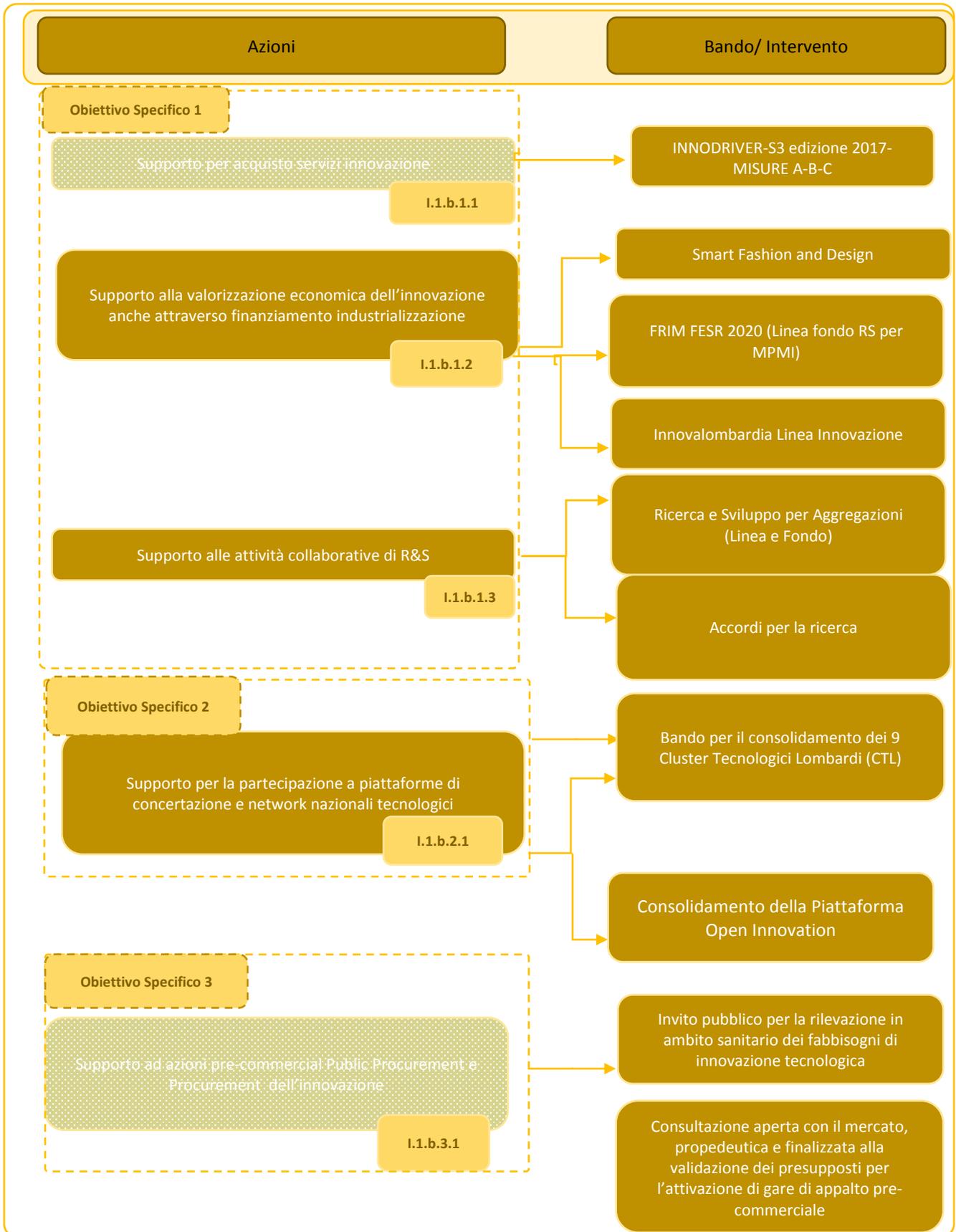
---

<sup>17</sup> Sostegno alle attività collaborative di R&S per lo sviluppo di nuove tecnologie sostenibili, di nuovi prodotti e servizi" (OS 1.b.1).

<sup>18</sup> Sostegno alla valorizzazione economica dell'innovazione attraverso la sperimentazione e l'adozione di soluzioni innovative nei processi, nei prodotti e nelle formule organizzative, nonché attraverso il finanziamento dell'industrializzazione dei risultati della ricerca (OS 1.b.2).

<sup>19</sup> Azioni di sistema per il sostegno alla partecipazione degli attori dei territori a piattaforme di concertazione e reti nazionali di specializzazione tecnologica come CTN, a progetti finanziati con altri programmi europei per la ricerca e l'innovazione.

Figura 2– Azioni e relativi bandi/ interventi



**Avanzamento complessivo**

Al 31 dicembre 2017 si contano 9 bandi attivati. Nelle tabelle che seguono si fornisce una breve descrizione dei bandi e delle loro principali caratteristiche.

Tabella 11- Descrizione sintetica bandi Asse I

Azione	Denominazione bando	Descrizione sintetica	Status procedurale
I.1.b.1.2	Linea RS per MPMI FRIM FESR 2020	Attività di ricerca industriale, sviluppo sperimentale e innovazione (intesa come brevettazione) che devono essere finalizzati all'introduzione di innovazione di prodotto e/o di processo	A valere su questo intervento si contano 77 progetti finanziati. Lo strumento è al momento sospeso per esaurimento risorse.
I.1.b.1.2	Smart Fashion and Design	finanziamento progetti sviluppo sperimentale, innovazione a favore delle PMI e disseminazione dei risultati	Sono state redatte 8 graduatorie con riferimento a due periodi di presentazione delle domande. A fine aprile 2017 sono state ricevute 67 richieste di finanziamento; 55 i progetti finanziati. Nel 2016 la dotazione finanziaria del bando è passata da 15 a 32 M€. Progetti finanziati in fase di avvio. Lo sportello è chiuso per esaurimento risorse
I.1.b.1.2	Linea innovazione	supporto a imprese per progetti di innovazione di prodotto o di processo; prevede un finanziamento a medio-lungo termine, a valere su risorse di Finlombarda Spa e degli Intermediari Convenzionati,	Bando pubblicato nel dicembre 2016. Lo sportello è aperto dal gennaio 2017. Al momento è in corso il convenzionamento con enti finanziari
I.1.b.1.3	Linea RS per aggregazioni (fondo perduto + strumento finanziario)	sostegno a programmi di R&ST realizzati da MPMI anche in collaborazione con Organismi di ricerca e/o Grandi Imprese	Il bando si articola in due fasi, una prima per selezione partenariati ammessi e un'altra per l'ammissibilità al finanziamento. Nel dicembre 2016 sono stati approvati gli elenchi delle domande ammesse e non ammesse all'intervento finanziario al termine della Seconda Fase del Bando. i Progetti finanziati sono in fase di avvio. 54 progetti ammessi a finanziamento
I.1.b.1.3	Attivazione di un percorso sperimentale volto alla definizione degli Accordi per Ricerca, Sviluppo e Innovazione	Sostegno alle attività collaborative di R&S per lo sviluppo di nuove tecnologie sostenibili, di nuovi prodotti e servizi	Il bando si è chiuso a fine 2016. Nell'aprile 2017 è stato approvato un aumento della dotazione finanziaria da 40 a 106,7 milioni di euro al fine di permettere lo scorrimento della graduatoria. 15 progetti sono stati ammessi a finanziamento sui 32 ammessi a negoziazione.
I.1.b.2.1	Consolidamento dei nove Cluster Tecnologici Lombardi	sostenere azioni di sviluppo dei 9 CTL riconosciuti da RL	La misura ha previsto tre finestre di presentazione delle domande. Tutti i nove Cluster hanno beneficiato del finanziamento.
I.1.B.1.1	Bando INNODRIVER-S3 edizione 2017- MISURE A-B-C	Il bando sostiene le MPMI nell'acquisizione e sviluppo di servizi avanzati di innovazione tecnologica e nei processi di brevettazione.	Il bando è stato pubblicato sul BURL 04/07/2017 e ha previsto la presentazione di domande in quattro fasi differenti: Misura A: 12 luglio-31 luglio 2017 (prima finestra) Misura B: 20 luglio-31 ottobre 2017 Misura C: 20 luglio-28 settembre 2017 Misura A: 10 gennaio-31 gennaio 2018 (seconda finestra) Al momento il bando è chiuso I progetti ammessi a finanziamento sono 125.
I.1.b.3.1	Invito pubblico per la rilevazione in ambito sanitario dei fabbisogni di innovazione tecnologica	percorso di implementazione nell'ambito dell'Azione I.1.b.3.1 del POR FESR 2014-2020 di iniziative volte al rafforzamento e qualificazione della domanda di innovazione della PA attraverso il sostegno ad azioni di Appalto Pubblico Pre-Commerciale (Precommercial Public Procurement).	Publicazione su BURL n. 21 del 23 maggio 2017; Chiuso  Consultazione aperta con il mercato, propedeutica e finalizzata alla validazione dei presupposti per l'attivazione di gare di appalto pre-commerciale 12/10/2017

Tabella 12 – Tabella sinottica analisi dei bandi pubblicati al 31.12.2017

Azione	Denominazione bando	Caratteristiche dell'agevolazione	Tipologie beneficiari	Stato (apertura/chiusura)	Entità dell'agevolazione	Durata dei progetti **
I.1.b.1.2	FRIM FESR 2020	finanziamento	MPMI manifatturiero, costruzioni e servizi	Chiuso 1° fase (genn 2015 - ott 2016)	0,1M - 1M	max 18 mesi
I.1.b.1.2	Smart Fashion and Design	contributo fondo perduto	Partenariati composti da min 3 partner, di cui almeno due PMI e: una grande impresa e/o un organismo di ricerca	Chiuso (15-16 giu; 4-6 ott 2016))	max 0,8M	max 24 mesi
I.1.b.1.2	Linea innovazione	Contributo in conto interessi, previa concessione del finanziamento gestito da Finlombarda (100M)	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMI e Mid Cap* (sottomis. prodotto)</li> <li>PMI e Mid Cap*, in forma singola o in Partenariato (sottomis. processo)</li> </ul>	Aperto genn 2017- dic 2019 (sportello)	0,3M - 7M (agevolazione complessiva)	max 18 mesi
I.1.b.1.3	Aggregazioni per R&S - fondo perduto + strum fin	- contr. fondo perduto (OdR) - contr. fondo perduto + finanziamento (Imprese)	Partenariati composti da MPMI anche in collaborazione con Organismi di ricerca e/o Grandi Imprese.	Chiuso genn - mar 2016 (1a fase) agosto 2016 (2a fase)	max 2M	max 24 mesi
I.1.b.1.3	Accordi per la Ricerca	contributo fondo perduto	Partenariati formalizzati in aggregazioni (minimo due soggetti di cui almeno una impresa e un organismo di ricerca e/o università)	Bando chiuso giu 2016 - sett 2016	max 4,5M	max 30 mesi
I.1.b.2.1	Consolidamento dei 9 CTL	contributo a fondo perduto	Cluster tecnologici/Imprese riconosciuti da RL	Aperto lug 2016 - mag 2017 (1° Finestra 14/07/2016 - 03/08/2016 2° Finestra 3/11/2016 – 01/12/2016 3° Finestra 20/04/2017 – 17/05/2017 )	Min. 40.000€ - Max 100.000€	6-15 mesi
I.1.B.1.1	Bando INNODRIVER-S3 edizione 2017- MISURE A-B-C	Contributo a fondo perduto	MPMI	Periodo di presentazione delle domande: Periodo presentazione domande: Misura A: 12 luglio-31 luglio 2017 (prima finestra) Misura B: 20 luglio-31 ottobre 2017 Misura C: 20 luglio-28 settembre 2017 Misura A: 10 gennaio-31 gennaio 2018 (seconda finestra)	Misura A – importo fisso (25.000€) Misura B – Importo fisso (30.000€) Misura C – Da 6.000€ a 14.400€	-
I.1.b.3.1	Invito pubblico per la rilevazione in ambito sanitario dei	Fase esplorativa completata	ASST (Aziende Socio-Sanitarie Territoriali), IRCCS (Istituti di Ricovero e Cura a			12 mesi

	fabbisogni di innovazione tecnologica	Individuazione dei fabbisogni in ambito sanitario	Carattere Scientifico) pubblici e privati e case di cura private accreditate nell'esercizio della loro funzione di erogazione di servizi pubblici in Lombardia nell'ambito del Servizio Socio Sanitario Regionale  Consultazione aperta con il mercato, propedeutica e finalizzata alla validazione dei presupposti per l'attivazione di gare di appalto pre-commerciale	Aperto il 23/05/2017 Chiuso il 07/06/2017  12/10/2017		
--	---------------------------------------	---	--	--	--	--

Fonte LISPA SIAGE e sito [www.fesr.regione.lombardia.it](http://www.fesr.regione.lombardia.it), RAA 2017

Tabella 13 – Avanzamento finanziario per Bando e linea di azione Asse I

ASSE I		
Bando	Importi stanziati*	Impegni di spesa**
Linea "Ricerca e Sviluppo per MPMI" (FRIM I)	€ 30.000.000,00	€ 30.000.000,00 <sup>20</sup>
Linea "Smart Fashion and Design"	€ 32.000.000,00	€ 25.306.728,00
Linea "R&S per Aggregazioni"	€ 53.619.658,00	€ 51.912.513,00 <sup>21</sup>
Linea "Consolidamento Cluster Tecnologici Lombardi (CTL) riconosciuti"	€ 1.000.000,00	€ 834.232,00
Linea "Innovazione"	€ 10.000.000,00	€ 0,00
Linea "Call per accordi in R&S&I"	€ 106.730.763,55	€ 50.957.343,00
Iniziativa "Innodriver S3"	€ 11.000.000,00	€ 3.260.000,00
Iniziativa "Open Innovation"	€ 2.053.493,00	€ 2.053.493,00
Linea FRIM FESR 2020 "Ricerca e Sviluppo (FRIM FESR II)	€ 30.000.000,00	€ 0,00
Iniziativa Appalto pubblico pre-commerciale	€ 7.568.234,00	€ 0,00
AdPQ Riserva Aree Interne "Appennino Lombardo - Oltrepo Pavese" e "Alto Lago di Como e Valli del Lario" **	€ 1.500.000,00	€ 0,00
<b>TOTALE</b>	<b>€ 285.472.148,55</b>	<b>€ 164.324.309,00<sup>22</sup></b>

\* Importi programmati (con DGR)

\*\* Concessioni (compresi Accordi di finanziamento strumenti finanziari). Per Call Accordi R&S considerate concessioni a favore dei 15 Accordi sottoscritti al 31.12.2017

Fonte – LISPA – SIAGE, RAA 2017

Il **FRIM FESR 2020** è uno strumento finanziario che si propone di favorire l'innovazione basata su investimenti in ricerca e sviluppo da parte delle micro piccole e medie imprese attive nelle Aree di Specializzazione individuate dalla Strategia S3. Il finanziamento era previsto per concorrere fino al 100% della spesa ammissibile su ciascun progetto presentato, entro la soglia dei 1mln€. Il bando ha visto le risorse disponibili esaurirsi nell'autunno 2016; 77 le imprese che hanno avuto accesso al finanziamento.

Il bando **Smart Fashion and Design**, in vista della buona risposta ottenuta da parte dei beneficiari e dell'alto numero di progetti presentati (55 i progetti finanziati), ha visto un incremento della dotazione finanziaria ad esso destinata che è passata da 15M€ agli attuali 32M€<sup>23</sup>. Il bando ha esaurito le risorse iniziali già dai primi giorni di apertura dello sportello: 9 le graduatorie a scorrimento pubblicate. Sia per la risposta al bando che per la qualità della progettazione, la misura ha ecceduto le aspettative del programmatore. Il bando ha individuato cinque Aree di Specializzazione definite dalla Strategia S3: Eco-industria, Industrie creative e culturali, Industria della salute, Manifatturiero avanzato, Mobilità sostenibile oltre alla tematica trasversale Smart Cities and Communities. La scelta del programmatore è stata quella di destinare una parte delle risorse dell'Asse I ad un bando specifico riguardante Fashion e design, come lezione appresa dal POR 2007-2013 dove sulla linea Ricerca e Innovazione era stato aperto un bando di Sostegno alla realizzazione di

<sup>20</sup> Valore reale della concessione finanziaria ai beneficiari 25.085.627,25€.

<sup>21</sup> Valore reale della concessione finanziaria ai beneficiari 36.045.137,42€.

<sup>22</sup> 143.542.560,67€ gli impegni di spesa complessivi reali considerate la rimodulazione degli strumenti finanziari concessi ai beneficiari per FRIM1 e Linea R&S per Aggregazioni.

<sup>23</sup> DGR n. 5732/2016

progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale, individuando una serie di aree di specializzazione tra le quali moda e design<sup>24</sup>.

La decisione di gestire in maniera autonoma il settore del Fashion e Design deriva dall'attività di interlocuzione condotta dal programmatore con gli stakeholders locali<sup>25</sup>. Il lavoro dei tavoli è servito alla Regione Lombardia per individuare i settori di maggiore interesse, i reali bisogni del territorio e le aree con maggiori possibilità di sviluppo; agli stakeholder invece la partecipazione agli incontri è servita a comprendere i meccanismi della programmazione e le reali opportunità di sviluppo per le aziende. Rispetto ai contenuti delle proposte progettuali, più della metà hanno riguardato il settore manifatturiero con una elevata proiezione in termini di innovazione tecnologica. Una novità è stata rappresentata anche dalla presenza di imprese del settore culturale ed educativo.

Rispetto alle cinque Aree di Specializzazione individuate dal bando e alla copertura data dai progetti, sono stati finanziati:

- 3 progetti AdS Ecoindustria;
- 15 AdS Industrie creative e culturale;
- 7 AdS Industria della Salute;
- 14 AdS Manifatturiero avanzato;
- 5 AdS Mobilità Sostenibile;
- 1 progetto riguarda la tematica trasversale Smart Cities and Communities.

Al 31.12.2017 gli impegni di spesa risultano avanzati, pari a circa l'80% degli importi stanziati. Questa linea di azione presenta un buon grado di avanzamento complessivo, con una adeguata risposta nella celerità di attuazione e quindi di realizzazione da parte dei beneficiari.

La dotazione del bando **Accordi per la ricerca**, chiusosi nell'ottobre 2016, è passata da 40M€ a 106,73M€ con la DGR dell'aprile 2017<sup>26</sup>. Dei 91 progetti presentati, circa un terzo sono risultati non ammissibili (per motivi formali o sostanziali): dei 51 ammissibili 32 progetti sono stati ammessi alla fase di negoziazione (rispetto ai 12 inizialmente previsti sulla base della dotazione iniziale di 40M€) per un totale di oltre 200 soggetti coinvolti. Si tratta di un bando che finanzia interventi importanti con aspetti innovativi dal punto di vista procedurale e che si conclude con un accordo negoziale. La risposta a questo bando è risultata essere oltre le aspettative in termini della qualità delle proposte progettuali nonché dei partenariati creati. I progetti di Ricerca, Sviluppo e Innovazione dovranno sviluppare sia la parte di Ricerca Industriale e Sviluppo Sperimentale sia la parte di Innovazione, declinando l'integrazione degli obiettivi per il trasferimento dei risultati tecnico-scientifici e la loro valorizzazione in termini di mercato ed impatto sulla competitività del territorio lombardo. Il bando integra prevede un elemento di valorizzazione dei cluster attribuendo un punteggio premiale per i partner aderenti ai cluster, ai fini di assicurare una più ampia ricaduta dei progetti.

Regione Lombardia nel caso specifico dei progetti di ricerca ha adottato una strategia basata sulla negoziazione tra la sfera pubblica e la sfera privata attraverso gli Accordi. La creazione di accordi a sostegno dei progetti di ricerca ha come scopo la creazione di strutture consolidate volte proprio alla realizzazione dei progetti; la scelta degli accordi come strumento di implementazione è dovuta alla complessità degli interventi nel settore della ricerca oltre che alla complessità delle norme e delle regole insite alla programmazione che ha richiesto soluzioni che strutturate. Dall'analisi condotta<sup>27</sup>, è emersa la centralità delle attività svolte dalle strutture regionali per l'accompagnamento alla realizzazione dei progetti e al superamento delle criticità in fase di implementazione. Complessivamente, si può affermare che la scelta dello strumento negoziale sembra aver agevolato i processi di progettazione e la risposta dei territori sulla base di espliciti bisogni di ricerca e di innovazione.

Discorso inverso invece per la **Linea RS aggregazioni**, dove la richiesta di agevolazioni è stata molto al di sotto di quella attesa e programmata (120M€), per un totale di richieste di agevolazioni pari a 53,6mln €. Possibili motivi di una risposta dei beneficiari sotto le attese possono essere evidenziati in un effetto leva dell'agevolazione non sufficientemente "incentivante" o significativo. Il bando "Accordi per la ricerca" va invece incontro a questa esigenza, colmando così un bisogno che sarebbe altrimenti rimasto inespresso.

---

<sup>24</sup> POR FESR Lombardia 2007-2013 - Rapporto di valutazione conclusivo 2016– Parte Prima, La Valutazione del POR nel Complesso, p.7

<sup>25</sup> Si fa riferimento ad una serie di incontri informali e al Confronto con gli Stakeholders del 1/02/2016.

<sup>26</sup> DGR n. 6515 del 21 aprile 2017.

<sup>27</sup> Intervista all'Unità amministrativa responsabile dell'implementazione dell'Asse I.

Un ulteriore motivo per la bassa risposta ricevuta dal bando potrebbe risiedere nei vincoli relativi alla composizione del partenariato. Dalle interviste effettuate, è emerso come la contaminazione tra il tessuto produttivo e gli istituti di ricerca sia ancora di difficile attuazione<sup>28</sup>. Parte degli obiettivi del POR sono infatti proprio finalizzati a creare una maggiore integrazione tra le componenti produttive di Regione Lombardia, superando limiti che sembrano circoscrivere le capacità di sviluppo. Il superamento del gap della conoscenza tra università/centri di ricerca e imprese tra loro è uno degli obiettivi chiave del programma<sup>29</sup>.

Il bando per il **consolidamento dei 9 Cluster Tecnologici Lombardi (CTL)** ha avuto una dotazione finanziaria complessiva di 1mln di euro. Il bando riguarda i nove cluster riconosciuti dalla Regione Lombardia<sup>30</sup> e ha avuto l'obiettivo di "sostenere azioni di sviluppo dei 9 CTL riconosciuti nelle specifiche aree tecnologiche, rafforzando ulteriormente il percorso di consolidamento delle Cluster Organization, affinché possano: diventare "ecosistemi abilitanti", favorevoli allo sviluppo dell'innovazione, della competitività e dell'attrattività del territorio nonché degli attori del sistema della ricerca lombardi; essere maggiormente inclusivi e promuovere e aumentare la visibilità e la rappresentatività delle eccellenze lombarde e facilitarne la collaborazione anche a livello internazionale"<sup>31</sup>. Il contributo previsto è a fondo perduto e concesso ai Cluster che hanno avviato un percorso di consolidamento. Il bando ha previsto espressamente sei dimensioni qualificanti<sup>32</sup> per il consolidamento definendo in tre il numero minimo delle dimensioni da sviluppare nel piano di consolidamento proposto. I piani di consolidamento prevedevano anche lo sviluppo di progettualità inter-cluster ovvero azioni congiunte con altri cluster regionali, nazionali o internazionali volte a facilitare la *cross-fertilization* tra analoghe aggregazioni. Il bando prevedeva un contributo compreso tra i 40.000€ e 100.000€, per un massimo del 50% del costo complessivo del piano di consolidamento.

Il bando ha previsto l'apertura di tre finestre per la presentazione delle domande, due nel corso del 2016 e una nel 2017. Nella prima finestra sono stati finanziati i piani di consolidamento per cluster Ecoindustria, industria della salute, manifatturiero avanzato, Smart Cities and Communities, due dei quali (Ecoindustria e Smart Cities and Communities) hanno richiesto anche il finanziamento riguardante lo sviluppo di progettualità inter-cluster.

Nella seconda finestra sono stati finanziati i piani di consolidamento di tre cluster (Aerospazio, Ecoindustria, Mobilità Sostenibile), due dei quali (Aerospazio e Ecoindustria) hanno richiesto il finanziamento di progettualità inter-cluster.

Nella terza finestra sono stati approvati i finanziamenti per due cluster (Agrifood e Tecnologie per gli ambienti di vita), uno dei quali ha chiesto il finanziamento per lo sviluppo di progettualità inter-cluster (Agrifood).

Il bando **INNODRIVER**, edizione 2017 è stato finalizzato a fornire un sostegno alle micro, piccole e medie imprese (MPMI) lombarde nell'acquisizione e sviluppo di servizi avanzati di innovazione tecnologica e nei processi di brevettazione, in linea con la Smart Specialization Strategy (S3). Il bando ha previsto 3 misure di innovazione tecnologica:

- MISURA A, finalizzata all'innovazione di processo o prodotto in almeno una delle aree di specializzazione individuate dalla "strategia regionale di specializzazione intelligente per la ricerca e l'innovazione (S3);
- MISURA B è indirizzata a progetti che rientrino in almeno in una delle tematiche del S3 ed è finalizzata a sostenere per ulteriori fasi di sviluppo interventi presentati nell'ambito del programma Horizon 2020 ottenendo il «Seal of Excellence», che sono state ammesse e non finanziate per mancanza di risorse.
- Misura C indirizzata a sostenere i processi di brevettazione, ovvero: la domanda di uno o più brevetti europei, europei unitari e/o internazionali.

La dotazione finanziaria complessiva del bando è pari a 11 mln€, dei quali:

- 7,4mln€ per la Misura A;
- 600.000€ per la Misura B;
- 3mln per la Misura C<sup>33</sup>.

---

<sup>28</sup> Intervista all'Unità amministrativa responsabile dell'implementazione dell'Asse I.

<sup>29</sup> Piano di Valutazione POR FESR Regione Lombardia, p.21.

<sup>30</sup> I nove cluster della Regione Lombardia riguardano i settori: Aerospazio, fabbrica intelligente, Agrifood, Mobilità Energia, Ecoindustria, Scienze della vita, Tecnologie per ambienti di vita, tecnologie per Smart Communities.

<sup>31</sup> BANDO PER IL CONSOLIDAMENTO DEI 9 CLUSTER TECNOLOGICI LOMBARDI (CTL), allegato avviso approvato con decreto n. 2239 del 17 marzo 2014, con i decreti n. 4638 del 30 maggio 2014 e n. 6980 del 22 luglio 2014 e decreti successivi di aggiornamenti dei loro componenti.

<sup>32</sup> Le sei dimensioni qualificanti previste dal bando sono: grado di sviluppo, sostenibilità finanziaria, ricerca e innovazione, propensione all'internazionalizzazione, governance, comunicazione.

<sup>33</sup> Si fa qui solo un accenno alla Misura C come programmazione, dato che la sua implementazione è avvenuta nel corso del 2018 e quindi non ricade sull'annualità oggetto del presente Rapporto di Valutazione.

Per la Misura A si è prevista la concessione di un contributo a fondo perduto (De Minimis) di 25.000€ a fronte di un costo minimo complessivo di 40.000€. La misura ha visto la presentazione di 111 domande di contributo, 99 delle quali ammissibili a finanziamento, per un valore complessivo di. Oltre il 50% delle imprese che hanno partecipato al bando rientra nella dimensione micro (56 su 99); buona anche la partecipazione delle imprese di piccola dimensione (28).

Per la Misura B è prevista l'erogazione di un contributo a fondo perduto di 30.000€. Per la Misura B sono state presentate 30 domande di contributo, delle quali solo una non ammissibile a finanziamento.

Il bando ha avuto un buon esito considerando la partecipazione e la celerità dei tempi di attribuzione dei contributi alle imprese e ha costituito una modalità interessante di coinvolgimento di piccole e micro imprese alle Misure A e B. Il bando sembra aver intercettato una domanda specifica di finanziamento su aree di innovazione e sviluppo di particolare interesse per il tessuto imprenditoriale lombardo e contribuisce al ruolo giocato dalla Regione Lombardia di leva per l'innovazione.

Di particolare interesse risulta il bando esplorativo per la rilevazione in ambito sanitario di fabbisogni di innovazione tecnologica, che riguarda l'utilizzo dello strumento degli **Appalti Pre-Commerciali** (Pre-Commercial Public Procurement). L'attivazione dell'azione ha riguardato una prima fase esplorativa, appunto, in cui la Regione Lombardia ha verificato l'interesse degli attori del settore sanitario all'implementazione di progetti scientifici attraverso lo strumento dei PCP. A seguito della presentazione delle proposte, 19 complessive, la valutazione ha generato una graduatoria che individuava 5 fabbisogni prioritari. Per 3 dei 5 fabbisogni è stata avviata una consultazione aperta con il mercato finalizzata a validare il presupposto per l'esperimento di procedure di appalto pubblico pre-commerciale. Il processo relativo ai Pre-Commercial Public Procurement è analizzato nel capitolo dedicato. Per gli Appalti pre-commerciali si veda l'approfondimento dedicato.

Infine, nell'ambito dell'azione I.1.B.2.1 dell'Asse I, Regione Lombardia ha affidato a Finlombarda SpA l'incarico per espletare le attività di coordinamento, animazione, consolidamento e sviluppo di un ambiente di **Open Innovation** attraverso la piattaforma regionale<sup>34</sup>. Per l'analisi relativa alla piattaforma, si rimanda all'allegato (si veda il capitolo di approfondimento in appendice).

Sui nove bandi sopracitati due introducono **strumenti finanziari**:

- il **FRIM FESR**, che si pone in continuità con la precedente programmazione, prevede finanziamenti per MPMI per progetti di dimensioni circoscritte (l'entità del finanziamento può variare tra 100.000 e 1.000.000 €). La linea si propone di favorire l'innovazione tramite l'incentivazione di attività di Ricerca e Sviluppo delle MPMI che possano garantire ricadute positive sul sistema regionale. I progetti finanziati devono afferire alle Aree di Specializzazione individuate nella *Smart Specialisation Strategy* o all'area trasversale delle *Smart cities and communities*;
- la **Linea RS per aggregazioni** prevede un'agevolazione sotto forma di contributo a fondo perduto per gli Organismi di ricerca (OdR) ed un'agevolazione costituita dalla combinazione di un contributo a fondo perduto ed un finanziamento agevolato per le imprese. Si tratta quindi di uno strumento che integra due diverse tipologie di agevolazioni a seconda della tipologia di beneficiario.

<sup>34</sup> Decreto n. 3031 del 05/04/2016 "APPROVAZIONE DELLA PROPOSTA DI INCARICO DI FINLOMBARDA SPA PER ESPLETARE LE ATTIVITA' DI COORDINAMENTO, ANIMAZIONE, CONSOLIDAMENTO E SVILUPPO DI UN AMBIENTE DI OPEN INNOVATION ATTRAVERSO LA PIATTAFORMA REGIONALE" con dotazione finanziaria pari a 2.053.493 €.

### 3.1.4 QUADRO DEGLI INDICATORI DELL'ASSE

Tabella 14 - Indicatori di output comuni e specifici per programma, Asse I

PI	Indicatore	Unità di misura	Valore obiettivo (2023)	Valore realizzato al 31.12.2017
1.b	CO01: Investimento produttivo: Numero di imprese che ricevono un sostegno	Imprese	1640	499
	CO26 Ricerca, innovazione: Numero di imprese che cooperano con istituti di ricerca	Imprese	256	253
	CO29 Ricerca, innovazione: Numero di imprese beneficiarie di un sostegno finalizzato all'introduzione di nuovi prodotti per l'azienda	Imprese	400	224

Fonte: RAA 2017

L'analisi della copertura degli indicatori presenta notevoli incrementi rispetto ai valori raggiunti da due dei tre indicatori di output previsti dal POR. L'indicatore relativo al numero di imprese che cooperano con istituti di ricerca (CO26) ha di fatto raggiunto il valore target previsto in fase di programmazione al 2023 (256). Inoltre, il quadro di riferimento dell'efficacia di attuazione prevedeva al 2018 il valore target di 65 imprese, valore nettamente inferiore alle 253 imprese considerate (Tabella 14).

Risulta considerevolmente aumentato anche il numero di imprese beneficiarie di un sostegno, con una copertura dell'indicatore pari al 36%. Proprio l'indicatore CO01 presenta un incremento del 153% tra 31.04.2017 e il 31.12.2017 portando le imprese coinvolte da 387 a 499. Si rileva dunque anche in questo caso una accelerazione che diminuisce i possibili dubbi sul raggiungimento del valore target al 2023 (1640).

### 3.1.5 CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI

L'Asse I rappresenta un elemento portante della strategia del POR sia per la rilevanza delle azioni rispetto ai più ampi obiettivi di contesto del programma per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva sia per la congruità degli stanziamenti. Ne è prova lo stato di avanzamento sia dal punto di vista finanziario che procedurale. L'Asse I presenta sia elementi di continuità rispetto alla programmazione precedente che elementi innovativi a livello procedurale (si veda ad esempio il bando relativo agli Accordi per la ricerca che prevede strumenti per assicurare piena coerenza con S3, la massima qualità del progetto e del partenariato formale integrato di PMI, grandi imprese e organismi di ricerca e la realizzazione di progetti ad elevato tasso di innovazione prevedendo in casi specifici la brevettazione dei prodotti) che nella tipologia degli interventi (si veda ad esempio il Bando Smart fashion che risponde con un intervento dedicato ai bisogni di un settore specifico).

I dati sull'avanzamento finanziario presentano la dinamicità dell'Asse in termini di impegni e di spesa, come pure nella capacità di attrarre le imprese attente al settore della ricerca e dell'innovazione. Al 31.12.2017 si rilevano stanziamenti complessivi in crescita dell'8% rispetto al 2016. Positive accelerazioni riguardano soprattutto la capacità di impegno pari al 42% rispetto alla spesa programmata.

La legge regionale (L29/2016) "Lombardia Ricerca e innovazione" ha rappresentato un momento importante a supporto dello strumento degli Appalti pre-commerciali (PCP) aprendo la strada a bandi sia esplorativi dei fabbisogni scientifici in ambito sanitario che a bandi per la realizzazione effettiva degli strumenti sanitari atti a soddisfare tali fabbisogni. La logica delle policy in materia di salute basata sulla domanda invece che sull'offerta<sup>35</sup>, ovvero sui reali fabbisogni dei territori e della popolazione in una prospettiva di sussidiarietà, rappresenta una notevole evoluzione in senso di trasversalità degli interventi finanziati attraverso i fondi europei con un decisivo valore aggiunto della programmazione; le realtà del settore sanitario sono state utilizzate come "esploratori" che direttamente operano nel settore.

<sup>35</sup> Si veda: Regione Lombardia - il Libro Bianco SULLO SVILUPPO DEL SISTEMA SOCIOSANITARIO IN LOMBARDIA, 2014.

La **trasversalità** dei progetti è un elemento che si presenta come distintivo anche per gli altri bandi attivati e conferma la dinamicità dell’Asse I.

A questo proposito l’Asse I sembra lavorare a favore della strategia di *cross fertilization*<sup>36</sup>, ovvero la rottura del confine tra le diverse aree, permettendo la realizzazione di progetti di ricerca e innovazione multi-disciplinari, attraverso lo scambio di esperienze, pratiche e bisogni di organizzazioni che operano in ambiti differenti.

Resta determinante il quadro di programmazione dettato dalla Smart Specialization Strategy. L’Asse opera inoltre in sinergia con la normativa nazionale in tema di R&S, in particolare per quanto riguarda lo sviluppo e il consolidamento dei cluster tecnologici, questo sia grazie alla misura in corso per il consolidamento dei cluster lombardi che per quanto riguarda i nuovi cluster individuati a livello nazionale e per cui si prevede di attivare dei percorsi di sviluppo e consolidamento già testati.

Si conferma positiva la risposta dei territori agli interventi, testimoniata dalla partecipazione al bando INNODRIVER da parte di un numero elevato di piccole e micro imprese.

Anche la qualità progettuale si presenta elevata. La valutazione conferma l’importanza della varietà e della ricchezza dei partenariati messi in campo. Trattasi di un elemento che merita di essere adeguatamente supportato, monitorato e valutato. Ulteriore elemento qualificante dell’Asse è la co-progettazione e l’attività di “ascolto” del territorio portato avanti dalla Regione a garanzia di una strategia di intervento che sappia veramente rispondere ai bisogni espressi dal basso.

Per quanto riguarda le criticità emerse in corso di attuazione queste possono essere ricondotte prevalentemente ad aspetti “esterni” alla gestione del POR, vale a dire ad elementi di incertezza amministrativa e normativa dovuti alla complessità di interpretazione e di attuazione in relazione a strumenti complessi anche a livello nazionale. Queste problematiche sono particolarmente sensibili per un Asse i cui beneficiari principali sono le imprese lombarde che si devono interfacciare con enti di ricerca pubblici o privati e che necessitano di tempi e regole certe per poter intraprendere gli investimenti previsti dal POR.

Tabella 15 – Punti di forza, di debolezza e raccomandazioni Asse I

Punti di forza	Punti di debolezza	Raccomandazioni
L’Asse si basa su una strategia di intervento consolidata e in grado di portare negli interventi coerenza rispetto alla Strategia S3 e al contesto regionale (LR 29/2016)	Non facile interpretazione delle norme nazionali ed europee	Il rafforzamento degli elementi che risultano positivi in termini di innovazione e sviluppo nei processi (coinvolgimento degli attori pubblici e privati, attivazione di una governance orizzontale) e negli strumenti (a promozione della S3)
Buona risposta da parte del territorio sia in termini di progetti presentati che della qualità della progettazione e dei partenariati	La complessità degli strumenti della programmazione	Rafforzare gli aspetti legati alla negoziazione e alla programmazione partecipata delle linee di intervento
L’approccio inclusivo e partecipativo della Regione Lombardia verso gli stakeholder volto all’intercettazione dei bisogni del territorio si presenta come il punto maggiormente significativo rispetto alla buona riuscita delle azioni implementate		Prosecuzione delle attività di RL volte ad intercettare i bisogni dei territori e di stimolare la domanda di l’innovazione
Trasversalità degli interventi realizzati		Rafforzamento delle azioni volte alla costruzione e al consolidamento di partenariati multi-attore che permetta la realizzazione di interventi trasversali

<sup>36</sup> Piano di Valutazione – POR FESR Lombardia, p. 20.

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

### 3.2.1 QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE

Tabella 16 – Avanzamento finanziario Asse II

	31.12.2017
(a) Spesa pubblica programmata	€ 20.000.000
(b) Importi stanziati*	€ 20.000.000
(c) Concessioni	€ 20.000.000
(d) Importi erogati	
Capacità decisionale [(b)/(a)]	100%
Capacità di impegno [(c)/(a)]	100%
Capacità di spesa [(d)/(a)]	0
Velocità di spesa [(d)/(c)]	0

\* Importi messi a bando

Fonte: LISPA – SIAGE, RAA 2017

### 3.2.2 OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI

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

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

Gli interventi promossi dall'Asse si pongono in stretta correlazione con la strategia nazionale relativa al grande progetto nazionale Banda Larga, definita dalla Riprogrammazione del POR FESR<sup>37</sup> che ha provveduto anche alla modifica dei territori interessati dagli interventi (inclusione delle cosiddette Aree Bianche).

L'Asse II si declina in un solo obiettivo specifico. A fronte della necessità di stimolare la competitività delle imprese ed attrarre investimenti e di favorire insediamenti di nuove realtà industriali e commerciali, l'obiettivo specifico è la **riduzione dei divari digitali nei territori e diffusione di connettività in Banda Ultralarga (II.2.a.1) estendendo la copertura a banda Ultralarga a 100Mbps**. Il raggiungimento di tale obiettivo sarà monitorato in termini di numero di addetti per impresa raggiunti dalla banda larga, considerando gli addetti come popolazione ed una media di 4 addetti per impresa (target 2023: 462.000 addetti raggiunti, pari al 25,66% del totale; 12,34% raggiunti al 2013).

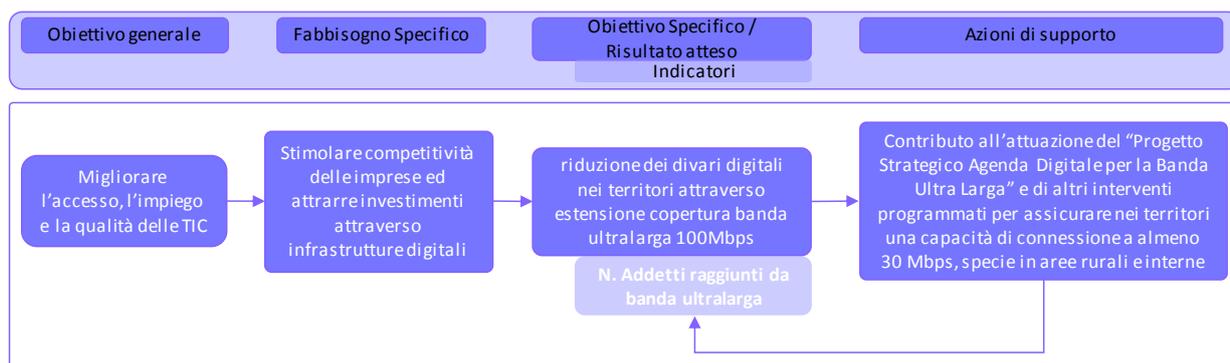
Nell'ambito di questo obiettivo specifico è prevista una unica azione "Contributo all'attuazione del "Progetto Strategico Agenda Digitale per la Banda Ultra Larga" e di altri interventi programmati per assicurare nei territori una capacità di connessione a almeno 30 Mbps, accelerandone l'attuazione nelle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

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

La Figura qui di seguito chiarisce la logica di intervento dell'Asse II.

Figura 3 - Logica di intervento dell'Asse II

<sup>37</sup> DECISIONE CE C(2017) 4222 DEL 20 GIUGNO 2017; Presa d'atto della I° Riprogrammazione del Programma Operativo Regionale (POR) a valere sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2014-2020 di Regione Lombardia come da decisione CE C(2017) 4222 del 20 giugno 2017.



### 3.2.3 ATTUAZIONE ASSE II AL 31.12.2017

#### Avanzamento procedurale

Con DGR n. 5000 del 30 marzo 2016 è stato approvato lo schema di “Accordo di Programma per lo sviluppo della banda ultralarga” tra Regione Lombardia e Ministero dello Sviluppo Economico. L’obiettivo dell’Accordo, sottoscritto il 7 aprile 2016, è l’estensione di una copertura a Banda Ultralarga fino a 100Mbps per le imprese e con un servizio a partire da 30 Mbps per la popolazione.

L’Accordo prevede 451,7 milioni di euro per lo Sviluppo della Banda Ultralarga, mettendo a sistema risorse provenienti da diverse fonti (POR FESR, PSR, FEASR, FSC, Regione Lombardia)<sup>38</sup>. Le aree coperte, cosiddette aree bianche, sono quelle individuate mediante una consultazione pubblica avviata da Infratel Italia, soggetto attuatore dell’intervento. Un’attenzione prioritaria è attribuita al collegamento in fibra ottica delle sedi della pubblica amministrazione e delle imprese.

Regione Lombardia è stata tra le prime regioni in Italia a partire con le gare per l’affidamento dei lavori<sup>39</sup>.

In base al modello di intervento cosiddetto diretto - che prevede l’individuazione tramite procedura di selezione su base competitiva - di uno o più soggetti cui assegnare l’appalto, il 3 giugno 2016 Infratel Italia ha indetto una procedura ristretta per l’affidamento della concessione di costruzione e gestione di una infrastruttura passiva a Banda ultralarga nelle aree bianche eleggibili del territorio di determinate regioni<sup>40</sup>.

La fase di prequalifica degli operatori economici interessati si è conclusa il 25 luglio 2016 e la seconda fase, relativa alla presentazione delle offerte tecniche ed economiche si è chiusa il 17 ottobre 2016. Il 7 marzo 2017 è stata approvata la proposta di aggiudicazione disposta dalla Commissione di gara con l’aggiudicazione della procedura di gara a favore di OPEN FIBER SPA.

Il progetto regionale riguardante la realizzazione di una rete ultra veloce prevede la copertura obbligatoria di 1516 comuni lombardi con un servizio a 100Mbps e con un servizio a partire da 30 Mbps per la popolazione per la popolazione, per le imprese e per le sedi della Pubblica Amministrazione. La realizzazione del progetto prevede quattro fasi distinte riguardanti il coinvolgimento dei diversi comuni (ovvero il coinvolgimento dei Comuni pilota, Comuni cosiddetti obbligatori e Comuni facoltativi). A seguito della convocazione della Conferenze dei Servizi, il completamento della fase uno prevede l’infrastrutturazione di complessivi 63 comuni, dieci dei quali rappresentano i casi pilota del progetto<sup>41</sup>.

L’Asse II finanzia l’infrastrutturazione di una quota dei 1516 comuni interessati dall’Accordo di Programma. Tra gli 830 comuni che hanno sottoscritto la Convenzione per la realizzazione della Banda, rientrano i comuni in cui lavori saranno finanziati con i fondi FESR.

<sup>38</sup> RAA 2017 “DGR X/500 del 30/03/2016 è stato approvato lo schema di Accordo di Programma per lo sviluppo della Banda ultra larga con il MISE, sottoscritto in data 7/04/2016 che mette a sistema tutte le risorse destinate, dalle diverse fonti - POR FESR ASSE II, PSR FEASR, RL e FSC - al suo sviluppo in Lombardia, per un totale complessivo di oltre € 451 Mln.” Dei quali 381,7mln€ stanziati dal Governo attraverso il MISE; 20mln€ POR FESR 48,5mln € POR FEASR; 1,5mln€ Regione Lombardia

<sup>39</sup> Insieme con Abruzzo, Toscana e Veneto <http://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/servizi-e-informazioni/cittadini/Tutela-ambientale/Banda-larga-e-ultra-larga/dgr-5000-2016-AdP-sviluppo-banda-ultra-larga/dgr-5000-2016-AdP-sviluppo-banda-ultra-larga>

<sup>40</sup> Le regioni interessate dall’Accordo di programma MISE sono: Abruzzo e Molise (Lotto 1), Emilia Romagna (Lotto 2), Lombardia (Lotto 3), Toscana (Lotto 4) e Veneto (Lotto 5).

<sup>41</sup> I 10 Comuni Pilota individuati sono Angera (VA), Gorla Minore (VA), Marnate (VA), Appiano Gentile (CO), Bellagio (CO), Cabiato (CO), Fino Mornasco (CO), Mozzate (CO), Turate (CO), Erbusco (BS),

Tali comuni sono convocati nella Conferenza di Servizi I FASE indetta il 14/02/2018. Termine ultimo per la chiusura dei lavori della Conferenza dei servizi è il giorno 8 giugno 2018. La determinazione finale prevista in Conferenza consentirà di dare avvio ai lavori di infrastrutturazione affidati a OPEN FIBER SPA.

In fase di avvio l'Asse II ha scontato alcune difficoltà di implementazione legate alla complessità del processo e di una governance multilivello complesso basato sul piano Strategico Nazionale per la Banda Ultralarga<sup>42</sup>, definito nel 2015 e basato sulla strategia Europa 2020. Proprio ai fini della costruzione di una strategia coerente, è stata presentata la proposta di riprogrammazione per l'Asse II finalizzata all'armonizzazione con il piano nazionale<sup>43</sup>

Al 31.12.2017, con l'aggiudicazione dell'appalto e la successiva convocazione della Conferenza dei Servizi, tale fase iniziale può considerarsi conclusa e le prospettive di avanzamento sono positive.

Per quanto riguarda l'indicatore 2a.1 (Unità di imprese addizionali con accesso alla banda larga ad almeno 100MBPS), le imprese situate nell'area dei comuni previsti dal POR FESR si prevede che a termine dei lavori di infrastrutturazione copriranno il valore target<sup>44</sup>. Per quanto riguarda l'indicatore finanziario legato alla performance, si prevede una volta avviati i lavori un impegno di spesa pari 5mln€, pari al 25% dello stanziamento.



---

<sup>42</sup> Il comitato per la diffusione della Banda ultra larga è composto dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero dello Sviluppo Economico, Infratel e AgID (Agenzia per l'Italia Digitale), che ha definito la presente strategia nazionale e ne monitorerà la corretta attuazione.

<sup>43</sup> 1° Riprogrammazione del Programma Operativo Regionale (POR) a valere sul Fondo Europeo Di Sviluppo Regionale 2014-2020 di Regione Lombardia come da Decisione CE C(2017).

<sup>44</sup> RAA 2017, p.8.

Tabella 17 – Descrizione sintetica Accordi Asse II

Descrizione	Tipologie beneficiari	Apertura/Chiusura	Dimensione dei progetti	Durata	Criteri di selezione	Attenzione a Pari opportunità e sostenibilità ambientale
<p>L'affidamento ha ad oggetto la concessione per la progettazione, la costruzione, la manutenzione gestione in modalità wholesale di un'infrastruttura passiva a banda ultralarga – Stazione Appaltante INFRATEL – inhouse del Ministero dello Sviluppo Economico</p> <p>Aggiudicazione della gara</p> <p>Sottoscrizione delle convenzioni da parte dei comuni</p> <p>Le società concessionari, presentano agli uffici comunali competenti richiesta di autorizzazione per l'esecuzione dei lavori relativi ai progetti per l'implementazione della rete in fibra ottica. Già in fase di offerta, il concorrente presenta almeno 10 progetti esecutivi riferiti a 10 comuni.</p> <p>Tutti i comuni beneficiari dell'intervento attendono l'avvio dei lavori e seguono la normativa di riferimento per le telecomunicazioni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operatori economici con idoneità individuale</li> <li>operatori economici con idoneità plurisoggettiva.</li> </ul> <p>ENEL Open Fiber 830 Comuni firmatari della Convenzione</p> <p>I beneficiari finali sono i Comuni delle aree bianche che firmano lo schema di convenzione con Infratel Italia.</p>	<p>Prima fase: 3 Giugno 2016/18 Luglio 2016</p> <p>Seconda fase: 9 agosto (lettera di invito) /17 ottobre 2016</p> <p>08/03/2017</p> <p>31.12.2017</p>	<p>Importo complessivo massimo: 439.210.421 euro</p>	<p>La concessione dura 25 anni</p>	<p>Criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa sulla base del miglior rapporto qualità/prezzo</p>	<p>In applicazione del principio di non discriminazione deve essere prevista, nel caso di operatore verticalmente integrato, una specifica separazione contabile per garantire trasparenza sulle operazioni economiche compiute e per consentire il monitoraggio della redditività dell'investimento.</p> <p>Il bando prevede che il Concessionario si obblighi a garantire il diritto di precedenza ai lavoratori svantaggiati e provenienti dalle aree di crisi occupazionale.</p>

### 3.2.4 QUADRO DEGLI INDICATORI DELL'ASSE

L'analisi degli indicatori vede un ritardo dal punto di vista dell'implementazione finanziaria, dato che non sono state ancora spese erogate per l'Asse II. Dati gli impegni di spesa presi (20.000.000€) e gli strumenti attivati dalle Unità amministrative responsabili per il superamento delle criticità, si considera possibile il raggiungimento del valore target al termine del 2018.

Il ritardo rilevato nell'implementazione finanziaria comporta anche una cautela nella lettura dei dati relativi agli indicatori di output (Unità di imprese aggiuntive con accesso alla banda larga); dai dati disponibili risulta infatti che il valore target per la fine della programmazione è stato già raggiunto (10.500 imprese), senza che però i lavori partiti in un numero rilevante di comuni interessati.

Da quanto rilevato dal Valutatore, la chiusura della Conferenza dei Servizi e l'avvio delle opere di infrastrutturazione nei comuni la cui copertura per la Banda ultralarga ricade nel POR FESR determinerà un recupero dal punto di vista della copertura degli indicatori di output come pure della spesa.

Tabella 18 - Indicatori di output comuni e specifici per programma

Priorità d'investimento	Indicatore	Unità di misura	Valore obiettivo (2023)	Valore raggiunto al 31.12.2017
2a	2a.1 – Unità (imprese) aggiuntive con accesso alla banda larga ad almeno 100 MBPS	Numero	10.500,000	0

Fonte: LISPA - SIAGE, RAA 2017

### 3.3 Asse III: Promuovere la competitività delle piccole e medie imprese

#### 3.3.1 QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE

Tabella 19 - Avanzamento finanziario Asse III

	31.12.2017
(a) Spesa pubblica programmata	294.645.000,00 €
(b) Importi stanziati*	237.900.000,00 €
(c) Concessioni	132.073.077€ <sup>45</sup>
(d) Importi erogati**	72.678.635,14 €
Capacità decisionale [(b)/(a)]	80,74%
Capacità di impegno [(c)/(a)]	44,82%
Capacità di spesa [(d)/(a)]	24,67%
Velocità di spesa [(d)/(c)]	55,03%

\* Importi programmati (con DGR)

\*\* Trasferimenti SF + fondo perduto

Fonte: LISPA - SIAGE

L'Asse III supporta interventi a sostegno delle attività delle piccole e medie imprese, le principali priorità strategiche regionali sono:

- la prima consiste nel realizzare investimenti finalizzati alla promozione dell'imprenditorialità lombarda e nello specifico: alla **nascita e sviluppo di nuove imprese**, al rilancio delle imprese esistenti **riducendo il tasso di mortalità** e accrescendo le opportunità per la loro affermazione sul mercato e lo **sviluppo di nuovi modelli di attività delle imprese**, con particolare riferimento alla filiera culturale/turistica/commerciale;
- la seconda ha l'obiettivo di favorire **percorsi di internazionalizzazione delle imprese in uscita** (export) e **l'incremento dell'attrattività in entrata del sistema di investimenti esteri**;
- la terza è finalizzata a sostenere percorsi di crescita del sistema economico-produttivo migliorando **l'accesso al credito** e lo sviluppo di adeguati **strumenti finanziari** per accompagnare e supportare in modo strutturato i nuovi percorsi di crescita delle MPMI.

La dotazione finanziaria di 294.645.000,00 euro è pari al 30,36% rispetto alle risorse totali del POR. Per ciò che riguarda l'avanzamento finanziario complessivo si possono considerare le iniziative facenti capo all'Asse III in piena evoluzione implementativa. In questo quadro le principali osservazioni che si possono già fornire sono:

- la capacità decisionale per l'anno 2017 è pari all'80,74% rispetto al valore complessivo dell'Asse, segnando così circa un 20% di crescita rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente;
- la capacità di impegno ha segnato nuovamente una consistente crescita passando dal 1,19% del 2016 al 44,82% del 2017;
- la velocità di spesa al 31.12.2017 risulta essere pari al 55,03%, in consistente aumento grazie soprattutto ai trasferimenti per l'implementazione degli strumenti finanziari.

Come per l'Asse I, è da segnalare che anche l'Asse III ha visto una rimodulazione degli impegni di spesa a seguito della concessione dei finanziamenti da parte della società finanziaria di Regione Lombardia (Finlombarda). Si tratta di rimodulazioni minime.

<sup>45</sup> Per quanto riguarda "Intraprendo" i dati di monitoraggio presentano un impegno di spesa effettiva a seguito della concessione del finanziamento pari a € 13.841.896 ; per quanto riguarda la "Al Via" i dati di monitoraggio presentano un impegno di spesa pari a €. 55.000.000(per trasferimento al Fondo); per quanto riguarda "Controgaranzie" l'impegno rimodulato è pari a 28.500.000,00 (Fonte, RAA 2017) come trasferimento al Fondo. €. 132.173.077 è la cifra complessiva di impegno a seguito della rimodulazione delle concessioni finanziarie ai beneficiari dei due bandi.

### 3.3.2 OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI

---

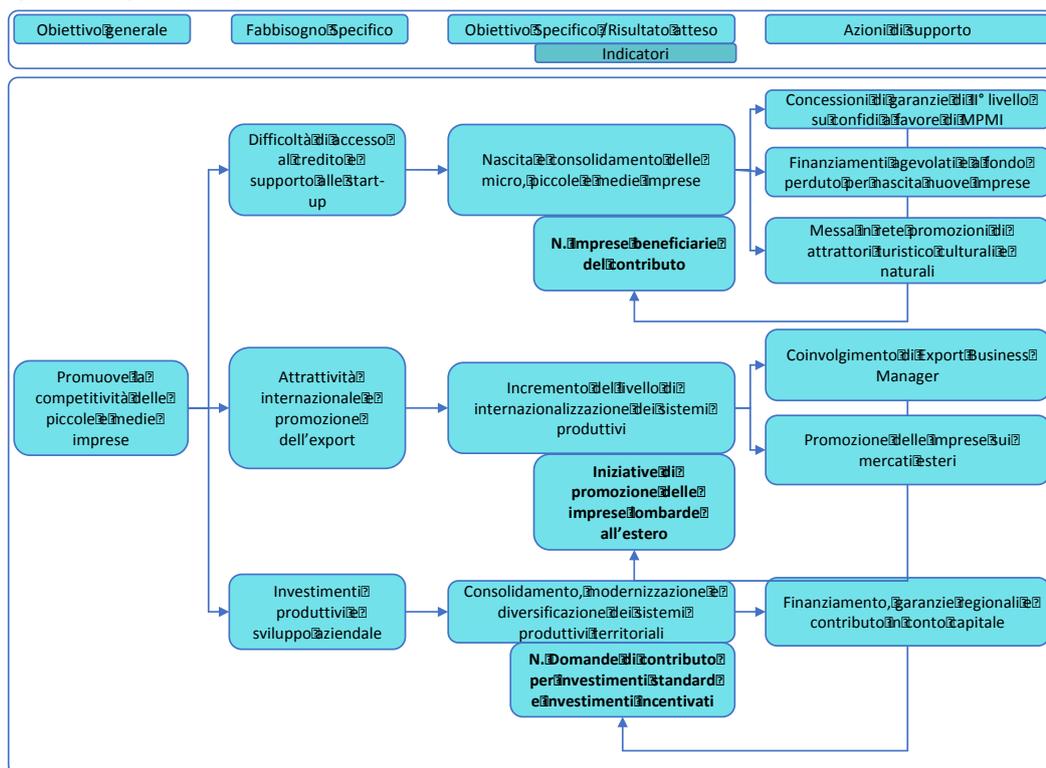
In linea con gli obiettivi proposti dal POR, vengono indicati di seguito il set di obiettivi relativi alle azioni specifiche:

- **Nascita e consolidamento delle micro, piccole e medie imprese (rif. 3a.1)** aumentando il tasso di sopravvivenza a tre e cinque anni:
  - Interventi di supporto alla nascita di nuove imprese sia attraverso incentivi diretti, sia attraverso l'offerta di servizi, sia attraverso interventi di micro-finanza (**rif. III.3.a.1.1**);
- **Incremento del livello di internazionalizzazione dei sistemi produttivi (rif. 3b.1)** favorendone l'incremento qualitativo:
  - Progetti di promozione dell'export, destinati a imprese e loro forme aggregate su base territoriale o settoriale (**rif. III.3.b.1.1**);
  - Creazione di occasioni di incontro tra imprenditori italiani ed esteri finalizzati ad attrarre investimenti e a promuovere accordi commerciali e altre iniziative attive di informazione e promozione rivolte a potenziali investitori esteri (**rif. III.3.b.1.2**);
- **Consolidamento, modernizzazione e diversificazione dei sistemi produttivi territoriali (rif. 3b.2)** valorizzando un nuovo posizionamento strategico della Lombardia sul turismo, sulla cultura e sull'attrattività diffusa orientato ad aumentare il numero di clienti/visitatori:
  - Supporto allo sviluppo di prodotti e servizi complementari alla valorizzazione di identificati attrattori culturali e naturali del territorio, anche attraverso l'integrazione tra imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo, e delle filiere dei prodotti tradizionali e tipici (**rif. III.3.b.2.1**);
  - Sostegno ai processi di aggregazione e integrazione tra imprese (reti di imprese) nella costituzione di un prodotto integrato nelle destinazioni turistiche (**rif. III.3.b.2.2**);
  - Sostegno alla competitività delle imprese nelle destinazioni turistiche, attraverso interventi di qualificazione dell'offerta e innovazione di prodotto/servizio, strategica ed organizzativa (**rif. III.3.b.2.3**);
- **Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo (rif. 3c.1)** incrementando il tasso di innovazione del sistema produttivo:
  - Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili, e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale (**rif. III.3.c.1.1**);
- **Miglioramento dell'accesso al credito, del finanziamento delle imprese e della gestione del rischio in agricoltura (rif. 3d.1)** favorendone la disponibilità per il sistema imprenditoriale:
  - Potenziamento del sistema delle garanzie pubbliche per l'espansione del credito in sinergia tra sistema nazionale e sistemi regionali di garanzia, favorendo forme di razionalizzazione che valorizzino anche il ruolo dei confidi più efficienti ed efficaci (**rif. III.3.d.1.1**);
  - Promozione e accompagnamento per l'utilizzo della finanza obbligazionaria innovativa per le PMI (**rif. III.3.d.1.2**);
  - Contributo allo sviluppo del mercato dei fondi di capitale di rischio per lo start up d'impresa nelle fasi pre-seed, seed e early stage (**rif. III.3.d.1.3**).

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

La figura che segue, rappresenta il processo e la logica degli interventi previsti all'interno dell'Asse III.

Figura 4 – Logica di intervento Asse III



### 3.3.3 ATTUAZIONE ASSE III AL 31.12.2017

#### Quadro generale di attuazione a livello di intervento

Il quadro generale di attuazione relativo all'Asse III registra, nel corso del 2017, l'avvio di 6 nuove iniziative:

1. Bando "Turismo e attrattività delle imprese turistiche della Valchiavenna";
2. Avviso pubblico per la valorizzazione turistico-culturale della Lombardia;
3. Linea d'Intervento AL VIA per finanziare investimenti produttivi per le PMI lombarde;
4. Bando "Turismo e attrattività per la riqualificazione delle strutture ricettive alberghiere, extra-alberghiere e di pubblici esercizi della Regione";
5. Bando relativo alla Linea d'Intervento "Controgaranzie" volta a favorire l'accesso al credito di MPMI e professionisti tramite concessione di garanzie di 2° livello;
6. Bando Export Business Manager per la promozione dell'export da parte delle MPMI lombarde;

Inoltre è stata stabilita la riapertura del bando relativo alla Linea d'Intervento "Intraprendo" (già pubblicato nel 2016) per il sostegno di nuove iniziative imprenditoriali e di autoimpiego;

La tabella, che segue, fornisce una breve descrizione dei bandi/interventi e delle relative caratteristiche, e lo stato di avanzamento procedurale in riferimento all'Asse III.

Tabella 20 – Avanzamento finanziario per Bando e linea di azione Asse III

Azione	Denominazione bando	Descrizione sintetica	Status procedurale
3.a.1.1 Nascita di nuove imprese	Linea Intraprendo	Finalizzata a favorire e stimolare l'avvio e il sostegno di nuove iniziative imprenditoriali in Lombardia	A valere sulla linea intraprendo sono stati pubblicati nel corso del 2017 19 provvedimenti per complessivi 68 beneficiari ammessi di cui 51 che hanno stipulato il contratto
3.b.2.1 Sviluppo prodotti e servizi complementari alla	Valorizzazione degli attrattori turistico culturali e	Finanziamenti per promuovere la valorizzazione turistico culturale del territorio lombardo con particolare riferimento al settore	Publicata la graduatoria a luglio 2016 per complessivi 9 progetti ammessi.

Azione	Denominazione bando	Descrizione sintetica	Status procedurale
valorizzazione di attrattori culturali e naturali	naturali della Lombardia	culturale creativo e al settore turistico commerciale	
3.b.2.2 Processi di aggregazione e integrazione tra imprese			
3.b.2.1 Sviluppo prodotti e servizi complementari alla valorizzazione di attrattori culturali e naturali	Valorizzazione turistico culturale della Lombardia	Finalizzato a valorizzare dal punto di vista turistico culturale le famiglie di grandi attrattori (patrimonio culturale immateriale itinerari e cammini culturali, arte contemporanea, patrimonio archeologico) che vogliono sviluppare prodotti e servizi innovativi	La presentazione delle domande è stata prorogata dal 6 al 13 dicembre per consentire ai proponenti di perfezionare la presentazione del progetto
3.b.2.2 Processi di aggregazione e integrazione tra imprese			
3.b.2.3 Sostegno competitività imprese nelle destinazioni turistiche	Turismo attrattività e	Finalizzato a sostenere la competitività delle imprese nelle destinazioni turistiche	Aperto a maggio 2017. Nel corso dello stesso anno sono stati approvati 10 esiti istruttori per complessivi 1.018 progetti ammessi
	Turismo attrattività, sostegno alla competitività delle imprese turistiche in Valchiavenna	Finalizzato al sostegno di progetti di riqualificazione di strutture ricettivo alberghiere, extra alberghiere e di pubblici esercizi nei comuni dell'area interna della Valchiavenna	Bando pubblicato il 20 novembre 2017
3.d.1.1 Sistema delle garanzie pubbliche	Linea di intervento Controgaranzie	Intervento volto al miglioramento dell'accesso al credito del MPMI e dei liberi professionisti lombardi tramite concessione di misure finanziarie (nuovo credito e/o diminuzione costi garanzie) presentate da Confidi	La misura è stata avviata il 10 gennaio 2017 e sono stati presentati da parte dei Confidi richiesta di controgaranzie a favore dei destinatari finali attraverso la presentazione di flussi informativi. Al 31 dicembre 2017 sono stati presentati 3 flussi per il primo periodo e 4 per il secondo. In data 27 settembre 2017 è stata pubblicata proroga per la trasmissione dei flussi da agosto a dicembre 2017 dovuta alla modifica per il funzionamento del RNA. Complessivamente i percettori delle misure previste al 31.12.2017 sono 7.866 su 9.907 proposte presentate
3.b.1.1	Export Business Manager	Sostenere lo sviluppo di nuovi modelli di business per la promozione dell'export delle	I tre elenchi di EBM ammessi sono stati pubblicati nel corso del 2016.

Azione	Denominazione bando	Descrizione sintetica	Status procedurale
Promozione dell'export		MPMI e reti d'impresa in Regione Lombardia. Con questa procedura è stato identificato l'elenco dell'EBM fornitori di servizi alle imprese che faranno domanda sull'apposito bando	Le operazioni ammesse sono state in totale 354.
	Export Business Manager Imprese	Sostenere lo sviluppo di nuovi modelli di business per la promozione dell'export delle MPMI e reti d'impresa in Regione Lombardia	Il procedimento valutativo a sportello ha visto la pubblicazione di due elenchi con i soggetti ammessi/non ammessi al finanziamento. Nel corso del 2016 sono state pubblicate i 3 elenchi di soggetti ammessi come EBM a supporto dei progetti presentati
3.c.1.1 Investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili	Fondo di garanzia Al Via	Iniziativa volta a favorire nuovi investimenti delle PMI lombarde per facilitare la fase di uscita dalla crisi socio-economica	A luglio 2017 è stato costituito il nucleo di valutazione per l'istruttoria tecnica delle domande. Da settembre a dicembre 2017 sono stati pubblicati nove elenchi relativi ai soli progetti non ammessi

Avanzamento procedurale

Tabella 21 - Tabella sinottica analisi dei bandi Asse III

Azione	Denominazione bando	Caratteristiche dell'agevolazione	Tipologie beneficiari	Stato (Apertura/Chiusura)	Entità dell'agevolazione	Durata dei progetti
3.b.2.3	Turismo e Attrattività	Contributo a fondo perduto	Proprietari di strutture ricettive alberghiere, extra alberghiere e pubblici esercizi Gestori di strutture ricettive alberghiere, extra alberghiere e pubblici esercizi (anche in affitto) PMI Titolari attività B&B	15 maggio 2017	Max. 40.000 euro Imprese Max. 15.000 euro non imprenditoriale	12 mesi
3.d.1.1	Linee di intervento Controgaranzie	Controgaranzia gratuita	PMI e liberi professionisti (partecipazione attraverso i Confida selezionati)	Apertura 10 gennaio 2017 Chiusura 30 settembre 2018	Controgaranzia max 500.000 euro (rilasciata a costo zero)	Max 84 mesi
3.b.1.1	Export Business Manager Imprese	Contributo a fondo perduto	1. Micro Piccole e Medie Imprese con sede operativa in Regione Lombardia con fatturato minimo di 500.000 euro negli ultimi tre esercizi approvati 2. Reti di imprese N.B. Il bando ha previsto inizialmente la selezione di Export Business Manager per la fornitura di servizi alle imprese ed alle reti d'impresa.	Apertura 10 gennaio 2017 Chiusura 24 gennaio 2017 per esaurimento fondi	1. Max. 8.000 euro per l'acquisizione di servizi erogati da Export Business Manager. 2. Max. 2.000 euro per partecipazione ad eventi	12 mesi
3.b.1.1	Export Business Manager (selezione fornitori)					
3.a.1.1	Linea Intraprendo	Strumento combinato: 1. a fondo perduto 2. un finanziamento a tasso agevolato allo 0,0%. Fino ad un massimo dell'80% della spesa complessiva ammissibile:	1. MPMI 2. Persone fisiche 3. Liberi professionisti 4. Persona fisica iscritta ad ordini professionali o associazioni riconosciute dal MISE	Apertura 4 ottobre 2016	Min. 25.000,00 euro Max. 65.000,00 euro	18 mesi

Azione	Denominazione bando	Caratteristiche dell'agevolazione	Tipologie beneficiari	Stato (Apertura/Chiusura)	Entità dell'agevolazione	Durata dei progetti
3.b.2.1 3.b.2.2	Avviso pubblico per lo sviluppo di prodotti e servizi integrati per la valorizzazione degli attrattori turistico-culturali e naturali della Lombardia	Contributo a fondo perduto	1. Aggregazioni formate da operatori economici organizzati sia in forma di micro, piccole e medie imprese, sia in forma di attività professionali 2. Per il settore culturale e creativo è ammessa anche la partecipazione di Associazioni/Fondazioni che agiscono in regime di impresa.	Apertura 04 dicembre 2015  Chiusura 29 aprile 2016	Max. 300.000 euro.	Secondo cronoprogramma di progetto
3.c.1.1	Al Via – Agevolazioni lombarde per la valorizzazione degli investimenti aziendali	Finanziamento medio lungo termine Garanzia regionale sul finanziamento Contributo a fondo perduto	PMI	Apertura 5 luglio 2017	Max. 2.850.000 euro	Max 72 mesi
3.b.2.1 3.b.2.2	Valorizzazione turistico-culturale della Lombardia	Contributo a fondo perduto	Operatori economici organizzati sia MPMI, che in forma di attività professionale	Apertura 4 settembre 2017 Chiusura 6 dicembre 2017 Prorogato 13 dicembre 2017	Max 500.000 euro	
3.b.2.3	Turismo e attrattività imprese turistiche Valchiavenna	Contributo a fondo perduto	Proprietari di strutture ricettive alberghiere, extra alberghiere e pubblici esercizi Gestori di strutture ricettive alberghiere, extra alberghiere e pubblici esercizi (anche in affitto) PMI Titolari attività B&B	Apertura 20 novembre 2017	Max 200.000 euro Imprese Max 15.000 euro non imprenditoriale	18 mesi

Tabella 22 - Avanzamento finanziario Asse III al 31.12.2017

Bando	Importi stanziati*	Impegni di spesa**
Linea "Intraprendo"	€ 30.000.000,00	€ 13.841.896,00
Iniziativa "Turismo e attrattività"	€ 32.000.000,00	€ 29.563.385,00
"Sviluppo di prodotti e servizi integrati per la valorizzazione degli attrattori turistico - culturali e naturali della Lombardia"	€ 4.000.000,00	€ 2.047.793,65
Bando "Valorizzazione turistico-culturale della Lombardia"	€ 5.000.000,00	€ 0,00
Iniziativa "Export Business Manager"	€ 4.000.000,00	€ 3.220.000,00
Fondo "Internazionalizzazione"	€ 13.000.000,00	€ 0,00
Iniziativa "AL VIA"	€ 93.400.000,00	€ 55.000.000,00
Linea "Controgaranzie"	€ 28.500.000,00	€ 28.500.000,00
Bando "Start up di impresa in Valchiavenna"	€ 1.000.000,00	€ 0,00
Bando "Sostegno alla competitività delle imprese turistiche in Valchiavenna"	€ 2.500.000,00	€ 0,00
Fondo a supporto della creazione e lo sviluppo di imprese a elevato potenziale	€ 20.000.000,00	€ 0,00
Riserva AdPQ Aree Interne "Appennino Lombardo - Oltrepo Pavese" e "Alto Lago di Como e Valli del Lario"	€ 4.500.000,00	€ 0,00
<b>TOTALE</b>	<b>€ 237.900.000,00</b>	<b>€ 132.173.077,00</b>

\* Importi programmati (con DGR)

\*\*Concessioni (compresi Accordi di finanziamento strumenti finanziari)

Fonte: LISPA – SIAGE, RAA 2017

Alla fine del 2017 lo stato di attuazione dell'Asse III, dal punto di vista della capacità di spesa, risulta ancora contenuto. La strategia complessiva appare coerentemente implementata, tutti gli obiettivi specifici e le priorità di investimento vedono diverse iniziative avviate alcune delle quali hanno registrato un'ottima risposta da parte dei destinatari. Sempre nell'anno 2017 sono intervenuti alcuni provvedimenti di tipo normativo-procedurale di carattere nazionale che hanno rallentato lo stato di attuazione dell'Asse prevalentemente in merito all'avanzamento della spesa e all'approvazione delle domande pervenute. Ci si riferisce in particolare all'introduzione di due nuovi adempimenti normativi emanati dal Ministero dello Sviluppo Economico e dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, che hanno determinato un allungamento dei tempi di registrazione ed elaborazione delle pratiche finalizzate alle richieste di contributo.

I provvedimenti nello specifico sono:

- **Registro Nazionale Aiuti di Stato (RNA):** operativo dal 12 agosto 2017 deve essere utilizzato, previa autorizzazione, per verificare che le agevolazioni pubbliche siano concesse nel rispetto delle disposizioni previste dalla normativa comunitaria per evitare il cumulo dei benefici;
- **Certificazione antimafia:** a carico dei destinatari/beneficiari, prevede una procedura macchinosa ed articolata per inserire i nominativi di soggetti ed aziende che collaborano con il richiedente per la concessione del contributo/agevolazione.

#### Linea d'intervento "CONTROGARANZIE"

Allo stato attuale sono a sistema circa 8.150 richieste. Come anticipato sopra la nuova procedura relativa alla compilazione del Registro Nazionale Aiuti di Stato (RNA) ha causato rallentamenti eccessivi.

Regione Lombardia con D.D.U.O. del 27/09/2017 a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Registro Nazionale degli Aiuti di Stato (RNA) recante disposizione relative alla modalità di registrazione degli aiuti e dei relativi tracciati dati da trasmettere al registro, ha prorogato i termini per la trasmissione dei flussi informativi mensili degli ultimi 5 mesi dell'anno 2017 relativi alla linea d'intervento "controgaranzie". Tale processo amministrativo ha comportato un rallentamento della trasmissione delle liste dei beneficiari da parte dei Confidi.

Per i prossimi mesi è opportuno monitorare lo stato attuativo di tale cambio di procedura al fine di ridurre le criticità e tornare a regime procedurale precedente.

#### Linea d'intervento "AL VIA"

Nel corso del 2017 sono stati realizzati oltre 40 incontri sul territorio per presentare le opportunità relative all'iniziativa "AL VIA". La risposta del territorio è stata positiva (sono pervenute circa 300 domande), i progetti presentati hanno un valore economica basso. La principale criticità è dovuta ad una procedura di ammissibilità molto articolata e complessa che incide sui tempi di approvazione delle richieste. Infatti, al 31.12.2017, non vi sono richieste di contributo approvate, ma sono pubblicati solamente gli elenchi dei non ammessi a seguito dell'istruttoria tecnica ed economico-finanziaria da parte del nucleo di valutazione, mentre al contrario risulta essere molto lenta l'approvazione di richieste che non sembrano avere problemi formali in relazione ai requisiti richiesti.

La propensione dell'Amministrazione Regionale, vista l'ottima risposta che si è avuta dall'apertura dei termini, è quella di fare un investimento importante sul Fondo nel corso della presente programmazione. L'idea è di snellire i processi di richiesta e validazione riducendo i tempi di approvazione/non approvazione

#### Linea d'intervento "INTRAPRENDO"

L'iniziativa ha proseguito e consolidato i propri risultati nel corso del 2017. Pensata per essere un utile supporto alla creazione di impresa ha, ad oggi, dato esiti contrastanti. Le richieste pervenute sono elevate, ma i risultati conseguiti non risultano allo stesso livello in quanto sono stati avviati solo 50 progetti. Intraprendo è stato sospeso a gennaio 2017 in quanto raggiunto il plafond e riaperto ad ottobre dello stesso anno con l'acquisizione di ulteriori 130 domande.

Alcune delle principali criticità che hanno impattato sull'iniziativa possono essere sintetizzate come segue: i) Tempi di approvazione lunghi (circa un anno); ii) Richiesta di fidejussioni rappresenta in molti casi un ostacolo alla partecipazione su cui è necessario un approfondimento; iii) Elevato appesantimento amministrativo-burocratico; iv) Rigidità formale in ingresso per la richiesta del contributo; v) Concorrenza di altri contributi e supporti finanziari (ad es. CCIAA, Banche) più snelli e flessibili rispetto a quelli previsti dall'Amministrazione Regionale; vi) Ritardi nelle tempistiche di erogazione degli anticipi a causa delle procedure previste dal vigente Codice delle Leggi Antimafia.

L'analisi della copertura degli indicatori presenta notevoli incrementi rispetto ai valori raggiunti con particolare riferimento alle priorità di investimento 3.b e 3.d su cui alcuni indicatori hanno già superato il valore target previsto in fase di programmazione. Rispetto ai valori registrati nel corso del 2017 registriamo ancora l'ottima indicazione che proviene dall'analisi del performance framework dove l'indicatore relativo al numero di imprese che ricevono un sostegno ha già raggiunto, ed ampiamente superato, il target finale (2023).

Si sottolinea inoltre che l'indicatore relativo al numero di nuove imprese beneficiarie di un sostegno rappresenta livelli tali per cui non vi sono dubbi circa un buon esito del raggiungimento dei target al 31 dicembre 2018. Più lenta risulta la copertura dell'indicatore riguardante la spesa certificata al 31.12.2017 che si attesta al 31,5% del valore target fissato al 31/12/2018<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Nel RAA 2017 Si segnala che il target intermedio è stato ricalcolato nell'importo di euro 63.000.000 come indicato nell'ultima Riprogrammazione del POR in attesa di approvazione (per le specifiche si rimanda al § 2.1).

### 3.3.4 QUADRO DEGLI INDICATORI DELL'ASSE

Tabella 23 - - Indicatori di output comuni e specifici per programma

Priorità d'investimento	Indicatore	Unità di misura	Valore obiettivo (2023)	Valore raggiunto al 31.12.2017
3.a	CO01 - Investimento produttivo: Numero di imprese che ricevono un sostegno	Imprese	260	68
3.a	CO05 - Investimento produttivo: Numero di nuove imprese beneficiarie di un sostegno	Imprese	260	68
3.a	CO08 - Investimento produttivo: Crescita dell'occupazione nelle imprese beneficiarie di un sostegno	Equivalenti a tempo pieno	520	110
3.b	CO01 - Investimento produttivo: Numero di imprese che ricevono un sostegno	Imprese	4.320	1.459
3.b	CO02 - Investimento produttivo: Numero di imprese che ricevono sovvenzioni	Imprese	900	1.459
3.b	CO04 - Investimento produttivo: Numero di imprese che ricevono un sostegno non finanziario	Imprese	1.200	0
3.b	CO06 - Investimento produttivo: Investimenti privati corrispondenti al sostegno pubblico alle imprese (sovvenzioni)	EUR	9.929.000,00	0
3.b	CO28 - Ricerca, innovazione: Numero di imprese beneficiarie di un sostegno finalizzato all'introduzione di nuovi prodotti per il mercato	Imprese	610	87
3.c	CO01 - Investimento produttivo: Numero di imprese che ricevono un sostegno	Imprese	450	0
3.d	CO01 - Investimento produttivo: Numero di imprese che ricevono un sostegno	Imprese	607	7.866
3.d	CO03 - Investimento produttivo: Numero di imprese che ricevono un sostegno finanziario diverso dalle sovvenzioni	Imprese	607	7.866
3.d	CO04 - Investimento produttivo: Numero di imprese che ricevono un sostegno non finanziario	Imprese	87	0
3.d	CO06 - Investimento produttivo: Investimenti privati corrispondenti al sostegno pubblico alle imprese (sovvenzioni)	EUR	9.800.000,00	0
3.d	CO07 - Investimento produttivo: Investimenti privati corrispondenti al sostegno pubblico alle imprese (diverso dalle sovvenzioni)	EUR	20.000.000,00	0

Fonte: LISPA SIAGE, RAA 2017

### 3.3.5 CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI

L'Asse III dedicato al sistema delle imprese lombarde presenta un livello di stanziamenti pari all'80,74% della spesa programmata ed una capacità di impegno pari al 44,86. L'Asse rappresenta uno dei principali asset strategici della programmazione FESR di Regione Lombardia 2014–2020. La rilevanza delle azioni intraprese e la capacità programmatica focalizzata a rispondere alle esigenze ed ai bisogni del territorio è dimostrata dal fatto che la maggior parte delle iniziative avviate è in fase di "chiusura di presentazione delle domande" a causa di esaurimento delle risorse. Rispetto alla precedente fase valutativa, le linee d'intervento ed i bandi promossi e pubblicati dall'Amministrazione Regionale hanno coperto tutti gli obiettivi strategici programmati con alcune novità, come ad es. *Al Via, Turismo in Valchiavenna, EBM, Controgaranzie e Turismo*. Altri interventi sono stati realizzati in continuità con quanto già programmato negli anni precedenti ed hanno visto, e continuano a vedere, una buona rispondenza da parte dei territori (ad esempio *Attrattori Turistico Culturale e Intraprendo*).

Per ciò che riguarda l'analisi dell'andamento procedurale, fisico e finanziario dell'Asse, integrati con gli approfondimenti forniti dai responsabili dello stesso, sorgono alcuni elementi di criticità legati, in particolare, alle procedure di selezione ed avvio dei progetti/ricieste di contributo dovuti ad un carico amministrativo pesante ed articolato.

Se da un lato è indubbia la capacità programmatica nell'avvio delle singole misure è altrettanto importante sottolineare come in alcuni casi gli obblighi previsti dalle normative di carattere nazionale incidano negativamente sulle procedure amministrative di approvazione delle domande. In tal modo vi è la possibilità di creare nel pubblico di riferimento una percezione di "difficoltà" nell'utilizzo di fondi c.d. pubblici.

Tali criticità sono dovute principalmente a fattori legati ad aspetti "esterni" all'Amministrazione Regionale, ma che ne influenzano comunque l'attività quotidiana. Si fa riferimento ad esempio all'introduzione della nuova modalità di gestione del RNA e della certificazione antimafia che hanno comportato un crescente livello di incertezza procedurale e allungamento dei tempi di approvazione delle domande, dilatando in tal modo anche i tempi relativi agli impegni, rendicontazione e certificazione della spesa.

L'Amministrazione Regionale è comunque consapevole delle criticità amministrativo-burocratiche presenti ed è impegnata attivamente nella loro risoluzione. L'obiettivo regionale è quello di raggiungere velocemente livelli operativi tali da consentire una sensibile riduzione delle tempistiche di espletamento delle nuove procedure.

Tabella 24 – Quadro di sintesi della valutazione di asse

Punti di forza	Punti di debolezza	Raccomandazioni
Buona risposta del territorio agli interventi sulle misure Intraprendo, Controgaranzie e Al Via e Turismo e attrattività. In prospettiva buona risposta all'intervento previsto in Valchiavenna	Il processo amministrativo complicato, rischia di scoraggiare i destinatari/beneficiari del contributo dal presentare le domande soprattutto su alcune linee di intervento (Intraprendo)	Effettuare una verifica sulle procedure amministrative e verificare ipotesi di semplificazione per favorire l'ampliamento della platea, la semplificazione e il relativo accorciamento dei tempi di approvazione.
Effetto leva sulle linee di intervento Controgaranzie, Intraprendo e Al Via	Tempi di approvazione e stipula lenti a causa del carico amministrativo-burocratico elevato (valore fidejussioni elevato, adempimenti certificazione antimafia e adempimenti RNA)	Attivare percorsi di verifica del grado di percezione dell'intervento regionale sulla linea di finanziamento Controgaranzie
Innovatività dei bandi in particolare nel settore turistico	Il processo amministrativo lungo e tortuoso, rischia di scoraggiare i destinatari/beneficiari del contributo dal presentare le domande	Richiesta di fidejussioni rappresenta in molti casi un ostacolo alla partecipazione. Si rende necessario un approfondimento

### 3.4 Asse IV – Sostenere la transizione verso un’economia a basse emissioni di carbonio in tutti i settori

#### 3.4.1 QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL’ASSE

Tabella 25 – Avanzamento finanziario Asse IV

	31.12.2017
<b>(a) Spesa pubblica programmata</b>	194.600.000,00
<b>(b) Importi stanziati*</b>	131.448.715,32
<b>(c) Concessioni</b>	70.280.372,47
<b>(d) Importi erogati **</b>	17.717.486,58
<b>Capacità decisionale [(b)/(a)]</b>	67,55%
<b>Capacità di impegno [(c)/(a)]</b>	36,11%
<b>Capacità di spesa [(d)/(a)]</b>	9,10%
<b>Velocità di spesa [(d)/(c)]</b>	25,21%

\* Importi messi a bando

\*\* Trasferimenti SF + fondo perduto

Fonte: LISPA – SIAGE, RAA 2017

L’Asse IV può considerarsi pienamente avviato. Le risorse programmate nell’ambito delle azioni in esso previste sono infatti pari al 67,55% dell’importo programmato, e di queste più della metà sono state impegnate al 31 dicembre 2017. Il limitato livello delle erogazioni deriva, come si vedrà in seguito, dalle caratteristiche degli interventi dell’Asse che hanno visto una fase lunga di avvio e sono caratterizzati da tempi di realizzazione relativamente lunghi, e che, pertanto, inizieranno a produrre un buon livello di avanzamento nella spesa a partire dall’anno in corso.

Nei primi mesi del 2018 l’AdG ha presentato una proposta di riprogrammazione alla CE, attualmente ancora in fase di approvazione, che interessa direttamente l’Asse IV. In particolare, la proposta ha visto l’aggiornamento del set di indicatori del quadro di riferimento dell’efficacia dell’attuazione.

- Sostituzione dell’indicatore di output denominato “n. punti illuminanti” previsto nel quadro di riferimento dell’efficacia dell’attuazione al 31/12/2018 in relazione all’Azione IV.4.c.1.2, con quello di “estensione in lunghezza di percorsi/piste ciclabili realizzate/riqualificate” di cui all’Azione IV.4.e.1.1 e con un target intermedio al 2018 di n. 12 operazioni avviate. Tale modifica si è resa necessaria in quanto l’iniziativa diretta all’attuazione di interventi per il miglioramento dell’efficienza energetica degli impianti di illuminazione pubblica e la diffusione di servizi tecnologici integrati (c.d. bando Lumen), è stata oggetto nel 2017 di sospensiva TAR a causa di un ricorso la cui sentenza è stata impugnata, in appello, da RL. In questo contesto, RL ha ritenuto opportuno proporre una riprogrammazione dell’Asse IV sostituendo il target intermedio di output fisico al 2018 previsto per questa iniziativa con quello legato al bando della mobilità ciclistica.
- La modifica della denominazione indicatore di risultato relativo all’Azione IV.4.c.1.1 “Riduzione dei consumi energetici negli edifici e nelle strutture pubbliche o ad uso pubblico residenziali e non residenziali e integrazione di fonti rinnovabili” con riferimento all’unità di misura a fronte dell’evoluzione normativa nazionale intervenuta in materia di edifici NZEB, nonché la relativa denominazione in “Fabbisogno di energia primaria non rinnovabile”.
- L’aggiornamento dell’Azione IV.4.e.1.2 “Rinnovo del materiale rotabile” con la previsione dell’acquisto di nuovo materiale rotabile tramviario destinato al servizio della Metrotramvia Milano-Limbiante ridefinendone coerentemente e conseguentemente la tipologia di beneficiarie e il target di output previsto al 2023.

#### 3.4.2 OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI

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

Obiettivo dell'Asse, collegato all'Obiettivo Tematico 4 del QCS, è quello di sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio in tutti i settori.

L'Asse è articolato in due Priorità di Investimento a loro volta suddivise in una o più Azioni collegate alle azioni dell'Accordo di Partenariato.

Tabella 26 – Struttura e risorse dell'Asse IV

PRIORITA' D'INVESTIMENTO	OBIETTIVI SPECIFICI	RISORSE (mil €)	AZIONI
4c - Sostenere l'efficienza energetica, la gestione intelligente dell'energia e l'uso dell'energia rinnovabile nelle infrastrutture pubbliche, compresi gli edifici pubblici, e nel settore dell'edilizia abitativa	4c.1 - Riduzione dei consumi energetici negli edifici e nelle strutture pubbliche o ad uso pubblico, residenziali e non residenziali e integrazione di fonti rinnovabili	134,60	IV.4.c.1.1 - Promozione dell'eco-efficienza e riduzione di consumi di energia primaria negli edifici e strutture pubbliche: interventi di ristrutturazione di singoli edifici o complessi di edifici, installazione di sistemi intelligenti di telecontrollo, regolazione, gestione, monitoraggio e ottimizzazione dei consumi energetici (smart buildings) e delle emissioni inquinanti anche attraverso l'utilizzo di mix tecnologici (Azione 4.1.1 dell'AP)
			IV.4.c.1.2 - Adozione di soluzioni tecnologiche per la riduzione dei consumi energetici delle reti di illuminazione pubblica, promuovendo installazioni di sistemi automatici di regolazione (sensori di luminosità, sistemi di telecontrollo e di telegestione energetica della rete) (Azione 4.1.3 dell'AP)
4e - Promuovere strategie di bassa emissione di carbonio per tutti i tipi di territorio, in particolare per le aree urbane, inclusa la promozione della mobilità urbana multimodale sostenibile e di misure di adattamento finalizzate all'attenuazione delle emissioni	4e.1 - Aumento della mobilità sostenibile nelle aree urbane	60	IV.4.e.1.1 - Sviluppo delle infrastrutture necessarie all'utilizzo del mezzo a basso impatto ambientale anche attraverso iniziative di charging hub (Azione 4.6.4 dell'AP)
			IV.4.e.1.2 – Rinnovo del materiale rotabile

Con la Priorità d'Investimento 4c - *Sostenere l'efficienza energetica, la gestione intelligente dell'energia e l'uso dell'energia rinnovabile nelle infrastrutture pubbliche, compresi gli edifici pubblici, e nel settore dell'edilizia abitativa*, si vuole rispondere a fabbisogni evidenti in termini di "consumi energetici", in particolare del settore pubblico al fine di ridurre da un lato i costi e dall'altro i consumi energetici con un duplice effetto, il primo economico, il secondo ambientale.

In coerenza con il Piano d'Azione Nazionale per l'Efficienza Energetica l'obiettivo specifico legato alla Priorità d'Investimento 4c, *4c.1 - Riduzione dei consumi energetici negli edifici e nelle strutture pubbliche o ad uso pubblico, residenziali e non residenziali e integrazione di fonti rinnovabili*, è declinato rispetto ai due ambiti prioritari: la riqualificazione energetica del patrimonio edilizio pubblico, con attenzione particolare a quello scolastico, e dell'illuminazione pubblica, settori in grado di determinare risparmi energetici e economici significativi. A tali ambiti corrispondono le due azioni individuate nell'ambito della Priorità.

Per entrambe le azioni della Priorità i beneficiari saranno Enti Locali e Pubbliche Amministrazioni, partenariati pubblico-privati, imprese, enti no-profit e la Finanziaria Regionale.

Il target group è individuato nella cittadinanza e l'applicazione degli interventi potrà avvenire su tutto il territorio regionale.

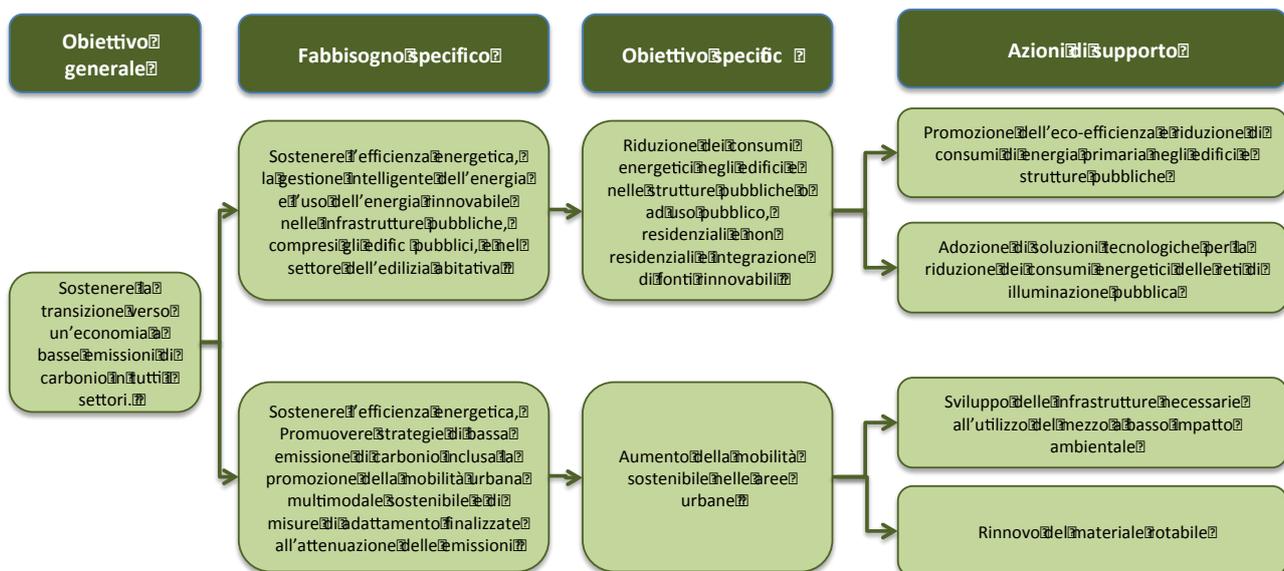
La Priorità d'Investimento 4e - *Promuovere strategie di bassa emissione di carbonio per tutti i tipi di territorio, in particolare per le aree urbane, inclusa la promozione della mobilità urbana multimodale sostenibile e di misure di adattamento finalizzate all'attenuazione delle emissioni*, si pone l'obiettivo di Aumento della mobilità sostenibile nelle aree urbane (OS 4e.1) al fine di ridurre i livelli di congestione e di concentrazione di emissioni inquinanti raggiunti in alcune aree lombarde. A tal fine indirizza le azioni da mettere in campo al fine di ridurre le emissioni in atmosfera, in particolare di CO<sub>2</sub>, favorendo il trasporto collettivo a ridotto impatto ambientale e la dissuasione dell'uso dei mezzi inquinanti privati. L'azione di mobilità sostenibile (Azione IV.4.e.1.1) verrà attuata in coerenza con le previsioni dell'Accordo di Partenariato che richiedono di operare nell'ambito degli strumenti di pianificazione della mobilità delle aree urbane e metropolitane.

Beneficiari previsti dell'azione saranno Enti Pubblici Enti Locali e Pubbliche Amministrazioni, soggetti proprietari o gestori di aree ad uso pubblico e Gestori TPL/Rete Ferroviaria/SFR.

Il target group è stato individuato nelle imprese, negli enti locali e nella cittadinanza.

Il territorio di applicazione dell'azione è quello dei capoluoghi di Provincia e dei Comuni sopra i 30.000 abitanti e dell'area della Città metropolitana.

Nella figura che segue si sintetizza la logica di intervento dell'Asse IV.



### 3.4.3 ATTUAZIONE ASSE IV al 31.12.2017

Come rilevato nel precedente rapporto l'asse ha avuto un avvio molto lungo in quanto le azioni in esso previste sono destinate a soggetti pubblici e prevedono pertanto l'attivazione di procedure complesse che vedono una doppia fase di attuazione prima che gli interventi possano avere inizio. Prima viene emesso un bando da parte di Regione Lombardia per la selezione dei potenziali beneficiari e, in seguito, gli Enti che hanno avuto approvato il progetto e la concessione del contributo, devono provvedere ad appaltare i lavori attraverso procedura pubblica di appalto.

La prima fase forse è stata la più lunga in termini di tempistiche, ma:

- gli interventi prevedono procedure di attuazione nuove e complesse (ad esempio per l'azione finalizzata allo sviluppo della mobilità ciclistica si prevedeva l'aggregazione tra più soggetti ed una fase di concertazione tra Regione Lombardia e beneficiari per la finalizzazione del progetto);
- molti degli interventi attivati, soprattutto in campo energetico, si configurano come interventi nuovi per il POR e prevedono modalità attuative e di finanziamento innovative;
- la scrittura dei bandi ha coinciso, in termini temporali, con l'emanazione del nuovo decreto appalti nell'aprile del 2016 (D.lgs. 50/2016), successive Linee Guida dell'ANAC e pubblicazione del Correttivo al Decreto nel mese di maggio 2017), atti che, come risaputo, hanno modificato tutto il settore degli appalti pubblici.

Inoltre, l'Asse finanzia unicamente progetti infrastrutturali e quindi, per loro natura, più lenti nell'avvio e quindi nel generare spesa.

In termini di attuazione si rileva come tutte le azioni previste dall'Asse siano state avviate. Di seguito si riporta il quadro di avanzamento per le singole azioni aggiornato al mese di aprile 2018.

Per la **Priorità 4c**, *Sostenere l'efficienza energetica, la gestione intelligente dell'energia e l'uso dell'energia rinnovabile nelle infrastrutture pubbliche, compresi gli edifici pubblici, e nel settore dell'edilizia abitativa*, sono stati attivati interventi su entrambe le Azioni.

Nell'ambito dell'Azione **IV.4.c.1.1** sono stati attivati due interventi finalizzati all'efficientamento energetico di edifici pubblici, uno rivolto ai piccoli comuni ed uno relativo al Fondo energetico per l'efficienza energetica (FREE).

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

La finalità degli interventi finanziabili doveva essere quella di ridurre i fabbisogni energetici e le emissioni di CO2 degli edifici pubblici esistenti di proprietà degli enti locali attraverso la riqualificazione energetica e l'integrazione delle fonti energetiche rinnovabili del patrimonio edilizio pubblico.

Beneficiari erano i Comuni lombardi con popolazione sino a 1.000 abitanti, le Unioni di Comuni lombardi che svolgano in forma associata la gestione del patrimonio edilizio afferente alle funzioni gestite in modo associato, i Comuni nati da fusione di Comuni lombardi realizzatesi a partire dall'anno 2011 e Comunità Montane lombarde.

Delle 241 domande pervenute in totale su entrambi i bandi, 101 sono state ammesse a finanziamento e finanziate per un importo di 20,75 Meuro di contributi pubblici concessi. Quasi tutti gli interventi sono stati attivati nell’ottica di sistemare una parte dell’edificio, anche in relazione al limite massimo dei 250 mila euro per progetto.

Tabella 27 - Azione IV.4.c.1.1 Iniziativa Piccoli Comuni

MODALITA' DI ATTIVAZIONE	RISORSE MESSE A DISPOSIZIONE	DOMANDE PERVENUTE	DOMANDE AMMESSE	DOMANDE FINANZIATE	CONTRIBUTO CONCESSO
1° bando 2015	7.000.000,00	35	17	17	3.912.212,00
2° bando 2016	11.087.787,69	206	84	55	11.087.787,69
Rifinanziamento 2° bando 2016	5.752.344,57			29	5.752.344,57
<b>TOTALE</b>	<b>23.840.132</b>	<b>241</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>20.752.344</b>

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

L’intervento relativo al **Fondo energetico per l’efficienza energetica – FREE** ha visto la pubblicazione di due bandi per un totale di 42,99 Meuro di contributo pubblico messi a disposizione.

I bandi avevano la finalità di sostenere l’efficientamento energetico del patrimonio edilizio pubblico, attraverso un’agevolazione composta da una quota di contributo a fondo perduto (30% delle spese ammissibili) e una quota di finanziamento (40% delle spese ammissibili).

Beneficiari potevano essere Comuni, Unioni di Comuni, Comunità Montane di Regione Lombardia e soggetti privati aggiudicatari di operazioni di PPP per l’efficientamento energetico di edifici pubblici di proprietà di Comuni e Comunità Montane.

Le domande pervenute sul primo bando sono state 31. Di queste 19 sono state ammesse a finanziamento e finanziate per un totale di 30,749 Meuro di contributo pubblico concesso<sup>47</sup>.

Gli interventi, che sono relativi a 32 edifici, sono generalmente interessanti dal punto di vista tecnico ed hanno un costo medio di circa 1,3 / 1,5 Meuro. Molti di questi portano gli edifici dalla classe energetica D alla classe A, riducendo il fabbisogno di energia fino al 90% e rendendo l’edificio a fabbisogno energetico pari quasi a zero.

Tabella 28- Azione IV.4.c.1.1 Iniziativa FREE

MODALITA' DI ATTIVAZIONE	RISORSE MESSE A DISPOSIZIONE	DOMANDE PERVENUTE	DOMANDE AMMESSE	DOMANDE FINANZIATE	CONTRIBUTO CONCESSO	EDIFICI OGGETTO DI INTERVENTO
1° bando 2016	30.750.000,00	31	19	19	30.749.999,00	32
Rifinanziamento 1° bando 2016	539.653,73					
2° bando 2017	11.710.348,02	-	-	-	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>42.990.001,75</b>	<b>31</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>30.749.999,00</b>	<b>32</b>

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

Da ultimo si segnala che l’iniziativa diretta all’attuazione di interventi per il miglioramento dell’efficienza energetica degli impianti di illuminazione pubblica e la diffusione di servizi tecnologici integrati (c.d. *bando Lumen* che prevedeva un impegno di circa 20 Meuro), è stata oggetto nel 2017 di sospensiva TAR a causa di un ricorso la cui sentenza è stata impugnata, in appello, da RL. In questo contesto, RL ha previsto di impegnare le risorse su altre iniziative coerenti con l’obiettivo dell’azione.

L’**Azione IV.4.e.1.1** è stata attivata tramite due iniziative, una rivolta ad interventi a favore della mobilità ciclistica in Regione Lombardia e l’altra rivolta allo sviluppo di interventi a favore della mobilità elettrica sempre in Regione Lombardia.

Il primo intervento, **mobilità ciclistica**, è stato avviato tramite la pubblicazione nel mese di luglio 2015 di un avviso a presentare Manifestazioni di interesse riguardante proposte progettuali per la mobilità ciclistica, cui è seguita l’attività di concertazione con gli Enti territoriali che ha dato esito alla sottoscrizione di 20 accordi, nel mese di dicembre 2016.

Beneficiari dell’intervento sono Comuni capoluogo di Provincia, Comuni con popolazione superiore a 30.000 abitanti, Comuni appartenenti alla Città metropolitana, Città Metropolitana di Milano ed Enti gestori dei Parchi Regionali.

La prima fase ha visto la presentazione di 53 domande di intervento, di cui 32 sono state ritenute ammissibili e 20 finanziate attraverso la firma dell’accordo.

I progetti prevedono la realizzazione di **oltre 160 km di percorsi ciclabili**, di cui 60 km di interesse regionale (inclusi nel Piano Regionale della Mobilità Ciclistica approvato nel 2014) e più di 100 km di nuovi percorsi locali. A questi si aggiunge la realizzazione di **3 nuove velostazioni**: Cassina de’ Pecchi (Milano), stazione ferroviaria di Casbeno e di Varese (180 posti). Gli interventi prevedono un costo complessivo di 30,229 Meuro di cui 19,253 Meuro di contributo pubblico.

<sup>47</sup> La graduatoria del bando 2017 è stata pubblicata nel mese di gennaio 2018: 9 domande finanziate a fronte di un contributo pubblico concesso pari a 11,286 Meuro.

Tabella 29- Azione IV.4.e.1.1 Iniziativa Mobilità Ciclistica

MODALITA' DI ATTIVAZIONE	RISORSE MESSE A BANDO	DOMANDE PERVENUTE	DOMANDE AMMESSE	DOMANDE FINANZIATE	COSTO TOTALE FINANZIATO	CONTRIBUTO CONCESSO
Manifestazione d'Interesse 2015	19.200.000,00	53	32	20	30.229.745,11	18.527.916,00

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

Il secondo intervento attivato nell'ambito dell'Azione IV.4.e.1.1, relativo alla **mobilità elettrica**, prevede l'attivazione dell'iniziativa **MOVES - Mobilità Veicoli Elettrici Sostenibili**, finalizzata alla realizzazione di postazioni di ricarica pubblica per veicoli elettrici attraverso il finanziamento dei progetti presentati dai Comuni con un contributo a fondo perduto e con la finalità di contribuire alla diffusione, in ambito urbano e metropolitano, di sistemi per sostenere la mobilità a basso impatto ambientale, al fine di contribuire alla riduzione delle emissioni di CO2 nei trasporti ed al miglioramento della qualità dell'aria (PM10, NOx).

L'iniziativa, che prevede una dotazione finanziaria di 15,75 Meuro, sarà attivata a conclusione della procedura di notifica presentata da Regione Lombardia presso la Commissione Europea al fine di acquisire un parere circa la natura giuridica dell'intervento, che dovrebbe configurarsi come intervento locale privo delle caratteristiche tipiche degli aiuti di stato. Infine, l'**Azione IV.4.e.1.2, Rinnovo del materiale rotabile**, prevede l'attivazione di una convenzione diretta con la Città Metropolitana di Milano ai fini del finanziamento degli interventi sulla Metrotranvia Milano – Limbiate (attualmente la convenzione non è stata ancora firmata).

Nell'ambito dell'Asse IV, come per l'Asse I e l'Asse III, è prevista una riserva da destinare alle Aree Interne, nello specifico 3,5 Meuro per le Aree Interne "Appennino Lombardo - Oltrepo Pavese" e "Alto Lago di Como e Valli del Lario" e 4,25 Meuro per l'Area Interna Alta Valtellina. Rispetto a quest'ultima si segnala l'avvio di un progetto di efficientamento energetico di una scuola localizzata nel Comune di Sondalo (importo del contributo pubblico pari a circa 250 mila euro).

Di seguito, per completezza di analisi, si riporta il quadro riassuntivo al 31.12.2017 degli importi stanziati, impegnati ed erogati sui singoli interventi dell'Asse sulla base dei dati del sistema di monitoraggio.

Tabella 30 – Avanzamento finanziario per Bando e Linea di Azione Asse IV al 31.12.2017

Asse IV		
Bando	Importi stanziati*	Impegni di spesa (Decreti)**
Bando "Riqualificazione energetica degli edifici pubblici" (primo bando Piccoli Comuni)	€ 3.912.212,31	€ 3.912.212,30
Bando "Riqualificazione energetica degli edifici pubblici" (secondo bando Piccoli Comuni)	€ 16.840.132,26	€ 16.840.132,26
Bando «Fondo regionale per l'efficienza energetica (FREE)» (1^ ediz.)	€ 30.749.999,00	€ 30.749.999,00
Bando «Fondo regionale per l'efficienza energetica (FREE)» (2^ ediz.)	€ 12.250.001,75	€ 0,00
Protocollo di Intesa tra Regione Lombardia, Ministero della Giustizia, Ministero delle infrastrutture concernente la realizzazione di interventi atti a ridurre il fabbisogno energetico in alcune strutture penitenziarie	€ 4.196.370,00	€ 0,00
Bando "Interventi per il miglioramento dell'efficienza energetica degli impianti di illuminazione pubblica e la diffusione di servizi tecnologici integrati"	€ 20.000.000,00	€ 0,00
Linea «Misura Mobilità ciclistica»	€ 20.000.000,00	€ 18.527.915,91
Iniziativa "MOVes – Mobilità Veicoli Elettrici Sostenibilità"	€ 15.750.000,00	€ 0,00
Riserva AdPQ Aree Interne "Appennino Lombardo - Oltrepo Pavese" e "Alto Lago di Como e Valli del Lario"	€ 3.500.000,00	€ 0,00
Riserva AdPQ Area Interna Alta Valtellina - eff. Energetico	€ 4.250.000,00	€ 250.113,00
<b>TOTALE</b>	<b>€ 131.448.715,32</b>	<b>€ 70.280.372,47</b>

\* Importi programmati (con DGR)

\*\* Concessioni (compresi Accordi di finanziamento strumenti finanziari). Per Call Accordi R&S considerate concessioni a favore dei 15 Accordi sottoscritti al 31.12.2017

Fonte – LISPA – SIAGE, RAA 2017

Come visto le azioni della Priorità sono attuate tramite bando, ad eccezione dell'intervento relativo all'Azione VI.4.e.1.2 per il quale, come visto, verrà attivata una convenzione diretta. Gli schemi seguenti riportano una sintesi degli elementi salienti dei bandi pubblicati.

Tabella 31 - Tabella sinottica bando per la riqualificazione energetica degli edifici pubblici di proprietà di piccoli comuni, unioni di comuni, comuni derivanti da fusione e comunità montane» (1° edizione)

PI	4c
Azione	IV.4.c.1.1
Denominazione bando	<b>Linea Bando per la riqualificazione energetica degli edifici pubblici di proprietà di piccoli comuni, unioni di comuni, comuni derivanti da fusione e comunità montane» (1° edizione)</b>
Dotazione finanziaria	Euro 7.000.000
Descrizione (obiettivi, azioni eleggibili, etc)	Ridurre i fabbisogni energetici e le emissioni di CO2 degli edifici pubblici esistenti di proprietà degli enti locali più deboli e non soggetti ai vincoli del patto di stabilità. Finalità del bando sono la riqualificazione energetica e integrazione delle fonti energetiche rinnovabili del patrimonio edilizio pubblico con conseguente riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di CO2.
Tipologie beneficiari	Comuni lombardi con popolazione sino a 1.000 abitanti Unioni di Comuni lombardi che svolgano in forma associata la gestione del patrimonio edilizio afferente alle funzioni gestite in modo associato Comuni nati da fusione di Comuni lombardi realizzatesi a partire dall'anno 2011 Comunità Montane lombarde
Apertura/Chiusura	Apertura: 30/07/2015 Chiusura: 05/04/2016 <i>Bando a sportello, accesso in ordine cronologico fino a esaurimento delle risorse o chiusura temporale dello sportello.</i>
Dimensione dei progetti	Contributo a fondo perduto fino al 90% delle spese dell'intervento, iva compresa, fino ad un massimo di 250.000 euro per ciascun intervento ammesso, erogabile in due rate.
Durata	-
Criteri di selezione	Il bando, essendo a sportello, non prevede criteri di selezione, ma solo criteri di ammissibilità dei progetti.
Attenzione a PPOO e sostenibilità ambientale	Non previsti

Tabella 32– Tabella sinottica bando per efficientamento energetico degli edifici di proprietà dei Comuni con popolazione sino a 1000 abitanti delle comunità montane delle fusioni e delle unioni di Comuni sino a 1000 abitanti delle Comunità Montane delle fusioni ed Unioni di Comuni

PI	4c
Azione	IV.4.c.1.1
Denominazione bando	<b>Bando a graduatoria per efficientamento energetico degli edifici di proprietà dei Comuni con popolazione sino a 1000 abitanti delle comunità montane delle fusioni e delle unioni di Comuni sino a 1000 abitanti delle Comunità Montane delle fusioni ed Unioni di Comuni</b>
Dotazione finanziaria	Euro 11.087.787,69 <i>Rifinanziamento del bando: Euro 5.752.344,57</i>
Descrizione (obiettivi, azioni eleggibili, etc)	Ridurre i fabbisogni energetici e le emissioni di CO2 degli edifici pubblici esistenti di proprietà degli enti locali più deboli e non soggetti ai vincoli del patto di stabilità. Finalità del bando sono la riqualificazione energetica e integrazione delle fonti energetiche rinnovabili del patrimonio edilizio pubblico con conseguente riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di CO2.
Tipologie beneficiari	Comuni con popolazione sino a 1000 abitanti; Unioni di Comuni, purché il patrimonio edilizio sia gestito in forma associata e l'edificio da ristrutturare ospiti l'esercizio associato di funzioni Comunità Montane Comuni nati da fusione istituiti dal 2011
Apertura/Chiusura	Apertura: 30/05/2016 Chiusura: 30/06/2016
Dimensione dei progetti	Contributo a fondo perduto fino al 90% delle spese dell'intervento, iva compresa, fino ad un massimo di 250.000 euro per ciascun intervento ammesso, erogabile in due rate.
Durata	-
Criteri di selezione	Analisi dell'efficacia dell'intervento in relazione al costo dell'investimento (kWh/k€) Ulteriore riduzione dei fabbisogni energetici dell'edificio rispetto al valore minimo richiesto (30% e 20%) Approvazione del PAES da parte dell'Ente Locale Classe energetica di partenza dell'edificio
Attenzione a PPOO e sostenibilità ambientale	Il bando non prevede criteri di premialità con riferimento al tema pari opportunità e non discriminazione, ma l'Azione è neutrale rispetto a tale tema. Trattandosi di un progetto finalizzato all'efficientamento energetico i criteri sono pienamente coerenti con la tematica trasversale dello sviluppo sostenibile.

Tabella 33 – Tabella sinottica Bando «Fondo regionale per l'efficienza energetica (FREE)

<b>PI</b>	4c
<b>Azione</b>	IV.4.c.1.1
<b>Denominazione bando</b>	<b>Bando «Fondo regionale per l'efficienza energetica (FREE)»</b>
<b>Dotazione finanziaria</b>	Euro 30.750.000 <i>Rifinanziamento del bando: Euro 529.653,73</i>
<b>Descrizione (obiettivi, azioni eleggibili, etc)</b>	Sostegno all'efficientamento energetico del patrimonio edilizio pubblico, attraverso un'agevolazione composta da una quota di contributo a fondo perduto e una quota di finanziamento.
<b>Tipologie beneficiari</b>	Comuni, Unioni di Comuni e Comunità Montane della Regione Lombardia (cd. beneficiari pubblici) Soggetti privati aggiudicatari di operazioni di PPP per l'efficientamento energetico di edifici pubblici di proprietà di Comuni e Comunità Montane (cd. beneficiari privati)
<b>Apertura/Chiusura</b>	Apertura: 01/06/2016 Chiusura: 28/10/2016
<b>Dimensione dei progetti</b>	L'agevolazione concessa concorre al 70% delle spese ammissibili degli interventi entro il limite massimo di 4.900.000 euro e si compone delle seguenti quote: a) contributo a fondo perduto pari al 30% delle spese ammissibili ed entro il limite massimo di 2.100.000 euro; b) finanziamento a medio-lungo termine pari al 40% delle spese ammissibili ed entro il limite massimo di 2.800.000 euro, con durata (a scelta del beneficiario) minima di 5 anni e massima di 10 anni, ad un tasso di interesse pari allo 0%.
<b>Durata</b>	-
<b>Criteri di selezione</b>	Analisi dell'efficacia dell'intervento in relazione al costo dell'investimento (kWh/k€) Qualità progettuale dell'operazione, valutata in termini di ulteriore riduzione dei fabbisogni complessivi di energia primaria globale non rinnovabile (EPgl,nren) C2a e di energia primaria globale totale (EP gl, tot) C2b rispetto ai requisiti minimi richiesti (30% e 20%) Ente Locale con PAES Classe energetica dell'edificio ante operam Presenza di sistemi di monitoraggio della produzione e dei consumi energetici dell'edificio e degli impianti (C5a) e di display per l'informazione agli utenti/cittadinanza dei consumi energetici dell'edificio, della quota di rinnovabili, della CO2 evitata rispetto all'utilizzo di fonti fossili (C5b) Utilizzo di metodi e tecniche propri dell'architettura bio-ecologica
<b>Attenzione a PPOO e sostenibilità ambientale</b>	Il bando non prevede criteri di premialità con riferimento al tema pari opportunità e non discriminazione, ma l'Azione è neutrale rispetto a tale tema. Trattandosi di un progetto finalizzato all'efficientamento energetico i criteri sono pienamente coerenti con la tematica trasversale dello sviluppo sostenibile.

Tabella 34 – Tabella sinottica Bando «Fondo regionale per l'efficienza energetica (FREE) – Nuovo periodo di apertura

<b>PI</b>	4c
<b>Azione</b>	IV.4.c.1.1
<b>Denominazione bando</b>	<b>Bando «Fondo regionale per l'efficienza energetica (FREE)»</b>
<b>Dotazione finanziaria</b>	Euro 11.710.348,02
<b>Descrizione (obiettivi, azioni eleggibili, etc)</b>	Sostegno all'efficientamento energetico del patrimonio edilizio pubblico, attraverso un'agevolazione composta da una quota di contributo a fondo perduto e una quota di finanziamento.
<b>Tipologie beneficiari</b>	Comuni, Comunità Montane e forme associate di Comuni, create ai sensi del d. lgs. 267/2000
<b>Apertura/Chiusura</b>	Apertura: 15/05/2017 Chiusura: 15/09/2017
<b>Dimensione dei progetti</b>	L'agevolazione concessa concorre al 70% delle spese ammissibili degli interventi entro il limite massimo di 4.900.000 euro e si compone delle seguenti quote: a) contributo a fondo perduto pari al 30% delle spese ammissibili; b) 40% finanziamento a medio lungo termine, con tasso di interesse nullo. Ciascun richiedente può presentare una sola richiesta, per un costo minimo di interventi pari a 1M€.
<b>Durata</b>	-
<b>Criteri di selezione</b>	Analisi dell'efficacia dell'intervento in relazione al costo dell'investimento (kWh/k€) Qualità progettuale dell'operazione, valutata in termini di ulteriore riduzione dei fabbisogni complessivi di energia primaria globale non rinnovabile (EPgl,nren) C2a e di energia primaria globale totale (EP gl, tot) C2b rispetto ai requisiti minimi richiesti (30% e 20%) Ente Locale con PAES Classe energetica dell'edificio ante operam Presenza di sistemi di monitoraggio della produzione e dei consumi energetici dell'edificio e degli impianti (C5a) e di display per l'informazione agli utenti/cittadinanza dei consumi energetici dell'edificio, della quota di rinnovabili, della CO2 evitata rispetto all'utilizzo di fonti fossili (C5b) Utilizzo di metodi e tecniche propri dell'architettura bio-ecologica

<b>Attenzione a PPOO e sostenibilità ambientale</b>	Il bando non prevede criteri di premialità con riferimento al tema pari opportunità e non discriminazione, ma l’Azione è neutrale rispetto a tale tema. Trattandosi di un progetto finalizzato all’efficientamento energetico i criteri sono pienamente coerenti con la tematica trasversale dello sviluppo sostenibile.
---	---

Tabella 35 – Tabella sinottica linea Istituzione «Misura Mobilità ciclistica»

<b>PI</b>	4e
<b>Azione</b>	IV.4.e.1.1
<b>Denominazione bando</b>	<b>Linea Istituzione «Misura Mobilità ciclistica»</b>
<b>Dotazione finanziaria</b>	Euro 20.000.000
<b>Tipologie beneficiari</b>	Comuni capoluogo di Provincia Comuni con popolazione superiore a 30.000 abitanti Comuni appartenenti alla Città metropolitana Città Metropolitana di Milano Enti gestori dei Parchi Regionali
<b>Apertura/Chiusura</b>	
<b>Dimensione progetti</b>	dei La percentuale massima del contributo a fondo perduto è del 70%, fino ad un contributo massimo di 1.500.000 euro. Costo minimo del progetto presentabile: 400.000 euro.
<b>Durata</b>	Apertura: 31/07/2015 Chiusura: 22/12/2015
<b>Criteri di selezione</b>	Il bando prevede dei criteri di valutazione e dei criteri di premialità. Tutti i criteri sono stati individuati in funzione delle caratteristiche tecniche dei progetti che devono, comunque essere coerenti con il Piano della Mobilità Ciclistica regionale approvato nel 2014. <b>CRITERI DI VALUTAZIONE</b> 1. QUALITÀ PROGETTUALE DELL’OPERAZIONE 2. ENTITA’ DEI PERCORSI CICLABILI, ANCHE GIA’ ESISTENTI, MESSI IN RETE CON LA PROPOSTA PROGETTUALE 3. COMPLEMENTARIETÀ RISPETTO A INTERVENTI POR FESR 2007-2013 O RISPETTO A INVESTIMENTI GIA’ REALIZZATI 4. AVANZAMENTO DEL LIVELLO PROGETTUALE E REALIZZATIVO 5. COMPLETA DISPONIBILITÀ DELLE AREE PER L’INTERVENTO 6. GRADO DI COFINANZIAMENTO <b>CRITERI DI PREMIALITA’</b> 1. CLASSIFICAZIONE DEI PERCORSI CICLABILI (regionali, BicalitalieEuroVelo) 2. PRESENZA DI OPERE COMPLEMENTARI 3. PROPOSTA PROGETTUALE CHE CONTENGA ACCORDI CON ALTRI SOGGETTI PER LA GESTIONE DI TRATTI CICLABILI e/o SERVIZI. 4. PROPOSTA PROGETTUALE CHE INTERESSI IL TERRITORIO DI PIÙ COMUNI 5. SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE DEI PROGETTI
<b>Attenzione a PPOO e sostenibilità ambientale</b>	Il bando non prevede criteri di premialità con riferimento al tema pari opportunità e non discriminazione, ma l’Azione è neutrale rispetto a tale tema. Sono previsti invece criteri di premialità con riferimento alla sostenibilità ambientale.

La lettura dei bandi permette di evidenziare i seguenti aspetti che saranno oggetto di approfondimento nel proseguo del processo valutativo.

- L’utilizzo dello “strumento finanziario” nell’ambito del bando *FREE* che nella passata programmazione era stato utilizzato in altri settori e viene ora sperimentato nell’ambito di progetti complessi come quelli finanziati dal fondo *FREE*.
- Il bando Mobilità Ciclistica che prevede una procedura di attivazione ed attuazione complessa che prevede prima una fase di concertazione tra Amministrazione e beneficiari al fine di arrivare alla condivisione e definizione dei progetti definitivi ed esecutivi e, in un secondo momento, l’avvio dell’intervento attraverso la selezione, con procedura di gara, del soggetto esecutore dei lavori.
- I bandi sull’efficientamento energetico prevedono la possibilità di partnership pubblico/private per la presentazione dei progetti.
- In tutti gli interventi viene data importanza alla coerenza con gli strumenti programmatici regionali.

I criteri di selezione sono stati individuati coerentemente con gli obiettivi delle singole azioni e le pesature assegnate ai singoli criteri/sottocriteri rispettano tale coerenza. Non prevedono premialità in tema di PPOO e non discriminazione, ma si tratta di interventi che si pongono come neutrali rispetto a tali tematiche.

### 3.4.4 QUADRO DEGLI INDICATORI DELL'ASSE

Come evidenziato in precedenza le procedure di avvio delle iniziative dell'Asse IV hanno visto tempi lunghi di implementazione, tale aspetto si riflette sul livello di realizzazione degli indicatori di output che, pertanto, al 31.12.2017, non sono ancora valorizzati, se non con riferimento a due soli di essi, così come riportato nella tabella seguente.

L'avvio degli interventi tra il 2017 ed il 2018 lascia presupporre, oltre ad un'accelerazione della spesa, un incremento nei valori di tutti gli indicatori afferenti all'Asse.

Tabella 36 - Indicatori di output comuni e specifici per programma, Asse IV

Pi	Indicatore	Unità di misura	Valore obiettivo (2023)	Valore raggiunto al 31.12.2017*
4c	CO32 Efficienza energetica: Diminuzione del consumo annuale di energia primaria degli edifici pubblici	kWh/anno	90.000.000,00 <sup>48</sup>	532.430,00
4c	CO34 Riduzione dei gas a effetto serra: Diminuzione annuale stimata dei gas a effetto serra	Tonnellate di CO2 equivalente	21.000,00	0,00
4c	4c.1 Superficie oggetto dell'intervento	mq	810.810,00	2.953,56
4c	4c.2 Punti illuminanti/luce <sup>49</sup>	numero	37.350	0
4e	4e.1 Punti di ricarica di veicoli elettrici	numero	500	0
4e	4e.2 Estensione in lunghezza di percorsi/piste ciclabili realizzati/riqualificati	km	120,00	0
4e	4e.3 Unità beni acquistati	numero	2	4
4e	4e.4 Posti bici realizzati/riqualificati	numero	1.200	828
4e	4e.5 Velostazioni e parcheggi per biciclette realizzati/riqualificati	numero	18	1

\*stima e sulla base dei dati disponibili

Fonte: LISPA – SIAGE

### 3.4.5 CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI

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

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

Sul tema energia gli interventi sono destinati a soggetti pubblici ed hanno l'obiettivo di ridurre i consumi energetici, principalmente degli edifici pubblici, e di incrementare l'utilizzo di mezzi di trasporto elettrici attraverso una rete infrastrutturale al servizio di tale mobilità. Il bando FREE prevede che i beneficiari oltre alla realizzazione dell'intervento specifico realizzino servizi "aggiuntivi" che qualifichino maggiormente i progetti (sistemi monitoraggio della produzione e dei consumi, display di informazione alla cittadinanza, ecc.). L'attivazione di tali interventi non è però collegata con gli interventi realizzati nell'ambito dell'Asse I del POR dedicato a progetti di R&S. Sarebbe stato invece interessante elaborare dei bandi collegati che permettessero di mettere a frutto le innovazioni in campo energetico e/o di mobilità sostenibile realizzate attraverso progetti finanziati nell'ambito dell'Asse I (sempre tenendo conto delle tempistiche stringenti imposte dal FESR) (tale collegamento, infatti, potrebbe essere attivato attraverso l'attivazione di un'azione pilota, proprio per tenere conto delle tempistiche di attuazione imposte dalla regolamentazione comunitaria e che mal si adattano a progetti complessi, innovativi e di più ampio respiro).

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

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

<sup>48</sup> Si segnala che il valore obiettivo al 2023 è stato ricalcolato nel valore di 50.000.000 kWh/anno come indicato nell'ultima Riprogrammazione del POR in attesa di approvazione (cfr. RAA 2017 § 2.1).

<sup>49</sup> Si segnala che l'indicatore è oggetto di una ridefinizione nell'ambito della riprogrammazione del POR in attesa di approvazione e sostituito con l'indicatore "n. di operazioni avviate relative al bando Mobilità ciclistica" (cfr. RAA 2017 § 2.1).

riferimento ai Comuni singoli in quanto sono rimasti esclusi dal bando Comuni con meno di 30.000 abitanti ma che presentavano una progettualità molto buona.

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

Tabella 37 – Quadro di sintesi della valutazione dell'Asse IV

Punti di forza	Punti di debolezza	Raccomandazioni
Innovatività dei bandi in termini di contenuti e modalità attuative (strumento finanziario e partnership pubblico private). Elevata qualità dei bandi (criteri di selezione, chiarezza, ecc.)	Complessità delle procedure di attuazione	Effettuare un controllo rigoroso sull'operato dei beneficiari pubblici, soprattutto con riferimento alle procedure di appalto
Coerenza degli interventi attivati rispetto agli obiettivi dell'Asse / Azione	Nessun collegamento con gli interventi di R&S finanziati nell'ambito dell'Asse I del POR	Verificare l'opportunità, in futuro, di collegare gli interventi di R&S alla realizzazione degli interventi (sempre considerando le tempistiche imposte dal FESR, delle tipologie di beneficiari previsti dalle singole azioni, ecc.).
Concentrazione delle risorse su pochi interventi	Limitazioni dei bandi in termini di beneficiari che in alcuni casi hanno escluso dal finanziamento soggetti con una buona progettualità	

### 3.5 ASSE V - Sviluppo Urbano Sostenibile

#### 3.5.1 QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE

Tabella 38 – Avanzamento finanziario Asse V

	31.12.2017
(a) Spesa pubblica programmata	€ 60.000.000
(b) Importi stanziati*	€ 60.000.000
(c) Concessioni	€ 44.995.496,00
(d) Importi erogati**	€ 0,00
Capacità decisionale [(b)/(a)]	100%
Capacità di impegno *** [(c)/(a)]	75%
Capacità di spesa [(d)/(a)]	0%
Velocità di spesa [(d)/(c)]	0%

\* Importi messi a bando

\*\* Trasferimenti SF + fondo perduto

Fonte: LIPSA – SIAGE, RAA 2017

L'Asse V ha una dotazione finanziaria pari a 60.000.000 euro, così distribuite sui due Accordi di Programma (AdP):

Tabella 39 – distribuzione risorse finanziarie per accordo di programma, Asse V

Azioni	AdP Lorenteggio €	Importo AdP Bollate €	Totale FESR €
V.3.c.1.1	1.200.000,00	300.000,00	1.500.000,00
V.4.c.1.1	5.000.000,00	1.400.000,00	6.400.000,00
V.4.c.1.2	1.500.000,00	600.000,00	2.100.000,00
V.9.b.1.1	44.995.496,00	5.000.000,00	50.000.000,00
		Totale FESR €	60.000.000,00

Fonte: LIPSA – SIAGE, RAA 2017

Il comune di Milano e il comune di Bollate hanno firmato due Accordi di Programma con i quali si impegnano con Regione Lombardia all'attuazione della Strategia di Sviluppo Urbano sostenibile in materia di Abitare sociale. Tale Accordo prevede un coordinamento non solo tra amministrazioni coinvolte ma l'utilizzo congiunto e sinergico dei fondi FESR e FSE. Gli strumenti di programmazione previsti sono i POR FESR e FSE Regione Lombardia e il PON Metro. Alle risorse comunitarie sono da aggiungere i fondi del Comune di Milano.

Relativamente all'Accordo di Programma di Lorenteggio, alle risorse FESR si aggiungono 1.950.000 euro a valere sul POR FSE, 5.000.000 euro a valere sul PON Metro e 20.000.000 euro provenienti dal bilancio del Comune di Milano. A queste si aggiungono risorse regionali pari a 5.949.030,31 euro per la bonifica e smaltimento dell'amianto, 5.750.141,55 euro per la realizzazione di opere di manutenzione e riqualificazione di alloggi sfitti dei quartieri ERP, 4.220.000 euro per l'attuazione del Programma mobilità delle famiglie e 4.957.604 euro di risorse aggiuntive per la riqualificazione degli alloggi e degli spazi come da Masterplan.

In riferimento all'Accordo di Programma di Bollate, alle risorse FESR si aggiungono 550.000 euro a valere sul POR FSE e 740.000 euro di risorse del Comune di Bollate.

Per quanto riguarda la distribuzione delle risorse tra le due aree individuate, 52.700.000€ sono destinati al Comune di Milano, quartiere Lorenteggio; 7.300.000€ sono destinati al Comune di Bollate.

#### 3.5.2 OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI

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

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

- nell'ambito dell'OT3, è rilevante per la priorità di investimento 3.c "creazione ed ampliamento di capacità avanzate per lo sviluppo di prodotti e servizi;
- nell'ambito dell'OT4, è rilevante per la priorità di investimento 4.c "l'efficienza energetica, la gestione intelligente dell'energia e l'uso dell'energia rinnovabile nelle infrastrutture pubbliche [...]";

- nell’ambito dell’OT9, è rilevante per la priorità di investimento 9.b “la rigenerazione fisica, economica e sociale delle comunità sfavorite delle aree urbane e rurali”.

La logica di intervento di questo Asse muove dalla consapevolezza che gli interventi di recupero di aree in cui il degrado degli edifici e del suolo pubblico è associato a condizioni di fragilità e povertà delle popolazioni che vi risiedono devono avere natura integrata. A tal fine il POR FESR propone un approccio multidisciplinare finalizzato a riqualificare gli edifici residenziali pubblici, migliorare le dotazioni pubbliche e costruire una microeconomia di quartiere socialmente orientata.

L’Asse si articola in tre obiettivi specifici, come di seguito:

- a fronte di gravi esigenze di riqualificazione di specifiche aree urbane, anche in considerazione degli stringenti vincoli di spesa a cui sono soggetti i comuni, ed al fine generare un effetto volano per le aree stesse, l’obiettivo specifico è di **diffondere e rafforzare le attività economiche a contenuto sociale (3.c.1) riconoscendo l’importanza dell’incontro tra economia e società e offrendo ai cittadini lavoro e servizi**. Il raggiungimento di tale obiettivo sarà monitorato in termini di numero addetti alle imprese e alle istituzioni non-profit che svolgono attività a contenuto sociale (target 2023: 28 addetti ogni 1000 abitanti vs. 22,5 al 2011).
- a fronte delle scadenti performance energetiche delle strutture pubbliche specie nei quartieri fragili ed al fine di ridurre le emissioni, i costi e migliorare la qualità ambientale di tali aree, l’obiettivo specifico è la **riduzione dei consumi energetici negli edifici e nelle strutture pubbliche o ad uso pubblico, residenziali e non residenziali e integrazione di fonti rinnovabili (4.c.1) migliorando la qualità dello spazio pubblico (edifici e strade) anche allo scopo di cambiarne la percezione nel contesto cittadino**. Tale obiettivo contribuisce al raggiungimento del risultato atteso già descritto nell’ambito dell’Asse IV, e sarà misurato attraverso gli stessi indicatori (fabbisogno di energia primaria per climatizzazione, consumi di energia elettrica per illuminazione pubblica, emissioni di CO2 annuali delle infrastrutture di illuminazione pubblica, numero di edifici pubblici in classe energetica E, F o G).
- a fronte di una mutata domanda abitativa, anche per effetto del fenomeno migratorio, ed al fine di migliorare l’offerta abitativa e la qualità degli spazi residenziali pubblici nelle aree oggetto di intervento, l’obiettivo specifico è la **riduzione del numero di famiglie con particolari fragilità sociali ed economiche in condizioni di disagio abitativo (9.b.1) sostenendo la riqualificazione edilizia degli immobili e il miglioramento delle condizioni abitative delle famiglie**. Il raggiungimento di tale obiettivo sarà monitorato attraverso l’indicatore “Famiglie in condizione di disagio abitativo” (target 2023: 6,25% della popolazione totale vs. 6,63% al 2013)

Tali obiettivi specifici, sono a loro volta declinati in azioni.

Nell’ambito del primo obiettivo specifico **(3.c.1) “diffondere e rafforzare le attività economiche a contenuto sociale”**, è prevista una unica azione, per il “Sostegno all’avvio e rafforzamento di attività imprenditoriali che producono effetti socialmente desiderabili e beni pubblici non prodotti dal mercato (V.3.c.1.1)”.

Nell’ambito del secondo obiettivo specifico **(4.c.1) “riduzione dei consumi energetici negli edifici e nelle strutture pubbliche o ad uso pubblico, residenziali e non residenziali e integrazione di fonti rinnovabili”**, sono previste le seguenti due azioni:

- *promozione dell’eco-efficienza e riduzione di consumi di energia primaria negli edifici e strutture pubbliche: interventi di ristrutturazione di singoli edifici o complessi di edifici, installazione di sistemi intelligenti di telecontrollo, regolazione, gestione, monitoraggio e ottimizzazione dei consumi energetici (smart buildings) e delle emissioni inquinanti anche attraverso l’utilizzo di mix tecnologici (V.4.c.1.1);*
- *adozione di soluzioni tecnologiche per la riduzione dei consumi energetici delle reti di illuminazione pubblica, promuovendo installazioni di sistemi automatici di regolazione (sensori di luminosità, sistemi di telecontrollo e di telegestione energetica della rete) (V.4.c.1.2).*

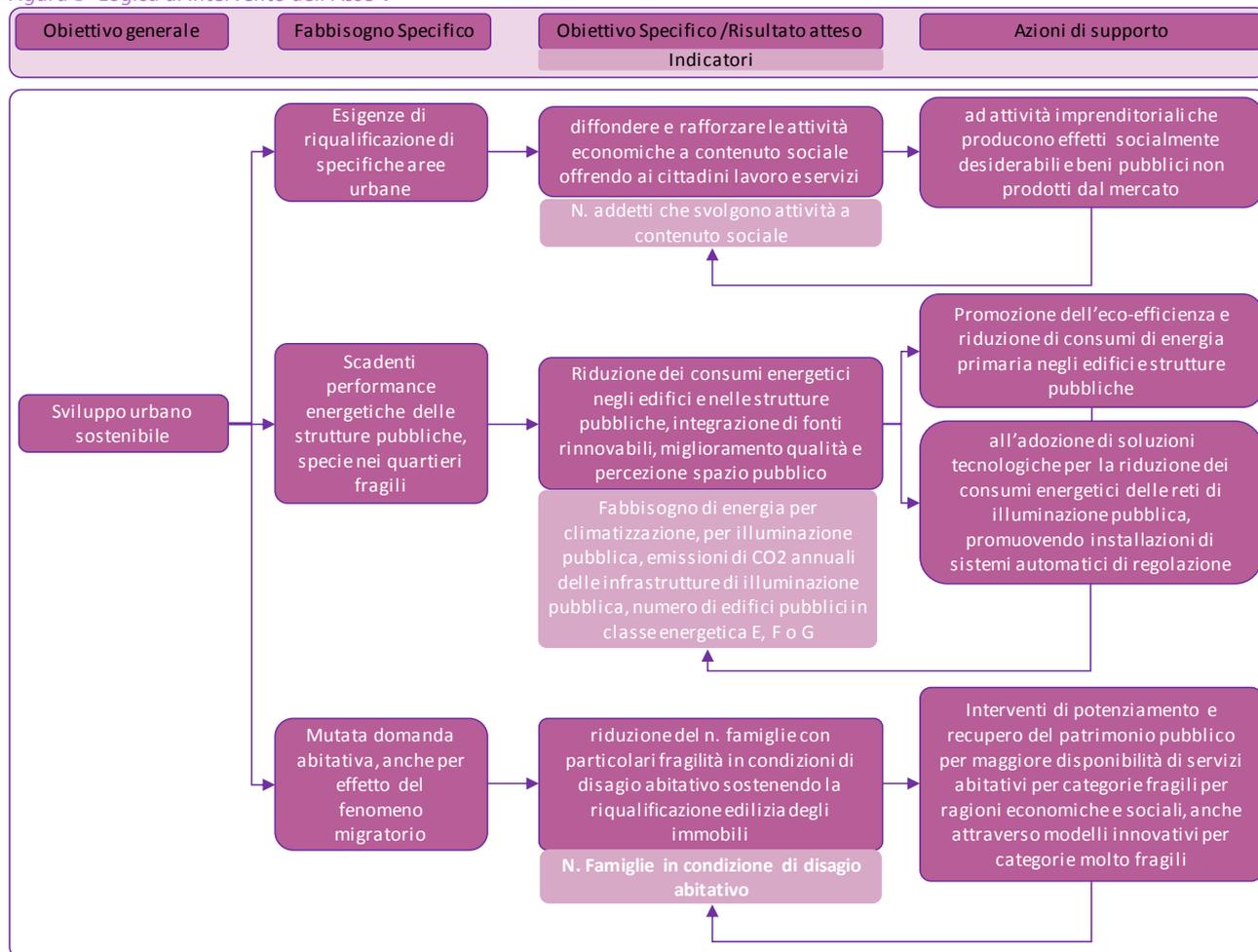
Infine, nell’ambito del terzo obiettivo specifico **(9.b.1) “riduzione del numero di famiglie con particolari fragilità sociali ed economiche in condizioni di disagio abitativo”** è prevista una sola azione a supporto di “Interventi di potenziamento del patrimonio pubblico esistente e di recupero di alloggi di proprietà pubblica per incrementare la disponibilità di alloggi sociali e servizi abitativi per categorie (persone e nuclei familiari) fragili per ragioni economiche e sociali. Interventi infrastrutturali finalizzati alla sperimentazione di modelli innovativi sociali e abitativi per categorie molto fragili (rif. V.9.b.1.1)”.

I **beneficiari** previsti per questi interventi sono le imprese sociali (legge 118/2005), le Pubbliche Amministrazioni, le Aziende pubbliche, municipalizzate e partecipate pubbliche, le imprese che garantiscano la pubblica utilità dei progetti, gli Enti locali, le Agenzie per l’edilizia residenziale pubblica, le cooperative e imprese sociali in genere orientate al social housing.

L'Asse V è stato oggetto di riprogrammazione nel 2017<sup>50</sup> per l'Azione V.3.c.1.1 "Sostegno all'avvio e rafforzamento di attività imprenditoriali che producono effetti socialmente desiderabili e beni pubblici non prodotti dal mercato". La riprogrammazione è stata mirata all'inclusione tra i beneficiari delle "imprese aventi finalità sociali e capaci di produrre effetti socialmente desiderabili" oltre che le imprese sociali previste nella versione precedente del POR.

La Figura sottostante chiarisce la logica di intervento dell'Asse V.

Figura 5- Logica di intervento dell'Asse V



<sup>50</sup> DECISIONE CE C(2017) 4222 DEL 20 GIUGNO 2017; Presa d'atto della I° Riprogrammazione del Programma Operativo Regionale (POR) a valere sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2014-2020 di Regione Lombardia come da decisione CE C(2017) 4222 del 20 giugno 2017

### 3.5.3 ATTUAZIONE ASSE V AL 31.12.2017

#### Avanzamento procedurale

Come visto in precedenza, l'Asse V mira alla riqualificazione di edifici pubblici di proprietà di ALER, specificatamente nell'area del quartiere Lorenteggio nel Comune di Milano e nel Comune di Bollate.

Di seguito si riporta lo stato di avanzamento finanziario dell'Asse V per Intervento sui Comuni di Milano e Bollate.

Tabella 40 - Avanzamento finanziario per Bando e linea di azione Asse V al 31.12.2017

ASSE V		
Bando	Importi stanziati*	Impegni di spesa**
Comune di Milano - OI - Diffusione e rafforzamento delle attività economiche a contenuto sociale	€ 1.200.000,00	€ 0,00
Comune di Bollate - OI - Diffusione e rafforzamento delle attività economiche a contenuto sociale	€ 300.000,00	€ 0,00
Comune di Milano - Beneficiario - Illuminaz pubbl	€ 1.500.000,00	€ 0,00
Comune di Milano - Beneficiario - effic. Energ	€ 5.000.000,00	€ 0,00
Comune di Bollate - Beneficiario - effic. Energ	€ 1.400.000,00	€ 0,00
Comune di Bollate - Beneficiario - Illuminaz pubbl	€ 600.000,00	€ 0,00
Comune di Bollate - Regione - Riqualificazione alloggi	€ 5.000.000,00	€ 0,00
Regione - ILSPA (Comune di Milano)	€ 44.995.496,00	€ 44.995.496,00
<b>TOTALE</b>	<b>€ 60.000.000,00</b>	<b>€ 44.995.496,00</b>

\* Importi programmati (con DGR)

\*\* Concessioni (compresi Accordi di finanziamento strumenti finanziari). Per Call Accordi R&S considerate concessioni a favore dei 15 Accordi sottoscritti al 31.12.2017

Fonte – LISPA – SIAGE, RAA 2017

#### Comune di Milano – Quartiere Lorenteggio

L'intervento previsto per il quartiere Lorenteggio finanziato con le risorse Asse IV rientra in un intervento di pianificazione più esteso che riguarda un'area del Comune di Milano compresa tra Via Lorenteggio, Via Giambellino, Via Inganni e via Odazio. L'analisi condotta ha considerato alcune variabile per la misurazione del livello di disagio socio-abitativo a seguito della quale sono stati individuati gli edifici oggetto dell'intervento. Le variabili considerate riguardano oltre le condizioni complessive dell'abitare gli edifici dell'area, anche le occupazioni abusive e i vuoti abitativi, la presenza di fragilità sociali (anziani over 65, nuclei monofamiliari, nuclei numerosi, nuclei a fascia di reddito basso). La compresenza delle variabili in percentuale rilevante ha portato all'individuazione degli immobili. A questa variabile, è

stata affiancata un'analisi della tenuta sociale, ovvero della presenza di elementi positivi nell'area complessiva che potessero creare un framework al potenziale sviluppo indotto dagli interventi<sup>51</sup>.

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

In riferimento all'intervento previsto dall'AdP di Lorenteggio il 3 aprile 2016 è stato firmato l'Accordo di Programma (AdP) tra Regione Lombardia, Comune di Milano e ALER<sup>52</sup> con cui questi soggetti si impegnano a collaborare per l'attuazione della Strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile in materia di Abitare Sociale prevista dai POR FESR e FSE in coordinamento con le azioni del PON Metro e le risorse del Comune di Milano.

La Regione Lombardia ha il ruolo di AdG dei POR FESR e FSE, il Comune di Milano è organismo intermedio e beneficiario di alcune azioni a valere sui due programmi, oltre ad essere AdG del PON Metro e Autorità Urbana (AU) per l'attuazione della Strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile, mentre ALER Milano è proprietaria del patrimonio ERP (Edilizia Residenziale Pubblica).

I soggetti firmatari, attraverso la firma dell'AdP, si impegnano a rispettare gli obiettivi e le linee strategiche del Masterplan di Dicembre 2015, a rimuovere ogni ostacolo procedurale, ad assicurare la partecipazione dei residenti e dei soggetti locali, a garantire il processo di mobilità delle famiglie locatarie e la disponibilità di alloggi "occupati senza titolo", a rispettare il cronoprogramma, garantire la sostenibilità ambientale e la valorizzazione dei benefici ambientale e degli asset naturali e paesaggistici e a porre attenzione all'imprenditoria sociale orientata alla green economy.

L'AdP ha come oggetto l'attuazione del progetto di Sviluppo Urbano Sostenibile nel Comune di Milano nel quadrilatero residenziale "Quartiere Lorenteggio" in coerenza con le linee strategiche del Masterplan e include il quadro finanziario complessivo, ovvero comprensivo delle risorse addizionali a valere sul FSE e sul PON Metro e delle risorse regionali.

Ad oggi l'AdG ha proceduto alla firma della delega delle funzioni, attraverso l'approvazione dello schema di convenzione con il Comune di Milano (DGR 5163/2016), previa verifica dell'adeguatezza della Capacità Amministrativa del Comune per la gestione delle funzioni da delegare.

Con riferimento all'Azione V.9.b.1.1, sono stati realizzati quindici affidamenti da parte di ILSPA. Quattordici affidamenti hanno riguardato servizi quali ad esempio, la realizzazione del Masterplan e indagini tecniche riguardanti la sicurezza (periodo 2015-2017). Nel 2017 è stato pubblicato il bando per la bonifica, la demolizione e le opere di sottofondazioni dell'immobile (Via Lorenteggio, 181), con seguente affidamento dell'incarico e l'inizio dei lavori di demolizione.

Il 2017 ha visto la verifica della capacità amministrativa finalizzata alla delega delle funzioni da parte dell'Autorità di Gestione al Comune di Milano come Organismo Intermedio, nell'ambito dell'attuazione delle azioni V.4.c.1.1., V.4.c.1.2, e V.3.c.1.1.; a seguito della verifica il 30/03/2017 è stata sottoscritta la convenzione con il Comune di Milano.

Al 31.12.2017 è stata realizzata la demolizione di una delle tre palazzine di Via Lorenteggio 181. L'inizio dei lavori di ricostruzione è previsto per l'estate del 2018.

### Comune di Bollate

Con riferimento all'AdP di Bollate è stato approvato lo schema di AdP tra Regione Lombardia, Comune di Bollate e ALER Milano (tramite DGR 6045/2016), con cui i firmatari si impegnano a collaborare per l'attuazione della Strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile in materia di Abitare Sociale prevista dai POR FESR e FSE garantendo l'integrazione e il coordinamento con le risorse del Comune di Bollate.

Come per Lorenteggio, Regione Lombardia ha il ruolo di AdG dei POR FESR e FSE, il Comune di Bollate è organismo intermedio oltre ad essere Autorità Urbana per l'attuazione della Strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile di cui ai POR FESR e FSE, mentre ALER Milano è proprietaria del patrimonio ERP. A dicembre l'AdG ha avviato la verifica della capacità amministrativa dell'Organismo Intermedio.

Anche per il Comune di Bollate nel 2017 è stata effettuata la verifica della capacità amministrativa finalizzata alla delega al Comune delle funzioni di Organismo intermedio per l'attuazione delle azioni V.4.c.1.1., V.4.c.1.2, e V.3.c.1.1. del PO; la relativa convenzione è stata sottoscritta 18 luglio 2017.

---

<sup>51</sup> D.g.r. 8 maggio 2015 - n. X/3542 - Attivazione del servizio di assistenza tecnica inerente le «Attività propedeutiche al servizio di accompagnamento finalizzate alla redazione del Masterplan del quartiere Lorenteggio in attuazione dell'asse V del POR FESR 2014 – 2020». Dossier Quali-Quantitativo.

<sup>52</sup> Approvato con DGR 4818/2016.

Va sottolineato che le azioni da attuare nei due AdP rappresentano il primo tentativo di realizzare interventi attraverso l'integrazione di risorse aventi provenienza diversa e ciò comporta il superamento di alcune difficoltà. La prima è quella di riqualificare attraverso abbattimento e ricostruzione alloggi di difficile risanamento che si accompagna, nel caso di Lorenteggio, alla contemporanea costruzione di una fermata della Metropolitana al centro del quartiere. La seconda difficoltà è di carattere gestionale legata al superamento della resistenza sociale nel quartiere, al fatto che la programmazione richiedesse il coinvolgimento di enti diversi, all'individuazione delle situazioni più fragili su cui intervenire e alla valutazione dei costi. Inoltre, a queste difficoltà, si sono aggiunte modifiche normative operate a livello nazionale (nuova normativa appalti e successive linee guida ANAC) e l'aggiornamento dei criteri ambientali minimi.

L'analisi prevalentemente qualitativa condotta in questa fase di valutazione ha accertato come lo stato di avanzamento dell'Asse V non presenti cambiamenti rilevanti in termini di spesa rispetto a quanto rilevato al luglio 2017<sup>53</sup>.

L'analisi condotta ha rilevato due livelli di criticità che hanno di fatto rallentato l'implementazione degli interventi pianificati per l'Asse V<sup>54</sup>.

La prima tipologia di criticità emerse è esterna alla programmazione europea e riguarda espressamente la complessità degli interventi pianificati. I progetti di riqualificazione urbana previsti comportano una serie di azioni che sottendono alla loro implementazione tali da condizionarne non solo la tempistica, ma anche la stessa riuscita. Le politiche del settore urbanistico, e specificamente quelle del social housing, infatti presuppongono la partecipazione di livelli di governo differenti e la loro stretta interazione nella fase decisionale. Il coordinamento, quindi, di procedure facenti capo ad amministrazioni differenti non sempre permette una rapida definizione dei tempi. Agli aspetti legali e procedurali si unisce anche la multidimensionalità degli interventi. La riqualificazione delle arre presuppone interventi sia strutturali che di natura sociale, con implicazioni dirette sulla vita dei singoli beneficiari finali.

Un secondo ordine di criticità emerso riguarda l'ambito gestionale del programma vero e proprio. L'architettura dei programmi operativi 2014-2020 ha previsto la costruzione di un modello di governance inclusivo, ovvero che non limitasse agli organi di gestione tradizionali (Autorità di Gestione, Comitato di Sorveglianza, ecc.) l'implementazione del programma, ma che coinvolgesse dalla fase di programmazione le istituzioni direttamente interessate dal raggiungimento degli obiettivi tematici previsti, attraverso l'attivazione dell'Organismo Intermedio, cui è affidata la gestione di parte del programma operativo sulla base di specifiche competenze tematiche<sup>55</sup>. Va comunque sottolineato come elemento positivo che il percorso attivato ha visto la partecipazione nella progettazione di tutti i soggetti coinvolti, portando una elevata condivisione di obiettivi, strumenti e metodi.

### 3.5.4 QUADRO DEGLI INDICATORI DELL'ASSE

L'analisi degli indicatori non è stata condotta in quanto il valutatore è in attesa dell'aggiornamento dei dati di monitoraggio al 31.12.2017.

Tabella 41 – Indicatori di output comuni e specifici per programma

Priorità d'investimento	Indicatore	Unità di misura	Valore obiettivo (2023)	Valore raggiunto al 31.12.2017
3c: Sostenere la creazione e l'ampliamento di capacità avanzate per lo sviluppo di prodotti e servizi	CO1: Investimento produttivo: Numero di imprese che ricevono un sostegno	Imprese	6,00	0
4c: Sostenere l'efficienza energetica, la gestione intelligente dell'energia e l'uso dell'energia	CO32: Efficienza energetica: Diminuzione del consumo annuale di energia primaria degli edifici pubblici	kWh/anno	7.000.000,0	

<sup>53</sup> Si veda, I Rapporto di Valutazione FESR Lombardia 2014-2020 – Regione Lombardia, a cura di Fondazione Giacomo Brodolini, MbS, IZI, luglio 2017.

<sup>54</sup> L'analisi fa riferimento ai rilevamenti effettuati dal Valutatore indipendente attraverso interviste ai responsabili di Asse.

<sup>55</sup> Reg CE 1303/2013, Art. 123.

rinnovabile nelle infrastrutture pubbliche, compresi gli edifici pubblici e nel settore dell'edilizia abitativa	CO34: Riduzione dei gas a effetto serra: diminuzione annuale stimata dei gas a effetto serra	Tonnellate di CO2 equivalente	2.100,00	0
	4c.1: Superficie oggetto dell'intervento	Metri quadri	63.000,00	0
	4c.2: Punti illuminanti/luce	Numero	1.245,00	0
9b: Fornire sostegno alla rigenerazione fisica, economica e sociale delle comunità sfavorite nelle zone urbane e rurali	CO39: Sviluppo urbano: Edifici pubblici o commerciali costruiti o ristrutturati nelle aree urbane	Metri quadri	38.000,00	0
	CO40: Sviluppo urbano: Alloggi ripristinati nelle aree urbane	Unità abitative	580,00	0

Fonte: RAA 2017

### 3.5.5 CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI

Gli interventi previsti da quest'Asse si collocano nel quadro più ampio di una strategia regionale che prova ad affrontare i complessi problemi dell'esclusione sociale e del disagio abitativo attraverso un processo di rigenerazione urbana e l'implementazione di progetti integrati di natura materiale (riqualificazione fisica degli alloggi e di spazi pubblici, interventi di ecoefficientamento, etc.) e immateriale (percorsi di inserimento lavorativo, avvio di imprese sociali, miglioramento dei servizi sociali, etc).

La logica sottostante i progetti di Lorenteggio e Bollate ha richiesto la messa a punto di un set diversificato di interventi con caratteristiche specifiche che non si sono limitati alla semplice "riqualificazione urbana" in quanto questa, da sola, non è sufficiente a "rigenerare" un quartiere. Le risorse comunitarie ed in particolare il POR FESR 2014-2020 hanno fornito un'importante occasione per avviare un processo partecipato di analisi e confronto sul tema, permettendo di rendere fattibile non solo una serie di interventi concreti e misurabili, ma soprattutto un percorso e una modalità operativa.

La valutazione condotta conferma gli **elementi di innovazione** portati dall'intervento e riconducibili a:

- Il tentativo di mettere insieme fonti di finanziamento diverse in un'ottica di complementarità, concentrando le azioni di rigenerazione urbana in un territorio della città e integrandole con misure a favore della riqualificazione dei servizi e di promozione sociale;
- Mettere insieme politiche diverse (urbanistiche *in primis*, ma anche sociali, economiche, ambientali) in un'ottica sinergica, affiancando i processi di trasformazione strutturale e radicale delle zone interessate con misure di accompagnamento allo start-up di imprese, al lavoro e alla formazione ovvero di aiuto e sostegno alle persone;
- Prevedere una forte azione di "accompagnamento" a favore dei cittadini che abitano nei quartieri di Lorenteggio e Bollate per far capire il valore e l'entità degli interventi programmati e che saranno realizzati.

I **progetti** dell'Asse V pongono l'accento sulla necessità di pensare ad azioni nuove per incidere significativamente sulle problematiche delle aree periferiche di una città e che afferiscono a innovazioni sia di prodotto (soluzioni tecniche nuove per riqualificare più quartieri), che di processo (che tengano conto di modalità d'intervento diverse rispetto al passato, che tengano conto anche della qualità dell'intervento e del risultato finale). In tale prospettiva, ad esempio, sarebbe utile immaginare processi che per il futuro tengano insieme sempre di più risorse pubbliche e private: la risorsa pubblica dovrebbe costituire diventare un incentivo per il superamento di alcune difficoltà iniziali e rappresentare una leva per far convergere altre risorse di natura diversa per riuscire a mettere in atto processi di rigenerazione.

Le criticità emerse nella presente fase di valutazione pongono l'accento su aspetti esogeni piuttosto che sulla validità dei contenuti e delle finalità degli interventi. La complessità dei processi decisionali e di implementazione impliciti alla realizzazione delle attività in ambito di riqualificazione urbana comporta una serie di rallentamenti e di impedimenti che non è sempre possibile verificare ex-ante. Si pensi ad esempio all'avvenuta rilevazione di inquinamento ambientale delle aree interessate nel comune di Milano. Paradossalmente proprio l'emergere di criticità estrinseche alla programmazione ribadisce la rilevanza di interventi di questo tipo che mirino alla costruzione di ambienti urbani sani e inclusivi, nonché al superamento di barriere amministrative e istituzionali per la loro realizzazione. Dalle interviste condotte emerge come il reale interesse della Regione risieda nella capacità di sviluppare un progetto che abbia un impatto positivo sulla vita dei cittadini, che ne migliori la qualità di vita e le prospettive per il futuro. In questo senso, sarebbe auspicabile una attività di valutazione focalizzata a rilevare l'impatto sul territorio, anche a livello micro, ovvero dei beneficiari finali, attraverso casi di studio, interviste mirate, osservazione partecipata dei momenti di aggregazione e dei loro cambiamenti.

L'altro elemento emerso è la capacità di creare un modello di riqualificazione urbana "esportabile". La valutazione potrebbe aiutare a comprendere se, oltre alle risorse finanziarie in campo, gli interventi previsti per Lorenteggio e Bollate possano creare i presupposti di percorsi di riqualificazione, ad esempio attraverso la costruzione di strategie comuni, il coordinamento di istituzioni differenti, la concertazione partecipata con i beneficiari finali.

Nonostante i ritardi, sono comunque da segnalare le attività partite con l'aggiudicazione dei bandi per il Masterplan relativo al quartiere Lorenteggio, la realizzazione di studi e servizi, e i lavori di demolizione dell'edificio interessato sempre nel quartiere.

Tabella 42 – Quadro di sintesi della valutazione dell'Asse V

Punti di forza	Punti di debolezza	Raccomandazioni
Intenso processo di co-progettazione e di co-partecipazione tra i vari soggetti coinvolti		Necessità di continuare ad accompagnare il processo di rigenerazione urbana e non solo
Integrazione tra le fonti di finanziamento	Difficoltà nell'identificare a priori le problematiche sorte a causa della complessità e della multidimensionalità degli interventi	Favorire le occasioni pubbliche di confronto e coinvolgimento attivo degli abitanti dei quartieri
Complementarietà tra gli interventi di rigenerazione urbana e azioni di accompagnamento alla rigenerazione del tessuto sociale e per il sostegno alle famiglie in difficoltà		Coordinare in maniera sinergica gli interventi lato FESR e FSE

### 3.6 Asse VI – Strategia turistica delle Aree interne

#### 3.6.1 QUADRO FINANZIARIO COMPLESSIVO DELL'ASSE

Tabella 43– Avanzamento Finanziario Asse VI

	31.12.2017
<b>(a) Spesa pubblica programmata</b>	19.000.000
<b>(b) Importi stanziati*</b>	19.000.000
<b>(c) Concessioni</b>	936.236,0
<b>(d) Importi erogati</b>	374.494,56
<b>Capacità decisionale [(b)/(a)]</b>	100%
<b>Capacità di impegno [(c)/(a)]</b>	5%
<b>Capacità di spesa [(d)/(a)]</b>	2%
<b>Velocità di spesa [(d)/(c)]</b>	40%

\* Importi messi a bando

Fonte: LISPA – SIAGE, RAA 2017

#### 3.6.2 OBIETTIVI E INTERVENTI PREVISTI

L'Asse VI Strategia Turistica delle Aree Interne (che, in coerenza con quanto previsto dall'Accordo di Partenariato, sostiene la Strategia Nazionale Aree Interne, dedicata a quei territori soggetti a crisi demografica, isolamento geografico e carenze nei servizi essenziali di cittadinanza (sanità, mobilità, istruzione) ha una dotazione finanziaria pari a 19.000.000 euro. Trattandosi di una strategia di sviluppo integrata, Regione Lombardia ha previsto ulteriori 19.000.000 euro, a valere sugli Assi I, III, IV del POR FESR 2014-2020, oltre a 15,5 milioni di euro di risorse del POR FSE 2014-2020 e 11.324.000 euro di dotazione FEASR. A queste risorse, nell'ambito dell'Accordo di Partenariato, si aggiungono le risorse previste dalla Legge di Stabilità nazionale (pari a 3.740.000 euro per ciascuna area), per un totale complessivo di risorse a valere sulla Strategia Aree Interne pari a 79.784.000 euro.

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

Figura 6– Logica dell'intervento dell'Asse VI



Tabella 44– Struttura dell’Asse VI

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

Secondo l’approccio strategico dell’AP con l’Azione VI.6.c.1.1 si potranno finanziare azioni che contribuiscono a rafforzare l’offerta turistica attraverso:

- la mappatura, la classificazione e la successiva organizzazione in documenti e supporti per la rappresentazione fruibile dei dati raccolti e organizzati destinati alla presentazione dell’offerta territoriale;
- la messa in rete del patrimonio attraverso la valorizzazione delle eccellenze locali storico architettoniche, culturali e naturali in percorsi multi-offerta, accessibili secondo diverse modalità e a diversi potenziali fruitori;
- la valorizzazione delle reti di connessione fisica sia attraverso la mobilità dolce (reti ciclabili integrate) sia attraverso la cura all’accessibilità per i soggetti disabili;
- l’offerta di punti di sosta e ristoro riconoscibili, all’interno del patrimonio, attraverso una tematizzazione e l’installazione di opportuna attrezzatura;
- il recupero del patrimonio sottoutilizzato, agendo sulle architetture e sul contesto limitrofo;
- la rifunzionalizzazione del patrimonio attraverso la multifunzionalità delle strutture e l’implementazione dell’offerta turistica coniugata alla promozione di percorsi fruitivi, alla promozione dei saperi e delle capabilities locali;
- il finanziamento di interventi di valorizzazione del patrimonio naturale, considerando il ruolo della Rete Natura 2000 nel rispetto della sostenibilità ambientale e della congruità degli interventi con le caratteristiche degli ecosistemi locali.

Con l’Azione VI.6.c.1.2 si mira a rafforzare le strategie e le attività di promozione, commercializzazione, informazione e accoglienza turistica attraverso il sostegno all’erogazione di servizi dedicati anche attraverso l’uso delle nuove tecnologie. Il contributo dell’azione al perseguimento dell’Obiettivo Specifico è quello di fornire ai territori gli strumenti complementari a quelli infrastrutturali – previsti nell’azione VI.6.c.1.1 - per promuovere e valorizzare il patrimonio culturale nell’ottica del turismo sostenibile. L’azione deve concorrere alla promozione del territorio garantendo un approccio volto alla messa a sistema le diverse componenti dell’offerta. Si promuoveranno, a titolo indicativo:

- i sistemi turistici integrati, con la regia del promotore pubblico, volti a scongiurare la frammentazione delle risorse, ricercando modelli innovativi di relazione tra attori del settore;
- azioni di marketing territoriale integrato;
- lo sviluppo dei network turistici locali;
- lo sviluppo di servizi basati sulle tecnologie dell’informazione e della comunicazione;
- nuovi servizi di accoglienza turistica “tailor-made” ed esperienziali;
- il turismo e la mobilità sostenibili;
- la costruzione di reti di cooperazione tra attori dei settori culturale, turistico, della creatività e dello spettacolo, considerando inoltre le filiere dei prodotti tipici locali come asset da valorizzare. Le reti di soggetti locali dovranno essere orientate alla definizione di prodotti e servizi sostenibili capaci di supportare e valorizzare e/o creare nuove offerte di turistico/culturali;
- i sistemi tecnologici di informazione e comunicazione volti alla presentazione dell’offerta territoriale di beni culturali, materiali e non, considerando anche il patrimonio naturalistico;
- i sistemi di scambio dati tra sensori e reti per il monitoraggio del patrimonio, al fine di renderlo accessibile dando al fruitore e/o all’operatore turistico, informazioni idonee in tempo reale.

Per l’azione VI.6.c.1.1 i beneficiari sono rappresentati da Enti Locali, Enti Gestori di Aree Protette, Aziende di Promozione Turistica; musei, gestori del patrimonio, associazioni culturali. Il target group è individuato nei turisti e fruitori del

territorio, operatori turistici delle aree interne e indotto del settore. Gli interventi sono previsti nelle Aree Interne Individuate.

Per l'azione VI.6.c.1.2 i beneficiari sono rappresentati dagli operatori turistici delle Aree Interne e l'indotto del settore, Amministrazioni Pubbliche, turisti e fruitori culturali del territorio, reti e partenariati per il turismo locale e la promozione del patrimonio culturale. Il target group è individuato nei turisti e fruitori culturali del territorio. Gli interventi sono previsti nelle Aree Interne individuate.

*Tabella 45 - Indicatori di risultato per Obiettivo Specifico - 6c.1 – Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale nelle aree di attrazione*

ID	Indicatore	Unità di misura	Valore di base	Anno di riferimento	Valore obiettivo (2023)	Fonte di dati	Periodicità dell'informativa
6c.1	Indice di domanda culturale del patrimonio statale [numero di visitatori negli istituti statali e non statali per istituto (in migliaia, media per istituto)]	numero	23,7	2011	28,2	Istat / Mibac	annuale

Fonte: LISPA – SIAGE

### 3.6.3 ATTAZIONE ASSE VI AL 31.12.2017

Con DGR 2672 del 21 novembre 2014 sono state individuate le prime due Aree Interne di Regione Lombardia: il territorio di Alta Valtellina (Comuni di Bormio, Sondalo, Valdidentro, Valdisotto, Valfurva) ed il territorio di Valchiavenna (Comuni di Campodolcino, Chiavenna, Gordona, Madesimo, Menarola, Mese, Novate Mezzola, Prata Camportaccio, Piuro, Samolaco, San Giacomo Filippo, Verceia, Villa di Chiavenna), quest'ultima rappresenta una delle due aree sperimentali in Italia.

Nell'aprile del 2016, le due aree di Alta Valtellina e Valchiavenna hanno ufficializzato le proposte di strategia e le relative operazioni attuative, sulle quali Regione Lombardia ed il Comitato Tecnico Aree Interne hanno effettuato l'istruttoria. Gli esiti istruttori della procedura di selezione delle operazioni sono stati approvati con i decreti n. 3284 del 13 aprile 2016 per l'area interna Alta Valtellina e n. 3817 del 3 maggio 2016 per l'area interna Valchiavenna.

Il 19 agosto 2016 Regione Lombardia ha stipulato la convenzione con la Valchiavenna e il 13 settembre 2016 con l'Alta Valtellina e nel maggio 2017 sono stati firmati gli Accordi di Programma Quadro (APQ) previsti dall'Accordo di Partenariato.

Parallelamente nel marzo 2016 (Decreto 2013 del 21/03/2016) è stata avviata la procedura per la selezione di *due nuove aree interne* attraverso un bando pubblico con la finalità di valutare, per ciascuna area, la consistenza e la forza dei partenariati locali, la capacità progettuale, le peculiarità socio - economiche e territoriali che qualificano le aree come "Aree Interne" attraverso lo studio di specifici indicatori statistici.

La procedura si è conclusa nell'ottobre 2016 con l'individuazione delle aree dell'"Appennino Lombardo - Oltrepò Pavese" e "Valli del Lario – Alto Lago di Como" (DGR 5799 del 18 novembre 2016). Per entrambe le aree nel febbraio del 2018 è stata stipulata la Convenzione con Regione Lombardia.

La complessità procedurale dell'Asse, la numerosità di soggetti coinvolti nella sua attivazione, fa sì che il livello di attuazione sia attualmente limitato.

L'unico bando attivato nell'ambito del POR e finalizzato ad aree interne fa riferimento alla Valchiavenna. Si tratta di un bando a sportello attivato nell'ambito dell'Asse III per POR e pubblicato nel mese di ottobre 2017, finalizzato al *Sostegno alla competitività delle imprese turistiche in Valchiavenna*, con una dotazione finanziaria di 2,5 Meuro. Il bando prevede il finanziamento di progetti di riqualificazione di strutture ricettive alberghiere, extra-alberghiere e di pubblici esercizi siti nei comuni dell'Area Interna di Valchiavenna. I progetti candidati devono afferire a specifici temi del posizionamento strategico turistico di Regione Lombardia: enogastronomia & food experience; fashion e design; business congressi & incentive; natura & green; sport & turismo attivo; terme & benessere.

La procedura di istruttoria delle domande presentate ha visto il finanziamento di 32 progetti per un importo di contributo pubblico concesso pari a 2,338 Meuro a fronte di investimenti complessivi pari a 6,163 Meuro.

Di seguito, per completezza di analisi, si riporta il quadro riassuntivo al 31.12.2017 degli importi stanziati, impegnati ed erogati sui singoli interventi dell'Asse sulla base dei dati del sistema di monitoraggio. Gli impegni di spesa fanno riferimento ad un progetto singolo avviato nell'ambito dell'Area Interna Valchiavenna e relativo all'adeguamento di un centro polifunzionale nel Comune di Madesimo".

Tabella 46 – Avanzamento Finanziario per Bando e linea di azione Asse VI al 31.12.2017

ASSE VI		
Bando	Importi stanziati*	Impegni di spesa
Area interna Valchiavenna (9 progetti)	€ 4.750.000,00	€ 936.236,00
Area interna Alta Valtellina (5 progetti)	€ 4.750.000,00	€ 0,00
Area interna Appennino lombardo-Oltrepò pavese (5 progetti)	€ 9.500.000,00	€ 0,00
Area Interna "Alto lago di Como e Valli del Lario" (6 progetti)		
<b>TOTALE</b>	<b>€ 19.000.000,00</b>	<b>€ 936.236,00</b>

\* Importi programmati (con DGR)

Fonte – LISPA – SIAGE, RAA 2017

### 3.6.4 QUADRO DEGLI INDICATORI DELL'ASSE

Allo stato attuale non è possibile valorizzare gli indicatori presenti nelle tabelle che seguono.

Tabella 47 - Indicatori di output comuni e specifici per programma

Pi	Indicatore	Unità di misura	Valore obiettivo (2023)	Valore raggiunto al 31.12.2017
6c	Superficie oggetto di intervento	Mq	11.200	2.400
6c	Servizi progettati e realizzati	numero	74	-

Fonte: LISPA - SIAGE

### 3.6.5 CONCLUSIONI VALUTATIVE E RACCOMANDAZIONI

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

Inoltre, il quadro generale delle "Aree Interne" come politica nuova e sperimentale e la presenza di un elaborato sistema di governance che si è costruito in itinere, hanno determinato inevitabilmente un rallentamento nell'attivazione delle strategie: la firma dei primi APQ a quasi un anno dalla stipula delle convenzioni tra le prime due aree interne e Regione Lombardia ne è la dimostrazione.

Tale complessità si è conseguentemente riverberata sui processi di integrazione tra i vari strumenti di programmazione (fondi SIE e risorse nazionali) attivi nelle singole aree che, ad oggi, non ha ancora dato i risultati sperati. Si pensi al caso del FEASR – PSR dove, per la maggior rigidità dei regolamenti e degli strumenti di programmazione, si è ricorso a riserve di risorse da attivare nelle aree interne attraverso bandi che non si è potuto personalizzare sulle specificità delle aree stesse.

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

L'esperienza sulle prime due aree, Alta Valtellina e Valchiavenna ha permesso di acquisire elementi per implementare l'azione sulle due aree di Oltrepò Pavese ed Alto Lago di Como finalizzando anche ad una migliore programmazione ed integrazione delle risorse.

Si ribadisce quindi una chiara necessità programmatica di allargamento dei processi di partecipazione attiva delle componenti socio economiche in tutto il percorso attuativo delle strategie: se il partenariato socio – economico è stato

coinvolto in fase di programmazione e definizione della strategia, si rilevano spazi e necessità di miglioramento della partecipazione degli attori non pubblici anche nella fase attuativa delle strategie. Per gli interventi, indirizzati alle aree interne ma gestiti da altri soggetti regionali diversi dal responsabile “Aree Interne”, tale osservazione porta a suggerire un dialogo non esclusivo con gli attori pubblici.

Dal lato del processo di selezione delle aree interne si rileva una positiva evoluzione delle modalità di individuazione delle aree: dalla selezione diretta delle prime due aree, individuate quali aree pilota per sperimentare la strategia, alla selezione per candidatura delle seconde. Regione Lombardia, anche e soprattutto sulla scorta dell’esperienza di individuazione delle prime due aree, ha scelto di procedere per la selezione delle altre due aree mettendo a punto un sistema di indicatori e criteri di selezione che premiassero, come visto, la consistenza e la forza dei partenariati locali, la capacità progettuale, le peculiarità socio - economiche e territoriali che qualificano un territorio come “Area Interna”.

Tabella 48– Quadro di sintesi della valutazione dell’Asse VI

Punti di forza	Punti di debolezza	Raccomandazioni
Coerenza degli interventi attivati rispetto agli obiettivi dell’Asse / Azione	Scarsa integrazione con gli interventi attivati nell’ambito degli altri Fondi.	
Concentrazione delle risorse su interventi puntuali e localizzati		
Selezione delle seconde aree interne attraverso una procedura che ha premiato aspetti specifici dei territori rilevati in modo chiara e univoco		Coinvolgere il partenariato socio – economico anche nella fase di attuazione delle strategie
	Complessità della governance	
	Eccessivo ritardo nella sottoscrizione degli APQ a livello centrale	

## 4 Analisi del piano di valutazione

Nell'ambito della Programmazione europea 2014-2020, le attività inerenti alla valutazione hanno acquisito maggiore rilevanza, in ragione di quanto previsto dal Regolamento Generale UE n. 1303/2013, articolo 56, nonché dall'Accordo di Partenariato nazionale. Il Piano di Valutazione, pianificando le attività di valutazione, rappresenta uno strumento per facilitare il perseguimento dei risultati attesi e per rafforzare altresì il ruolo di impulso e monitoraggio delle attività di valutazione. Nei diversi periodi di programmazione l'interpretazione dei processi valutativi è infatti mutata: per la programmazione 2014-2020, nelle intenzioni della CE, la valutazione deve indirizzarsi verso una crescente importanza dell'osservazione dei risultati (efficacia) e degli effetti (impatto), fornendo in tal modo un prezioso contributo per lo sviluppo della politica unitaria regionale e per il perseguimento degli obiettivi europei per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

Il Piano di valutazione del POR FESR 2014-2020 recepisce opportunamente la struttura suggerita dalle linee guida predisposte dalla CE *"Guidance Document on Evaluation Plans"* e le indicazioni riportate nelle linee guida *"Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy. European Social Fund. Guidance document"*<sup>56</sup>. La sua lettura critica consente di affermare che il Piano di Valutazione redatto dalla Regione Lombardia è stato pensato e costruito in maniera tale da perseguire le finalità che la programmazione 2014-2020 dei Fondi SIE attribuisce allo strumento del Piano di Valutazione.

Infatti, si può riassumere che il Piano di Valutazione di Regione Lombardia:

- migliora la qualità delle valutazioni attraverso una corretta pianificazione delle stesse, anche attraverso l'identificazione degli ambiti valutativi sui quali devono essere rilevati risultati ed effetti degli interventi;
- sposta nettamente il baricentro della valutazione dal principio dell'efficienza (*quanto si è speso*) a quelli di efficacia e impatto (*come si è speso*);
- intende fornire spunti e riflessioni affinché si aumenti la comprensione di cosa funzioni, con quali modalità e con eventuali forme di implementazione e integrazione, assicurando così che le decisioni politiche vengano prese sulla base di evidenze empiriche;
- facilita la sintesi dei risultati di diversi Stati membri, della CE e lo scambio dei dati disponibili;
- predispone un'efficace strategia di comunicazione dei risultati della valutazione;
- garantisce che le risorse per il finanziamento e la gestione delle valutazioni siano appropriate.

La pianificazione delle attività valutative viene perseguita, da una parte, elencando i prodotti che dovranno essere realizzati nel corso della programmazione, dall'altra mediante l'individuazione di Ambiti Valutativi dal chiaro contenuto. Sotto il primo punto di vista, vengono delineati i seguenti prodotti: i *Rapporti Annuali di Valutazione*, di cui si specificano con dettaglio i contenuti; i *Rapporti intermedi*, per i quali si indicano già una serie di approfondimenti (per il primo: la valutazione dell'implementazione del POR a livello di Asse, la valutazione dei temi trasversali al POR, il dibattito sulla futura politica di coesione: evoluzione, posizioni e prospettive; per il secondo: gli incentivi (a fondo perduto) connessi alla ricerca e all'innovazione(R&I), gli effetti prodotti dalla realizzazione delle reti di teleriscaldamento, l'incidenza degli incentivi in ricerca e innovazione sulle pari opportunità), la *Relazione di sintesi delle valutazioni effettuate*, il *Rapporto finale di valutazione*, i *Rapporti tematici* (di cui tuttavia non viene abbozzato alcun contenuto).

Per quanto riguarda il secondo aspetto, il PV individua i temi di valutazione ritenuti prioritari in riferimento all'impianto logico della programmazione POR FESR 2014-2020: Presidio degli indicatori di osservazione esplicitati nella S3; Accesso alle tecnologie dell'informazione e competitività delle imprese; coerenza ed integrazione degli interventi di sostegno al rilancio della competitività delle PMI, anche con riferimento al rafforzamento della capacità collaborativa delle imprese; Valorizzazione del patrimonio culturale paesaggistico della Lombardia, in funzione del potenziamento dell'offerta turistica; Efficientamento energetico nel settore pubblico (edifici di proprietà pubblica e illuminazione pubblica); Sviluppo dell'economia sociale; Efficientamento energetico nel settore pubblico (edifici di proprietà pubblica e illuminazione pubblica); Offerta abitativa e qualità degli spazi residenziali pubblici nelle aree oggetto di intervento; Impatti cumulativi della politica di Sviluppo Urbano Sostenibile sull'ambito di quartiere oggetto di intervento; Sviluppo turistico integrato delle aree interne; Efficacia, efficienza ed impatto delle strategie aree interne nei territori di riferimento; Efficacia, efficienza ed impatto della Strategia Aree Interne in Regione Lombardia; La politica Aree Interne. La descrizione di ciascun Ambito Valutativo risulta dettagliata, individuandone le finalità generali che la valutazione deve perseguire, e, grazie all'uso di schede sinottiche, identifica già possibili domande di valutazione (che successivamente verranno affinate con il valutatore, anche attraverso il coinvolgimento degli *stakeholders* esterni), metodologie e, in

<sup>56</sup> Nella elaborazione del PV si è altresì tenuto conto del documento di lavoro *"Guidance Document on Monitoring and Evaluation. Concept and Recommendations"* 3, della nota tecnica del NUVAP 4 e del manuale EVALSED *"The resource for the evaluation of Socio-Economic Development."*

misura minore, banche dati da utilizzare, ad evidenza che il PV sia il risultato di una intensa ed elaborata fase progettuale.

Alla luce di quanto previsto dal Piano di Valutazione, il valutatore esterno ha adottato un approccio integrato alla valutazione attraverso la realizzazione di analisi qualitative e quantitative specifiche per ciascuno degli Assi del POR. Per quanto riguarda le analisi quantitative, nella presente fase di programmazione si è proceduto a verificare la consistenza degli indicatori di contesto, rispetto a quanto presente nel POR ai fini di un aggiornamento del quadro complessivo. I dati reperiti, ove disponibili, hanno confermato la generale coerenza degli obiettivi previsti dal POR con il contesto e le traiettorie di sviluppo perseguite dal territorio lombardo.

Ciò che emerge dalla lettura è che il PV del POR FESR di Regione Lombardia è stato costruito tenendo in adeguata considerazione le principali strategie implementate nel contesto regionale: ci si riferisce alla S3, alle aree interne, allo sviluppo urbano. In parallelo, viene giustamente posta attenzione ad un aspetto, per così dire, sottovalutato nella passata programmazione: il POR FESR è uno strumento importante per la realizzazione della politica regionale e, conseguentemente, per lo sviluppo del territorio, ma non è il solo. La consapevolezza dell'esistenza di altri programmi regionali (di derivazione comunitaria) quali il POR FSE e il FEASR, ma anche di programmi nazionali quali i PON, porta a esprimersi in termini di contributo del POR al perseguimento degli obiettivi generali. In altre parole, si passa da una visione unidimensionale (tutto ciò che si osserva è la diretta conseguenza dell'implementazione di un programma) ad una visione multidimensionale dove quello che si osserva è solo in parte la diretta conseguenza del programma, o detto, in altri termini, tutto ciò che si osserva è conseguenza dell'azione sinergica di tutti programmi implementati. Si tratta di una presa di coscienza che conduce, a sua volta, a diversificare le tecniche di impatto da utilizzare nelle attività di valutazione: l'approccio *Counterfactual* (caratterizzato dalla logica della *attribuzione* di un effetto ad una determinata causa) e quello *Theory Based* (che adotta invece la logica del *contributo* di una certa causa alla produzione di un determinato effetto).

In questa prospettiva, l'approccio della valutazione tiene in debito conto l'idea di *cross fertilization* ovvero la contaminazione tra le diverse aree di policy e di attività. Se lo scopo del POR FESR è lo sviluppo attraverso precisi percorsi di innovazione e ricerca, questi non possono essere considerati come limitati ma devono prevedere un approccio trasversale tra ambiti differenti. La valutazione prevede proprio un approccio integrato per cogliere gli aspetti di *cross fertilization*.

Peraltro, la consapevolezza riguardo alla sinergia e alla complementarità dei Programmi ha condotto a strutturare la *governance* della valutazione in maniera articolata, prevedendo, fra l'altro, l'istituzione di una Cabina di regia in cui confluiscono le AdG dei diversi Programmi e con esse diversi punti di vista, la quale, raccogliendo i principali esiti delle attività di valutazione, si propone l'obiettivo di capitalizzare le "*indicazioni sull'efficacia delle politiche e degli strumenti attuati e di recepimento in modo uniforme delle principali raccomandazioni*".

Infine, vale la pena di menzionare la marcata attenzione che il PV attribuisce alla comunicazione dei risultati esterni: vari sono gli strumenti proposti, da quelli più formali a quelli più informali (ad esempio i social). Più volte si ribadisce che i risultati della valutazione vanno veicolati soprattutto nei confronti di chi si attuano le politiche: ovvero i cittadini, i quali devono essere sufficientemente ed adeguatamente informati sui risultati che si conseguono con l'implementazione delle politiche e nel fare ciò ci si vede sforzare non un linguaggio tecnico e amministrativo, ma più semplicemente "il linguaggio dei cittadini".

Il valutatore seguendo le indicazioni del Piano di valutazione ha sviluppato attività che seguissero due direttrici principali.

Da una parte si è condotta una analisi quantitative principalmente relativa all'aggiornamento delle baseline degli indicatori di contesto, ove reperiti. La mancanza di dati di monitoraggio aggiornati ha di fatto limitato in questa fase l'analisi. Tale carenza è stata però sopperita dall'analisi qualitativa condotta. Nel corso del mese di gennaio 2018, il valutatore ha effettuato interviste ai responsabili di Asse e di misura.

Tali interviste sono state realizzate secondo un modello di intervista aperta e basate su una metodologia che permette un approccio fluido, ovvero indicando i macro-temi di contenuto e lasciando lo stakeholder intervistato libero di fornire informazioni e indicare la direzione delle informazioni date. La selezione delle informazioni dunque non è indotta dal valutatore ma direttamente dal soggetto intervistato<sup>57</sup>. Le interviste condotte hanno rilevato una buona adesione degli attori alla valutazione, ovvero una adeguata disponibilità a fornire informazioni utili. Questo dimostra il positivo sviluppo della cultura della valutazione all'interno delle amministrazioni pubbliche che esula dal mero obbligo e permette un approccio partecipato.

---

<sup>57</sup> Si tratta della *open-ended nature* delle interviste qualitative.

Sempre secondo un approccio partecipato, il valutatore ha condotto una prima ricognizione circa l'interesse delle unità amministrative coinvolte nell'implementazione per la realizzazione di casi di studio per le fasi successive. In questa fase di aggiornamento della valutazione sono stati selezionati alcune pratiche che hanno portato agli approfondimenti.

## 5 Analisi del piano di comunicazione

Questo paragrafo ha per oggetto il piano di comunicazione del POR FESR e la valutazione dell'adeguatezza delle iniziative avviate per la sua attuazione. L'obiettivo specifico è quello di verificare come la strategia di comunicazione e le relative azioni abbiano supportato l'attuazione in termini di trasparenza e accessibilità delle informazioni e la massima diffusione delle opportunità garantite dai fondi comunitari ed abbia allo stesso tempo contribuito al loro utilizzo.

L'analisi si fonda su informazioni e dati desk e su interviste svolte con il referente responsabile dell'informazione e comunicazione. A questo lavoro di analisi si accompagna l'approfondimento sulla piattaforma OPEN INNOVATION concordato con l'Autorità di Gestione al Capitolo 8.

Per ciò che attiene la coerenza fra la strategia di comunicazione approvata da Regione Lombardia in data 14.06.2017 (versione 3) e la disciplina europea (artt. 115, 117 titolo III capo II), Regione Lombardia si è dotata dello strumento strategico per coordinare tutte le attività volte alla diffusione delle opportunità offerte con i Fondi Strutturali. La strategia analizzata all'interno dei documenti pubblicati sul portale di Regione rispecchia in modo completo le disposizioni contenute all'interno dell'Allegato XII del Regolamento 13.03.2013 "Informazione e comunicazione su sostegno fornito dai Fondi". In tal senso il quadro sinottico riportato all'interno del documento strategico rappresenta la relazione fra i contenuti tematici e gli obblighi e la disciplina comunitaria di riferimento.

Nella tabella seguente si riportano in sintesi i principali obiettivi definiti dalla strategia di comunicazione sul quale si svilupperanno gli elementi di valutazione sono così rappresentati.

Tabella 49 - Riepilogo obiettivi generali e specifici del piano di comunicazione

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

A supporto del documento strategico relativo al piano di comunicazione l'Amministrazione regionale, nel maggio 2016, ha realizzato un'indagine sul tasso di conoscenza dei fondi SIE con particolare attenzione al FESR e sulla quantificazione degli indicatori di risultato relativa alla stessa. Il documento analizzato risulta essere completo nella sua strutturazione e nelle modalità di elaborazione del dato, anche per ciò che riguarda le metodologie utilizzate. Risulta essere un supporto tecnico utile a monitorare gli stati di avanzamento degli indicatori di risultato e riposizionare e aggiornare gli asset strategici.

Inoltre si mette in evidenza che la strategia di comunicazione di Regione Lombardia ha un focus specifico sui pubblici dei singoli Assi del POR FESR suddiviso per singole azioni da intraprendere. Tale schematizzazione è molto utile

nell'implementazione delle iniziative di comunicazione da avviare per la promozione e diffusione delle opportunità programmate.

### Analisi del piano delle attività di comunicazione 2017

Con riferimento alle attività di comunicazione pianificate e realizzate nel corso del 2017 illustriamo di seguito le iniziative intraprese sulle nove attività programmate, con un approfondimento relativo al consolidamento del modello Open Innovation utilizzato sulle attività di comunicazione n. 5 per l'Asse I.

#### Attività di comunicazione #1. Sviluppo e implementazione sito web

Regione Lombardia ha sviluppato un applicativo web-based dedicato alla programmazione europea "L'Unione Europea in Lombardia 2014-2020" ([www.ue.regione.lombardia.it](http://www.ue.regione.lombardia.it)) contenente le informazioni relative ai Programmi europei che si sviluppano in Regione. All'interno di tale applicativo vi è un canale dedicato al FESR ([www.fesr.regione.lombardia.it](http://www.fesr.regione.lombardia.it)).

Il canale è strutturato in due sezioni: quella superiore contiene le news in evidenza, mentre quella inferiore contiene avvisi relativi ai bandi ed eventi di promozione delle opportunità di accesso ai finanziamenti.

Nel rispetto delle prescrizioni comunitarie, il canale contiene tutte le informazioni aggiornate sui bandi ed avvisi pubblicati, sulla governance di programma, sugli eventi programmati e sulle attività di controllo/monitoraggio/valutazione.

#### Attività di comunicazione #2. Sviluppo e implementazione delle pagine web del sito POR FESR relativa ad esempi di operazioni finanziate.

La pagina web dedicata agli "Esempi progetti", prevista all'interno della sezione "Beneficiari Operazioni Finanziate", contiene la pubblicazione di un video promozionale "Ecosistema dell'innovazione" relativo a progetti sull'Asse I "Accordi per la ricerca e innovazione".

Allo stato attuale di avanzamento del programma non sono previsti ulteriori contributi, si suggerisce comunque di continuare ad utilizzare la forma video, molto utile per un'immediata percezione dei contenuti, e in futuro corredare tale forma con documenti di approfondimento dei relativi esempi.

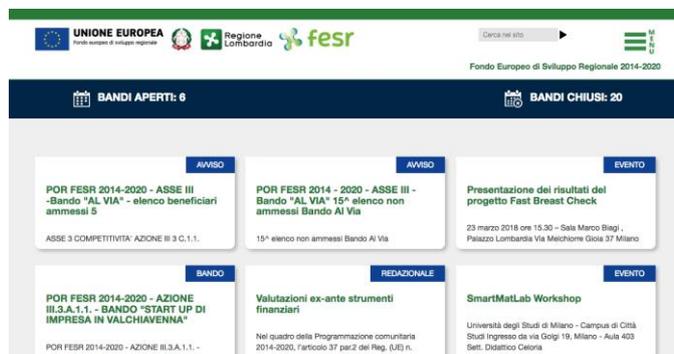
#### Attività di comunicazione #3. Implementazione dell'elenco delle operazioni

La pubblicazione dell'elenco delle operazioni al 31.12.2017 contiene un documento aggiornato e modificato semestralmente in linea con quanto previsto dall'art. 115 del Regolamento 1303/2013. Dal momento che tale modalità non favorisce la visibilità dello storico delle operazioni si suggerisce di pubblicare i nuovi elenchi evitando di sostituire i precedenti, in modo da avere a disposizione una cronologia delle singole pubblicazioni.

#### Attività di comunicazione #4. Campagna di comunicazione e creazione strumenti su fondi SIE e posizionamento POR FESR 20014-2020

L'iniziativa è finalizzata alla divulgazione sui territori gli obiettivi della programmazione e le differenti opportunità che l'Amministrazione Regionale mette in campo.

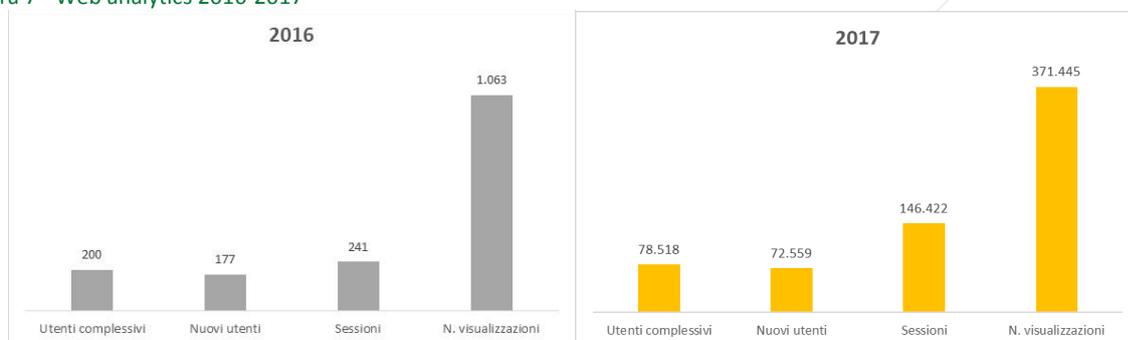
Nel corso del 2017 sono stati realizzati 12 appuntamenti del Road Show "Milioni di opportunità per il territorio Lombardo" che hanno visto la presenza di circa 600 partecipanti. A tali eventi hanno presenziato sia imprese che istituzioni del territorio che soggetti moltiplicatori di informazione (consulenti, associazioni, etc.). Alla conclusione di ogni evento è stato somministrato un questionario per comprendere il gradimento relativamente a tematiche, procedure d'iscrizione e organizzazione generale dell'evento.



Il questionario contiene 10 domande (di cui 3 qualitative). Le domande sono sufficienti per comprendere il livello di gradimento ed eventuali interessi da sviluppare/promuovere. Si suggerisce di inserire 1/2 domande di anagrafica per comprendere il profilo dei soggetti che hanno compilato il questionario. Tale aggiunta è utile per favorire una miglior profilazione e relativa documentazione in merito ai soggetti, con particolare attenzione ai moltiplicatori di informazione, che partecipando agli eventi e suggerendo elementi di carattere qualitativo possono essere coinvolti anche in un secondo momento per poter diffondere e comunicare nuove opportunità, nuovi bandi e interventi.

Per ciò che riguarda il canale dedicato al FESR, [www.fesr.regione.lombardia.it](http://www.fesr.regione.lombardia.it) nell'ambito del portale dedicato alla Programmazione Europea, i risultati relativi all'accesso, al numero di nuovi utenti e alle visualizzazioni evidenzia un buon utilizzo dello strumento informatico da parte del pubblico di riferimento.

Figura 7 - Web analytics 2016-2017



I dati evidenziano una crescita esponenziale nel 2017 (in merito agli indicatori relativi agli utenti, sessioni e visualizzazioni di pagina). per ciò che riguarda l'utilizzo del portale FESR che sottolinea una ottima capacità di comunicazione sul gruppo target.

La tabella che segue fornisce informazioni di dettagli, circa le annualità 2016 e 2017, in merito agli indicatori di visita del sito e loro durata.

Tabella 50 – Web Analytics Open Innovation

	2016	2017
N. sessioni/utente	1,2	1,86
N. pagine/sessione	4,41	2,54
Durata sessione media	00:05:49	00:06:25

L'unico elemento su cui è importante avviare una riflessione è relativo al numero di pagine per sessione visitate dagli utenti, che ammontano a 2,54 pagine/sessione. Il dato è dovuto ad un duplice aspetto, l'utente è facilitato nella navigazione dalla strutturazione delle informazioni e facilmente "trova ciò che cerca"; l'utente non comprende completamente la strutturazione delle informazioni così come sono organizzate ed abbandona velocemente il portale. Da questo punto di vista è importante acquisire informazioni relative ai download effettuati che allo stato attuale non sono ancora integrati come informazione riepilogativa all'interno del web analytics.

**Attività di comunicazione #5. Iniziative su specifici target di beneficiari/destinatari e/o su specifiche aree tematiche del POR FESR in relazione allo sviluppo della programmazione (in occasione del lancio di nuovi bandi)**  
 Con particolare riferimento all'attuazione della strategia di comunicazione relativa alle singole opportunità previste all'interno dei singoli Assi ed avviate nel corso del 2017 Regione Lombardia ha promosso numerose attività di promozione e campagne coerentemente con quanto previsto dal piano della attività 2017. In particolare sono stati realizzati complessivamente 33 eventi così suddivisi:

Tabella 51 - Sintesi degli eventi di comunicazione POR FESR al 31.12.2017

EVENTI	TOTALE
<i>Istituzionali</i>	1
<i>Tour FESR</i>	12
<i>ASSE I</i>	6
<i>ASSE II</i>	1
<i>ASSE III</i>	9
<i>ASSE V</i>	4

Gli incontri del “Tour FESR (Attività di comunicazione n. 4)” sono stati fondamentali per poter diffondere a livello di singolo territorio provinciale le iniziative finanziate tramite i fondi FESR.

Per ciò che riguarda l’Asse I la realizzazione di attività promozionali ha riguardato le iniziative previste per gli “Accordi per la ricerca” e gli “Appalti pre-commerciali”. Per promuovere una relazione costante con il territorio, sempre per ciò che riguarda le iniziative dell’Asse I si è continuata l’esperienza della Piattaforma OPEN INNOVATION di cui presentiamo un approfondimento di seguito (**Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**).

Sull’Asse II è stato realizzato presso la provincia di Bergamo l’evento “Progetto banda ultra larga e procedure di adesione”.

In relazione all’Asse III sono stati valorizzati eventi per la promozione di “Al Via” e “Bando per la valorizzazione turistico culturale della Lombardia”.

Infine, sull’Asse V, sono stati promossi quattro eventi relativi al progetto Quartiere Lorenteggio (evento e assemblea pubblica di quartiere), a Urbanpromo e l’assemblea pubblica al Quartiere Bollate.

#### **Eventi di comunicazione #6. Evento annuale 2017 e #8. Partecipazione a fiere ed eventi**

Nell’ambito dello SMAU Milano 2017 (24-26 ottobre) Regione Lombardia ha realizzato il proprio evento annuale dal titolo “Innovazione e competitività in Lombardia: il Programma Operativo Regionale”.

All’interno dell’evento che ha visto la partecipazione di pubbliche amministrazioni, imprese lombarde e cittadini, si è sviluppato il tema relativo all’individuazione delle priorità della programmazione 2014-2020, si è dato riscontro dei risultati raggiunti e si sono illustrate le principali linee di finanziamento attive (in particolare quelle relative agli Assi I, II, III, IV).

Durante i tre giorni sono stati altresì realizzati:

- un evento speciale relativo alla piattaforma macroregionale “AlpGIP (Alpine Growth Investment Platform)” utile a finanziare con circa €100 milioni investimenti di imprese con programmi di crescita;
- un workshop sul tema OPEN 2.0 per la presentazione dell’applicativo open source che Regione Lombardia ha sviluppato nell’ambito dello sviluppo della piattaforma Open Innovation;
- un workshop sul tema “Innovazione e sviluppo aziendale: i finanziamenti di Finlombarda per la crescita” dove sono state presentate le opportunità previste da “Linea Innovazione” e “AL VIA”.

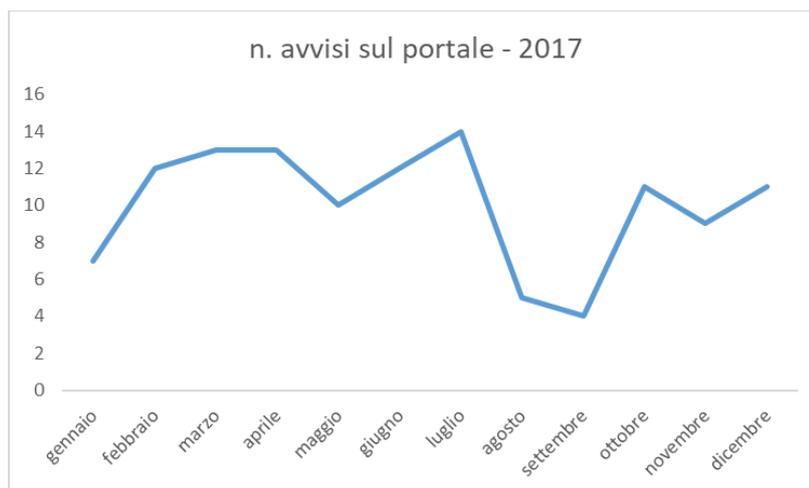
#### **Eventi di comunicazione #7. Realizzazione newsletter e #9. Attività di monitoraggio della strategia di comunicazione**

Al 31 dicembre 2017 sono stati inseriti all’interno del portale 121 avvisi e news relativi a provvedimenti formali, esiti di istruttoria, modifiche di bandi, apertura degli sportelli, approvazioni graduatorie, elenchi di soggetti ammessi/non ammessi e tutti legati alle iniziative dei singoli Assi. In merito a queste pubblicazioni segue il riepilogo:

AMBITI DI COMUNICAZIONE	COMUNICAZIONI SU BANDI/NOVITA' PROCEDURALI/NEWS/FAQ	PUBBLICAZIONI ESITI ISTRUTTORI	TOTALE
Istituzionale	1	-	1
Asse I	30	17	47
Asse III	20	48	68
Asse IV	3	2	5

La frequenza delle singole comunicazioni digitali realizzate per ogni singola mensilità è stata la seguente:

Figura 8 -N. Avvisi sul portale per il 2017



In aggiunta agli avvisi sul sito web le comunicazioni digitali realizzate hanno visto anche la pubblicazione di una promozione su Youtube di 4 video relativi a: Asse I – “Accordi per la ricerca” ed “Ecosistemi dell’innovazione”; Asse III – “Promozione del Bando AL VIA” ed un video relativo all’Asse VI – “Aree interne”. Di questi il video che ha avuto maggior impatto è stato quello relativo alla presentazione della linea d’intervento AL VIA con oltre 4.000 visualizzazioni, per il resto le visualizzazioni degli altri supporti video si attestano fra i 100-300.

Viste le potenzialità dei supporti video si suggerisce di utilizzare gli strumenti social per la loro diffusione massima. Nel corso del 2017 inoltre si è passati da 260 a 710 iscritti alla mailing list istituzionale, questo sottolinea l’implementazione positiva dell’attività di comunicazione 7. Si suggerisce di proseguire anche per il 2018 nel potenziamento di tale strumento considerando l’opportunità di promuovere maggiormente anche i canali relativi ai social network per i quali ad oggi non sono presenti dati e risultati ottenuti.

## Conclusioni

Complessivamente sulla base delle informazioni e dei risultati analizzati possiamo valutare positivamente le attività svolte dall’Amministrazione Regionale in merito alla Strategia di Comunicazione e al relativo Piano delle Attività 2017. Si evidenziano di seguito alcuni punti di suggerimento per l’ottimizzazione delle attività/azioni di comunicazione per ciò che riguarda il 2018:

- Le azioni di promozione e comunicazione rivolte ai territori ed ai cittadini sono generalmente complete ed esaustive;
- I canali relativi ai social network potrebbero essere in parte potenziati in modo da raggiungere più facilmente una platea di soggetti più ampia. Ad oggi la strategia relativa all’utilizzo dei social network (in particolare Facebook e Twitter) coinvolge prevalentemente un gruppo target maggiormente dedicato alle politiche e policies regionali;
- L’utilizzo della piattaforma OPEN INNOVATION, già riutilizzata da altre direzioni di Regione Lombardia, altre pubbliche amministrazioni e privati, potrebbe essere esteso a tutte le iniziative previste per il POR FESR Lombardia.

## 6 Conclusioni

Il Programma POR FESR presenta un sufficiente grado di avanzamento finanziario complessivo, considerando che, rispetto alla spesa programmata, il 81% delle risorse è stato stanziato e il 42% è in concessione.

Le iniziative avviate ed i progetti finanziati risultano complessivamente coerenti con gli obiettivi del POR.

L'Asse I rappresenta un elemento portante della strategia del POR sia per la rilevanza delle azioni rispetto ai più ampi obiettivi di contesto del Programma per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, sia per la congruità degli stanziamenti. Gli interventi in esso previsti presentano sia elementi di continuità rispetto alla programmazione precedente, che elementi innovativi a livello procedurale (si veda ad esempio il bando Accordi per la ricerca che prevede una negoziazione finale del progetto al fine da assicurare piena coerenza con S3, rispetto dei tempi, nonché la massima qualità del progetto e del partenariato) e nella tipologia degli interventi (si veda ad esempio il Bando Smart fashion che risponde con un intervento dedicato ai bisogni di un settore specifico). La trasversalità dei progetti è un elemento che si presenta come distintivo dell'Asse I che contribuisce alla strategia di *cross fertilization*<sup>58</sup>, ovvero la rottura del confine tra le diverse aree, permettendo la realizzazione di progetti di ricerca e innovazione multi-disciplinari, attraverso lo scambio di esperienze, pratiche e bisogni di organizzazioni che operano in ambiti differenti.

Si conferma positiva anche la risposta dei territori agli interventi, testimoniata dalla partecipazione ai bandi dell'Asse I da parte di un numero elevato di piccole e micro imprese. La valutazione dei progetti conferma anche la qualità progettuale elevata e l'importanza della varietà e della ricchezza dei partenariati messi in campo; tale elemento porta con sé elementi di complessità e difficoltà relativi al dialogo tra gli attori del mondo imprenditoriale e gli attori del settore della ricerca scientifica, chiamati ad interagire per la realizzazione di progetti. Si suggerisce all'Autorità di gestione di proseguire il lavoro di supporto ai partenariati e il monitoraggio delle eventuali problematiche. Ulteriore elemento qualificante dell'Asse è la co-progettazione e l'attività di "ascolto" del territorio portato avanti dalla Regione a garanzia di una strategia di intervento che sappia veramente rispondere ai bisogni espressi dal basso. Per quanto riguarda le criticità emerse in corso di attuazione queste possono essere ricondotte prevalentemente ad aspetti "esterni" alla gestione del POR, vale a dire ad elementi di complessità amministrativa e normativa in termini interpretativi e attuativi (ad esempio l'utilizzo degli strumenti finanziari).

Per quanto riguarda l'Asse II il 2017 ha segnato la realizzazione di progressi rilevanti rispetto alle annualità precedenti. Gli aspetti positivi riguardano l'attivazione di strumenti e canali per l'accelerazione delle procedure e l'avvio dei lavori per la convocazione della Conferenza dei Servizi. L'Asse II è stato anche oggetto di riprogrammazione finalizzata alla armonizzazione con il Piano Strategico Nazionale per la Banda Ultra larga.

L'Asse III presenta progressi rispetto alla precedente valutazione, dato che sono stati promossi bandi e linee di intervento che hanno coperto tutti gli obiettivi strategici programmati, con alcune novità rilevanti in termini di interazione e coordinamento con altri Assi del POR (Asse VI). Se da un lato è indubbia la capacità programmatoria nell'avvio delle singole misure, è altrettanto importante sottolineare come in alcuni casi gli obblighi previsti dalle normative di carattere nazionale, coniugati con l'elevata numerosità dei beneficiari, incidano negativamente sulle procedure amministrative. L'analisi ha comunque riscontrato la conoscenza di tali fattori critici da parte dell'Amministrazione e un suo attivo e costante impegno nella risoluzione di questi problemi.

L'Asse IV, seppur con una dotazione finanziaria nell'ambito del POR non elevata, costituisce un elemento portante nella programmazione in quanto pienamente indirizzato all'attuazione di interventi che supportino uno sviluppo sostenibile del territorio e, in seconda istanza, forniscano un contributo alla mitigazione ed attenuazione ai cambiamenti climatici, obiettivi prioritari della strategia Europa 2020. Date le risorse a disposizione la scelta in fase di programmazione è stata quella di finalizzarle su due obiettivi principali: energia e mobilità, entrambi richiamati nell'Accordo di Partenariato ed entrambi prioritari per Regione Lombardia, inseriti nell'ambito di una più ampia programmazione regionale.

Aspetti rilevanti nell'ambito dell'attuazione dell'Asse sono riconducibili sia alla positiva risposta ai bandi pubblicati, che hanno visto in alcuni casi un rifinanziamento del bando, sia alla capacità dei beneficiari (Enti pubblici) di aggregarsi al fine di rispondere ai bandi. Va poi sottolineata la modalità di attivazione per il bando FREE che prevede la possibilità di realizzazione di partnership pubblico / private per la presentazione dei progetti.

Per quanto riguarda l'Asse V l'analisi ha riscontrato il persistere di fattori che causano rallentamenti dell'iter di realizzazione. Le criticità riscontrate sono non solo di ordine procedurale, ma afferiscono al quadro delle problematiche del settore urbanistico e di riqualificazione; tali problematiche risultano di difficile previsione in fase di pianificazione e richiedono tempi di risoluzione prolungati. Nonostante tali fattori, si rilevano progressi riguardanti la realizzazione del

<sup>58</sup> Piano di Valutazione – POR FESR Lombardia, p. 20.

Masterplan per il quartiere Lorenteggio del Comune di Milano, l'individuazione degli edifici interessati dall'intervento di riqualificazione e l'avvio dei lavori di demolizione per il civico di Via Lorenteggio n.181. Bisogna comunque considerare che il forte interesse e il diretto coinvolgimento dell'Amministrazione Regionale alla realizzazione degli interventi dell'Asse assicura un presidio stabile volto al superamento delle difficoltà e al raggiungimento degli obiettivi di Asse.

L'Asse VI presenta criticità in relazione alla complessità del sistema di governance multilivello che sottende alla programmazione, gestione e attuazione della Strategia Aree Interne ed alla conseguente negoziazione tra i diversi livelli istituzionali. Inoltre, il quadro generale delle "Aree Interne" come politica nuova e sperimentale e la presenza di un elaborato sistema di governance che si è costruito in itinere, hanno determinato inevitabilmente un rallentamento nell'attivazione delle strategie: la firma dei primi APQ a quasi un anno dalla stipula delle convenzioni tra le prime due aree interne e Regione Lombardia ne è la dimostrazione. Tale complessità si è conseguentemente riverberata sui processi di integrazione tra i vari strumenti di programmazione (fondi SIE e risorse nazionali) attivi nelle singole aree che, ad oggi, non ha ancora dato i risultati sperati.

Gli aspetti sicuramente più interessanti rivelati dal POR FESR riguardano alcuni **elementi di innovazione** introdotti sia in termini di processo che di strumenti.

Già nel precedente report di valutazione erano emerse pratiche innovative relative agli **Accordi di ricerca attivati sull'Asse I e alla modalità di accesso delle MPMI e dei professionisti al credito tramite concessione di garanzie pubbliche nell'ambito dell'Asse III, come pure i bandi e le modalità attuative relativi all'Asse IV**. Per l'Asse I, l'attivazione di bandi per il finanziamento di brevettazione alle MPMI rappresenta un ulteriore impegno della Regione a supporto della strategia di Ricerca e Innovazione.

L'aggiornamento della valutazione ha fatto emergere altre pratiche innovative, alcune delle quali sono state oggetto degli approfondimenti dedicati. Il primo riguarda la Legge regionale n.29/2016 a sostegno del settore ricerca e innovazione e l'avvio della fase esplorativa sui fabbisogni sanitari per gli **Appalti pre-commerciali**. La seconda riguarda la piattaforma **Open Innovation** che consente di catturare idee, competenze, conoscenze e creatività di provenienza diversa e di integrarle e combinarle nei processi innovativi di una organizzazione. Altro elemento di innovazione per Regione Lombardia riguarda la realizzazione di linee di intervento specificamente finalizzate allo sviluppo locale (Asse V e Asse VI).

In sintesi, il POR FESR Lombardia 2014-2020 presenta diversi elementi di innovazione che per loro natura richiedono una particolare attenzione dovuta alle normali difficoltà insite negli interventi di vasta portata che prevedono una *governance multilivello*. In alcuni casi le "procedure" attuative, imposte dai regolamenti comunitari e/o dalla normativa nazionale, possono rallentare l'attuazione degli interventi se in presenza di bandi con un numero elevato di beneficiari. Si tratta di aspetti noti all'AdG e rispetto ai quali si suggerisce di proseguire l'attività di monitoraggio al fine di semplificare, laddove di competenza, l'attuazione degli interventi.

La Valutazione condotta ha fatto emergere la coerenza tra obiettivi di programmazione, linee d'azioni e interventi ammessi a finanziamento, **facendo prevedere un positivo esito in termini di raggiungimento dei risultati**, e la presenza di interventi tanto complessi quanto ad elevato impatto potenziale in termini di sviluppo sostenibile. Regione Lombardia ha infatti adottato una strategia complessa con ricadute importanti nel lungo periodo che richiede il mantenimento di una particolare attenzione sull'implementazione e che le criticità siano affrontate in modo tanto tempestivo quanto inclusivo, ovvero attento ai bisogni e alle richieste dei territori e degli stakeholders.

## 7 Raccomandazioni

Le analisi e le valutazioni condotte permettono di trarre alcune raccomandazioni e suggerimenti finalizzati ad una migliore implementazione del POR. Alcune di queste hanno un carattere generale e trasversale rispetto al Programma, altre sono riconducibili a specifici interventi.

In linea generale, si rileva l'appesantimento "burocratico / amministrativo" nell'implementazione degli interventi nell'ambito del POR, sia che si tratti della gestione di un'iniziativa / azione, sia che si tratti dell'attuazione del singolo progetto. Le cause di tali rallentamenti sono generalmente riconducibili alle disposizioni normative di matrice comunitaria e/o nazionale e, pertanto, sono "estrane" alla volontà dell'AdG.

Non per questo possono essere sottovalutate ed è opportuno che l'Amministrazione continui nella sua azione di implementazione di procedure e strategie atte a semplificare l'attuazione degli interventi, sia per i beneficiari, ma anche per coloro che si occupano dell'implementazione delle misure (referenti di assi / misura).

Si suggerisce all'Amministrazione, conscia della complessità comportata dalla struttura burocratica del Programma, di proseguire il lavoro di comunicazione interna, verso i responsabili di Asse e alle altre strutture di Regione Lombardia, ed esterna verso i beneficiari e gli attori locali.

Altro aspetto che incide sull'implementazione del POR è quello legato ai flussi dei dati, ovvero al monitoraggio degli interventi. L'Autorità di Gestione garantisce il flusso periodico (bimestrale) di informazioni verso IGRUE e, rispetto alla precedente valutazione, si rilevano progressi riguardanti la sistematicità del sistema di monitoraggio proprio nel flusso informativo verso IGRUE. Il sistema informativo attualmente presenta ancora delle criticità, non tanto in termini di "raccolta delle informazioni", quanto in termini di capacità di restituirle nei modi e nei tempi utili per un'attenta sorveglianza del Programma. Si suggerisce quindi come ulteriore miglioramento un rafforzamento del sistema implementando strumenti al fine di restituire una visione complessiva e aggregata dello stato di attuazione del POR.

In linea generale, laddove si attuano interventi che prevedono procedure di appalto, si suggerisce di proseguire l'azione di supporto da parte dell'Amministrazione Regionale nei confronti dei beneficiari (enti pubblici) al fine di verificare in corso d'opera l'applicazione corretta delle procedure.

In linea con quanto già realizzato, si suggerisce di proseguire le occasioni di scambio e dialogo tra pubblica amministrazione e stakeholders, soprattutto società civile, per aumentare la consapevolezza rispetto agli obiettivi, ai risultati ed alle opportunità che il POR offre e riuscire ad interpretare al meglio i fabbisogni del territorio rispetto alle azioni da programmare. In tal senso, si suggerisce di rafforzare ed estendere l'utilizzo di strumenti quali Open Innovation.

## 8 Allegati Approfondimenti tematici

### 8.1 Il caso degli appalti pre-commerciali

#### 8.1.1 Obiettivi e contenuti

---

Il POR FESR Lombardia è tra i primi in Italia – per quanto riguarda la corrente programmazione - ad aver attivato un'azione che prevede l'utilizzo di Appalti Pre-commerciali o Precommercial Public Procurement (PCP). Tali appalti costituiscono un elemento innovativo e importante della programmazione 2014-2020 sia a livello comunitario che nazionale.

Obiettivo di questo approfondimento è di illustrare il processo e la struttura di governance messa a punto da Regione Lombardia per l'attuazione dell'azione dedicata al PCP del POR FESR all'interno del più ampio contesto normativo e strategico regionale e che concorre ad attribuire a Regione Lombardia un ruolo di leadership a livello nazionale per quanto riguarda l'uso dei PCP in ambito sanitario. Un'attenzione particolare verrà data alle attività che hanno costituito la fase di identificazione e validazione dei fabbisogni di innovazione in funzione propedeutica alla pubblicazione, avvenuta nel mese di marzo 2018, dei tre bandi di gara di PCP.

Nel fare ciò l'approfondimento mette in luce alcune prime risultanze del processo (che, come detto, è tuttora in corso e pertanto non si presta ad attività propriamente valutative) in termini di lezioni apprese, punti di forza e debolezza.

#### 8.1.2 Breve introduzione ai PCP nel contesto Europeo e Italiano

---

Come è noto tra gli obiettivi della strategia di Europa 2020 vi è l'impegno dell'Unione Europea di raggiungere entro il 2020 la quota del 3% del PIL in investimenti in tema di ricerca ed innovazione. In linea con quest'obiettivo e per concorrere al relativo raggiungimento, l'UE ha lanciato alcune iniziative tra cui quella avviata con la Comunicazione COM(2010) 546 e denominata "Iniziativa Europa 2020", con la quale sono state poste le basi della "Unione dell'innovazione" ad integrazione dell'iniziativa afferente l'Agenda digitale europea.

In particolare, uno degli impegni presenti nell'iniziativa Europa 2020 e connessi a "Unione dell'innovazione" è quello che obbliga Stati membri e regioni, a partire dal 2011, "ad accantonare fondi specificamente dedicati agli appalti pre-commerciali ed agli appalti pubblici di prodotti e servizi innovativi". Con la successiva Comunicazione COM(2007) 799 nei quali che il fine degli Appalti pre-commerciali è "promuovere l'innovazione per garantire servizi pubblici sostenibili e di elevata qualità in Europa", la Commissione ha fornito la specifica definizione e le indicazioni per la realizzazione di tale strumento.

Secondo la definizione data, dunque, l'appalto pre-commerciale, inteso come appalto relativo alla fase di ricerca e sviluppo prima della commercializzazione, l'acquirente (pubblico) sceglie di non riservare al suo uso esclusivo i risultati delle attività di ricerca e sviluppo. In termini di opportunità, i rappresentano un approccio nel settore ricerca e sviluppo che presuppone:

- la condivisione dei rischi e dei benefici alle condizioni di mercato - senza costituire un aiuto di Stato;
- lo sviluppo competitivo in fasi (tipicamente: sperimentazione, elaborazione di soluzioni e sviluppo e validazione del prototipo);
- la separazione tra fase di R&S e fase di commercializzazione dei prodotti finali.

L'obiettivo finale dei PCP è facilitare lo sviluppo efficiente sotto il profilo dei costi di soluzioni innovative per i servizi pubblici con una prospettiva più ampia.

Nel contesto nazionale, il riferimento ai PCP si ritrova nell'art. 158, comma 2 del D.lgs. n. 50 del 18 aprile 2016 (Codice dei contratti), che disciplina la procedura delineata dalla Comunicazione della Commissione europea n. 799/2007, richiamandola espressamente. L'appalto pre-commerciale è sottoposto alla sola osservanza dei principi dettati dall'art. 4 dello stesso testo di legge (economicità, efficacia, imparzialità, parità di trattamento, trasparenza, proporzionalità, pubblicità, tutela dell'ambiente ed efficienza energetica); non trovano, pertanto, applicazione le ulteriori disposizioni normative contenute nel Codice dei Contratti, se non in quanto espressamente richiamate da questo Disciplinare e dagli ulteriori documenti di gara che, nella loro unitarietà, costituiscono la *lex specialis* della gara.

In linea con la strategia europea, l'Italia si è impegnata all'applicazione dello strumento del Pre-Commercial Public Procurement (PCP) anche tramite il supporto dei Fondi Europei Strutturali di Investimento; tale indirizzo può essere rintracciato:

- nell'Accordo di Partenariato che prevede l'azione 1.3.1 "Rafforzamento e qualificazione della domanda di innovazione della PA attraverso il sostegno ad azioni di Pre-Commercial Public Procurement e di Procurement dell'innovazione incidente l'Obiettivo Tematico OT1 "Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione", ma anche l'azione 11.3.4 "Azioni di rafforzamento e qualificazione della domanda di innovazione della PA, attraverso lo sviluppo di competenze mirate all'impiego del "Pre-Commercial Public Procurement" incidente l'Obiettivo Tematico OT11 Capacità istituzionale e PA efficiente;
- nel documento di "Strategia per la crescita digitale 2014-2020" che prevede l'utilizzo il Pre-Commercial Procurement, quale strumento per stimolare la domanda di beni e servizi innovativi;
- nel Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2017-2019 che fornisce raccomandazioni per la realizzazione di appalti pubblici di servizi e prodotti innovativi nonché degli appalti pre-commerciali.

L'Accordo di Partenariato, infatti, con riferimento al Risultato Atteso 1.3 "promozione di nuovi mercati per l'innovazione" intende ribadire l'impegno di avviare attraverso il Pre-Commercial Public Procurement azioni di stimolo della domanda pubblica di innovazione, comprendendo interventi mirati ad accompagnare le Amministrazioni nella diagnosi delle proprie esigenze e nella traduzione in obiettivi di innovazione dei requisiti prestazionali della soluzione richiesta; di sostegno alla generazione di soluzioni innovative a specifici problemi di rilevanza sociale, anche attraverso l'utilizzo di ambienti di innovazione aperta come i Living Labs. L'azione è finalizzata alla realizzazione di progetti ad elevato contenuto tecnologico in grado di rispondere alle grandi sfide sociali ed alle diffuse esigenze di servizi e prodotti innovativi per migliorare sicurezza e la qualità della vita dei cittadini. I bisogni dei cittadini sono quindi fattore di innesco ed elemento di focalizzazione degli sforzi di ricerca e trasferimento tecnologico delle imprese e del sistema pubblico della ricerca. L'utilizzo dello strumento del PCP assieme ai PPI (Public Procurement of Innovation) consente di utilizzare la domanda pubblica come leva per stimolare processi di innovazione tecnologica.

L'attuazione degli appalti pre-commerciali nell'ambito dei Fondi Strutturali è prevista principalmente attraverso i POR unitamente ad alcune linee di azione presenti in alcuni Programmi Operativi Nazionali (PON) ossia PON Per la Scuola – competenze e ambienti per l'apprendimento, PON Ricerca e Innovazione e PON Governance e Capacità Istituzionale. Undici Regioni italiane, secondo gli approfondimenti forniti da AGID, prevedono esplicitamente nei propri Programmi Operativi 2014-2020, in coerenza con i documenti di strategia di specializzazione intelligente (S3), un investimento per il Pre-Commercial Public Procurement e il Procurement di innovazione.

La Regione Lombardia rientra tra le Amministrazioni virtuose che hanno voluto investire i fondi del POR FESR nello strumento per interpretare il ruolo di co-innovatore, capace di incidere sui piani di ricerca e sviluppo delle imprese in modo da orientarli verso il soddisfacimento del reale interesse pubblico.

### 8.1.3 Il PCP in Regione Lombardia

---

#### *L'esperienza pilota con l'Ospedale Niguarda*

Un aspetto rilevante dell'analisi dello strumento risiede nella sperimentazione condotta già prima dell'attuale fase di programmazione da Regione Lombardia. L'implementazione dei PCP prevista dal POR FESR Lombardia, infatti, si avvale dell'esperienza acquisita dalla Regione negli anni passati grazie alla attuazione di un progetto pilota di PCP, terminato nel 2016 e finanziato con risorse regionali. A partire dal 2013, Regione Lombardia, in collaborazione con l'Ospedale Niguarda di Milano, ha avviato una delle prime gare di appalto pubblico pre-commerciale in Italia in ambito sanitario. Obiettivo del progetto - lanciato dall'Azienda Regionale Centrale Acquisti S.p.A (ARCA) su delega della Regione Lombardia (Direzione Generale Università, Ricerca ed Open Innovation) - è lo sviluppo prototipale e la sperimentazione di "sistemi intelligenti" per la movimentazione dei letti di degenza, dotati di sistemi di sicurezza che impediscano le collisioni e aumentino la sicurezza tanto dei pazienti che del personale sanitario, al fine di compararne i vantaggi.

L'appalto è stato articolato in tre stadi: studio di fattibilità; elaborazione delle soluzioni; prototipazione e sperimentazione. La prima fase ha visto la partecipazione di 6 fornitori, passati a 4 nella seconda fase e ridotti a 2 nella terza ed ultima fase. Si tratta di una impresa (Oppent S.p.A.) ed un consorzio di imprese ed enti di ricerca (RTI INFO SOLUTION S.p.A. – Politecnico di Milano - Università degli Studi di Milano Bicocca).

Per circoscrivere e delineare il fabbisogno oggetto dell'appalto, Regione Lombardia ha adottato una metodologia "TLC-PE" (total life-cycle functional and performance description), dandone una definizione in termini sia funzionali e prestazionali, mirata all'ottimizzazione delle prestazioni lungo tutto il ciclo di vita della soluzione individuata, senza prescrivere le specifiche tecniche di progettazione e limitare l'innovazione.

Sulla base delle informazioni raccolte, questo appalto pre-commerciale ha certamente costituito un importante banco di prova per RL ricevendo riconoscimenti sia a livello europeo che italiano. La sua attuazione ha però incontrato problemi dovuti alla complessità legata alle novità e peculiarità rispetto alle tradizionali forme di appalto pubblico. In particolare, il pilota ha sottolineato l'importanza di competenze specialistiche e sofisticate, specialmente per l'individuazione, valutazione e descrizione del fabbisogno, per l'analisi dello stato dell'arte della tecnologia, oltre che per la progettazione della gara, ivi inclusi i meccanismi di gestione della proprietà intellettuale.

Il progetto pilota ha indubbiamente contribuito a definire un modello di governance della strategia regionale di innovazione che vede il coinvolgimento diretto del sistema pubblico lombardo, in primis degli Ospedali e degli IRCSS, mentre RL ha svolto un ruolo di indirizzo, di coordinamento e di attivazione, a supporto dell'acquirente pubblico, l'Ospedale Niguarda. Si è rivelato altresì capace di coinvolgere nuovi players (soprattutto PMI). Un aspetto positivo consiste nell'effetto moltiplicatore degli impatti se si considerano i 40.000 posti letto presenti nelle strutture sanitarie in Lombardia.

I primi riscontri sull'esito del pilota sono positivi, anche in considerazione degli accordi commerciali conclusi per lo sfruttamento della soluzione innovativa sviluppata grazie al bando e che dovrebbero generare ulteriori risorse.

#### *Azione POR FESR Rafforzamento e qualificazione della domanda di innovazione della PA attraverso il sostegno ad azioni di Pre-Commercial Public Procurement e di Procurement dell'innovazione L'applicazione dell'istituto in Italia*

Un ulteriore impulso all'utilizzo del PCP in RL è stato dato con l'introduzione della legge regionale per la promozione della ricerca innovazione in Lombardia n. 29 del 23 novembre 2016 (Lombardia è Ricerca). In particolare, l'articolo 2, comma 6 prevede che il programma strategico regionale -che contiene altresì l'indicazione delle aree prioritarie per le quali ricorrere agli appalti pre-commerciali - definisca un obiettivo minimo di spesa, non inferiore al 3 per cento delle risorse annualmente stanziati per l'acquisto di beni, servizi e lavori dalla Regione e dal sistema regionale, "da destinare all'acquisto di soluzioni innovative e a prodotti della ricerca, anche attraverso gli appalti pre-commerciali e gli appalti verdi".

Successivamente, in attuazione con quanto previsto dalla legge regionale, la DGR n. X/6582 del 12 maggio 2017 definisce le modalità di attivazione di un percorso di PCP a valere sui fondi POR FESR a partire da una dettagliata fase di analisi dei fabbisogni tecnologici in ambito sanitario delineandone anche le principali modalità e criteri di attivazione. Il Piano strategico individua come prioritario l'ambito sanitario in coerenza con la Strategia S3 e con l'azione di policy regionale che considera la sanità uno dei settori chiave. La Delibera prevede come fase propedeutica ma integrale dell'attivazione sui PCP una rilevazione in ambito sanitario dei fabbisogni tecnologici di innovazione.

Con tale DGR Regione Lombardia intende dunque, per il tramite delle risorse stanziati dal POR FESR, porre le basi di un percorso di PCP al fine di stimolare l'innovazione dal lato della domanda. Tale stimolazione passa attraverso la richiesta verso il tessuto imprenditoriale di sviluppare soluzioni innovative - a partire dall'ideazione fino allo sviluppo di quantità limitate di prodotti o servizi in forma di serie sperimentali - idonee a fronteggiare un problema posto dalla stazione appaltante nell'ambito dei fabbisogni tecnologici in ambito sanitario. Punto fondamentale è che, grazie a questo processo, l'acquirente pubblico (ad esempio gli istituti di ricovero a carattere scientifico IRCCS), è in grado di sperimentare soluzioni alternative e di valutarne vantaggi, svantaggi e costi prima ancora di impegnarsi nell'acquisto di una fornitura di massa. Al contempo, tale processo consente alle imprese di sviluppare prodotti migliori in virtù di una maggiore comprensione della domanda e, quindi, di ridurre i tempi di ingresso sul mercato.

L'Azione: la 1.1.b.3.1 del POR FESR Lombardia - Rafforzamento e qualificazione della domanda di innovazione della PA attraverso il sostegno ad azioni di Pre-Commercial Public Procurement e di Procurement dell'innovazione concorre dunque al risultato atteso di promuovere nuovi mercati per l'innovazione e ottimizzare la spesa pubblica con un efficientamento dei servizi ad alto impatto sociale.

Tramite l'attuazione della procedura PCP la Regione intende perseguire l'opportunità di acquisire dal mercato una fornitura di soluzioni innovative (PPI), agendo come "first buyer" o "early adopter". Il fine della Regione è duplice, ovvero potenziare un mercato di sbocco per soluzioni innovative pronte per o prossime alla commercializzazione e al contempo trarre un vantaggio volto a garantire alla collettività servizi di elevata qualità a minore costo. L'azione, inoltre, presenta

una elevata coerenza con la strategia regionale fortemente orientata ad incrementare l'attività innovativa delle imprese e del sistema; inoltre, l'azione si combina con le altre iniziative attivabili come, ad esempio: favorire l'innovazione nelle micro, piccole e medie imprese incrementandone significativamente l'absorptive capacity; favorire le attività collaborative di ricerca e sviluppo sostenendo progetti complessi di grande e media, finalizzati al rafforzamento delle funzioni e delle competenze dei soggetti operanti nell'ambito della ricerca e sviluppo e innovazione; potenziare l'attività collaborativa tra gli stessi e favorire le reti e le sinergie tra differenti soggetti imprenditoriali e tra questi e il sistema della ricerca.

Nello specifico, l'obiettivo dell'Azione I.1.b.3.1 è sostenere e promuovere l'acquisto "non in esclusiva" di servizi di ricerca ed innovazione sfruttando la leva della spesa pubblica per la creazione di beni e servizi innovativi in particolare nel settore sanitario. Tale intervento si configura come una misura innovativa all'interno dei POR in termini di procedure e approcci, sia per l'innovatività stessa della procedura sia per l'inserimento di alcuni elementi che costituiscono elementi di interesse ulteriore sperimentazione.

Il percorso di PCP è articolato in due macro fasi, a loro volta suddivise in sottofasi. La prima fase è propedeutica alla vera e propria attivazione dei PCP ed è relativa alla rilevazione degli specifici fabbisogni di innovazione non soddisfatti da soluzioni tecnologiche e/o organizzative già presenti sul mercato, come previsto dalla DGR 6582. La seconda fase prevede l'espletamento delle procedure di PCP finalizzate alla promozione di attività di ricerca e sviluppo tramite richiesta pubblica a più operatori economici di sviluppare, in modo parallelo e concorrente, soluzioni innovative. Tale richiesta, in linea con i principali orientamenti in materia di PCP si articola in diverse sottofasi che prevedono una selezione in più stadi dei fornitori di servizi organizzate "a cascata"; tali sottofasi vanno dall'ideazione fino allo sviluppo iniziale di quantità limitate di prodotti o servizi in forma di serie sperimentali tali da permettere di confrontare e sperimentare soluzioni alternative al fine di valutarne i vantaggi, gli svantaggi e i costi economici e ambientali rispetto all'intero arco di vita del servizio/prodotto, in un contesto operativo reale e prima ancora di (e senza) impegnarsi nel relativo acquisto.

#### *Identificazione e validazione dei fabbisogni*

Un elemento di interesse sta senza dubbio nella scelta di Regione Lombardia di potenziare la fase propedeutica alla attuazione della procedura vera e propria con un'ampia consultazione degli stakeholders ai fini di pervenire ad una mappatura esaustiva dei fabbisogni di innovazione.

La struttura dei PCP comporta come si è detto una fase esplorativa dei bisogni e degli ambiti di interesse del territorio in specifici ambiti di ricerca. La Regione Lombardia ha però arricchito questa fase prevista dalla Commissione Europea con una attività esplorativa più ampia e mirata a definire al meglio il fabbisogno e conseguentemente i presupposti di ammissibilità coerentemente con l'effettivo interesse regionale a svilupparli.

La validazione dei fabbisogni costituisce un momento cruciale per garantire l'efficacia dei PCP. Infatti, il fabbisogno rappresenta un problema complesso in ambito sanitario affrontabile mediante attività di R&S e che non ha trovato una soluzione esistente o rispondente sul mercato; esso è la descrizione funzionale e prestazionale di una soluzione idonea ad intercettare una domanda più ampia rispetto a quella espressa dalla Stazione Appaltante, con la finalità di promuovere nuovi mercati per l'innovazione, ottimizzare la spesa pubblica e promuovere un efficientamento dei servizi di interesse pubblico coinvolti.

In data 23.05.2017 è stato pubblicato l'invito pubblico per la rilevazione, in ambito sanitario (scienze della vita), dei fabbisogni di innovazione tecnologica (Decreto 2017/5704 pubblicato in BURL n. 21 del 23 maggio 2017 – serie ordinaria).

L'invito pubblico è rivolto a:

1. ASST (Aziende Socio-Sanitarie Territoriali);
2. IRCCS (Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico) pubblici e privati;
3. case di cura private accreditate nell'esercizio della loro funzione di erogazione di servizi pubblici in Lombardia nell'ambito del Servizio Socio Sanitario Regionale (legge regionale n. 33 del 30 dicembre 2009, recante "Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità").

L'invito pubblico per la rilevazione dei fabbisogni non prevede lo stanziamento di risorse finanziarie; all'esito della validazione dei fabbisogni rilevati, la Regione procede con l'attivazione delle procedure di gara PCP, nonché alla quantificazione e allo stanziamento delle risorse da mettere a disposizione a valere sul POR FESR 2014 – 2020, Asse I, Azione I.1.b.3.1. I fabbisogni di innovazione tecnologica proposti devono (Allegato 1, Decreto invito PCP n. 2017/0517):

- essere relativi a problematiche esistenti in ambito sanitario che necessitino di servizi e attività di R&S per essere risolti e siano coerenti con la Strategia regionale di Smart Specialisation;
- presentare un ampio mercato di sbocco potenziale per le soluzioni tecnologiche innovative eventualmente scaturenti dalle procedure di gara PCP;
- contribuire a migliorare l'impatto sull'efficienza e produttività dei servizi pubblici e sul contenimento della spesa pubblica.

La procedura di selezione prevista nell'ambito dell'invito pubblico consiste in procedura valutativa a graduatoria.

Un ulteriore elemento qualificante di questa prima fase è l'istituzione di una Commissione di valutazione (decreto n. 7592 del 26 giugno 2017), con il compito di effettuare la valutazione amministrativa formale e tecnica dei fabbisogni di innovazione tecnologica presentati a valere sul suddetto invito. La Commissione è composta oltre che da funzionari regionali da tecnici con competenze specifiche in campo sanitario e nell'ambito del public procurement.

La procedura attivata ha visto la presentazione di 19 fabbisogni del settore sanitario, di cui 16 ammessi, 5 dei quali in via prioritaria. I proponenti ammessi sono in maggioranza IRCSS del territorio lombardo – in egual misura tra pubblici e privati (14), una ASST e una Casa di Cura privata accreditata.

L'approvazione della graduatoria relativa alle proposte presentate in risposta all'invito pubblico è stata approvata in data 7 luglio 2017, con il decreto n. 8284 che riporta l'elenco dei fabbisogni di innovazione tecnologica ammessi alla successiva eventuale fase di validazione, indicando tra questi i primi 5 tra cui procedere prioritariamente.

Il processo di validazione dei fabbisogni si è concentrata in questa fase sui primi tre in esito, con la possibilità di procedere in un secondo tempo a eventuale scorrimento delle graduatorie.

Una volta individuati i fabbisogni si è provveduto a pubblicare un avviso di pre-informativa a livello europeo (prior information notice) che ha annunciato l'avvio del dialogo con il mercato. Alla data 3 agosto 2017, la Struttura Ricerca, Innovazione e Trasferimento Tecnologico della Direzione Generale Università, Ricerca e Open Innovation di Regione Lombardia, con riferimento a 3 fabbisogni di innovazione tecnologica, ha avviato una consultazione aperta con il mercato aperta ad operatori europei e finalizzata a validare il presupposto per l'esperimento di procedure di appalto pubblico pre-commerciale per l'acquisizione di servizi di ricerca e sviluppo tecnologico finalizzati alla ideazione, progettazione, prototipazione e sperimentazione di nuove soluzioni tecnologiche.

A tal fine sono state organizzate delle sessioni di incontro specifiche su ciascuno dei fabbisogni con i potenziali fornitori e altri stakeholder, che hanno dato la possibilità al proponente di entrare nel merito dei fabbisogni, spiegando in modo dettagliato quale fosse la soluzione da ritrovare. Questi eventi hanno riscontrato una buona partecipazione, soprattutto per quanto riguarda la consultazione in streaming (500+ visualizzazioni). Oltre agli eventi sono stati distribuiti dei questionari per raccogliere ulteriori informazioni. Questa è stata la fase di verifica con il mercato volta a capire innanzitutto se emergesse qualche parziale soluzione o se la soluzione fosse già disponibile nel mercato.

L'analisi della domanda ha messo in evidenza tre nodi scoperti.

- Il primo, proposto da ASST Pavia, è quello della mancanza di uno strumento per prevenire l'infarto miocardico e quindi la necessità di mettere a punto un sistema non invasivo e sostenibile in grado in particolare di valutare la fragilità della placca aterosclerotica coronarica.
- Il secondo problema medico individuato come estremamente rilevante dal Dipartimento di Scienze Neuroriabilitative della Casa di Cura del Policlinico di Milano è quello dei pazienti disabili che necessitano di riabilitazione dell'arto superiore. Da qui l'esigenza di "un sistema mecatronico esoscheletrico", in grado di gestirne la terapia motoria riabilitativa.
- Il terzo fabbisogno messo particolarmente in evidenza dall'IRCCS "E.Medea - Associazione La Nostra Famiglia" interessa invece chi, in seguito a una tracheotomia, è costretto a convivere con una cannula tracheostomica. Il fabbisogno individuato da chi segue i pazienti con questo tipo di sofferenza è quello di un dispositivo per l'aspirazione tracheobronchiale, utilizzabile anche da personale non professionale.

Occorre precisare che in seguito alla prima ricognizione dei fabbisogni antecedenti alla consultazione aperta, si era già operata una prima valutazione rispetto alla eventuale disponibilità dei servizi o prodotti identificati; questa fase di consultazione è stata realizzata in modo più puntuale tramite un dialogo con il mercato e la verifica di anteriorità brevettuale (ossia assenza di brevetti depositati) a conferma dell'effettiva esistenza del gap di innovazione, che costituisce il presupposto per l'attivazione delle future procedure di gara PCP.

Tutti gli elementi che sono emersi da questa verifica sono stati sottoposti nuovamente ai proponenti. La consultazione aperta con il mercato si è quindi conclusa con la validazione, previo giudizio della commissione scientifica, da parte della

Giunta regionale della Lombardia, in data 28 dicembre 2017, dei tre fabbisogni di innovazione tecnologica in ambito sanitario.

#### *Pubblicazione dei bandi PCP*

Sulla base di quanto stabilito dalla Giunta regionale i tre fabbisogni validati nella fase propedeutica sono diventati oggetto dell'appalto pre-commerciale, con le seguenti modalità e importi a disposizione:

- fabbisogno 1 - “Valutazione della fragilità della placca aterosclerotica coronarica”, proposto da ASST di Pavia, con durata della ricerca e sviluppo complessivamente pari a **28 mesi**, con un valore complessivo stimato pari a 3.002.000,00 €;
- fabbisogno 2 - “Riabilitazione ed assistenza dei pazienti neurologici mediante dispositivi robotici: sistema mecatronico esoscheletrico per la somministrazione di terapia motoria riabilitativa a pazienti neurologici con disabilità motoria dell’arto superiore”, proposto da Casa di Cura Policlinico S.p.A., con durata della ricerca e sviluppo complessivamente pari a **28 mesi**, con un valore complessivo stimato pari a 3.183.890,00 €;
- fabbisogno 3 - “Broncoaspirazione sicura”, proposto da IRCCS Medea - Associazione La Nostra Famiglia con durata della ricerca e sviluppo complessivamente pari a **24 mesi**, con un valore complessivo stimato pari a 1.382.344,00€.

Dal punto di vista procedurale Regione Lombardia ha delegato l’ASST Pavia come soggetto appaltante, in quanto proponente pubblico; mentre nel caso dei due proponenti Casa di Cura Policlinico S.p.A e IRCCS Medea – trattandosi di soggetti privati, Regione Lombardia ha delegato ARCA come soggetto appaltante, che si avvale di comitati specifici che valutano anche le competenze tecniche e coinvolgono i proponenti.

Tutti e tre i bandi sono stati pubblicati nella seconda metà di marzo 2018. Essi disciplinano la partecipazione alla gara comunitaria mediante l’utilizzo di una **procedura in fasi con aggiudicazione multipla**, che prevede la stipula di un **Accordo Quadro** e di **Contratti di fase** con più operatori economici, con chiusura prevista nella prima settimana di agosto 2018.

Stando alla documentazione dei bandi<sup>59</sup>, la procedura di appalto pre-commerciale prevede un’articolazione in tre fasi:

- fase I — elaborazione della soluzione: partecipazione aperta a tutti gli interessati — prevede un numero atteso di quattro aggiudicatari; i servizi di ricerca e sviluppo sono relativi alla progettazione della soluzione innovativa e all’elaborazione del piano di implementazione della stessa,
- fase II — sviluppo e validazione del prototipo: partecipazione riservata agli aggiudicatari della fase I — prevede un numero atteso di tre aggiudicatari; i servizi di ricerca e sviluppo sono finalizzati alla realizzazione di un prototipo della soluzione innovativa progettata in fase I,
- fase III — sperimentazione: partecipazione riservata agli aggiudicatari della fase II — prevede un numero atteso di due aggiudicatari; i servizi di ricerca e sviluppo sono finalizzati alla sperimentazione in un contesto reale del prototipo sviluppato, in coordinamento con l’ente proponente.

Gli aggiudicatari della fase I verranno chiamati a sottoscrivere un **accordo quadro** e un **contratto esecutivo di fase I** che regolerà i rapporti tra le parti relativamente alle successive attività di ricerca e sviluppo. Le fasi seguenti saranno disciplinate dall’accordo quadro e dagli ulteriori specifici contratti (contratto esecutivo di fase II, contratto esecutivo di fase III e contratto di gestione dei diritti di proprietà intellettuale) sottoscritti dagli aggiudicatari delle rispettive fasi.

#### **8.1.4 Osservazioni conclusive**

---

Lo strumento del PCP costituisce, all’interno del POR FESR Lombardia e più in generale della strategia regionale per la ricerca, un importante strumento di promozione dell’innovazione. Esso potrà avere significativi risvolti sia in termini di impatto sociale (qui inteso in accezione di esternalità positiva dell’attività di ricerca e sviluppo) sia in termini di stimolo all’innovazione e alla crescita tecnologica del tessuto produttivo lombardo.

Nell’attivazione del processo, Regione Lombardia ha prestato una particolare attenzione nella definizione e validazione dei fabbisogni di innovazione tecnologica, avvalendosi del supporto tecnico e specialistico di una commissione di

---

<sup>59</sup> <http://www.asst-pavia.it/node/14436> (versione inglese) <http://www.asst-pavia.it/node/14434> (versione italiana); ARCA - fabbisogno "esoscheletro" <http://www.sintel.regione.lombardia.it/eprocdata/auctionDetail.xhtml?id=95313218>; ARCA - "broncoaspirazione" <http://www.sintel.regione.lombardia.it/eprocdata/auctionDetail.xhtml?id=95316998>

valutazione, e avviando un articolato percorso di consultazione degli stakeholders, aprendolo anche al di fuori del territorio regionale e nazionale.

Tale percorso ha portato al momento all'individuazione di tre fabbisogni su cui sono state attivate le procedure di gara e dai cui esiti sarà possibile trarre ulteriori informazioni e indicazioni per valutarne l'efficacia e l'efficienza.

Un ruolo positivo nella definizione e implementazione dell'azione PCP è stato svolto dall'esperienza maturata da Regione Lombardia con il progetto pilota con l'Ospedale di Niguarda che ha confermato l'idoneità dell'appalto pre-commerciale a sostenere il processo innovativo, e ad ampliare la partecipazione delle imprese, anche di piccola-media dimensione e che riescono a sviluppare prodotti rispondenti alle esigenze del settore pubblico e a ridurre i tempi di ingresso sul mercato – comprimendo i costi e limitando il rischio - ed a competere su scala globale, in virtù di una maggiore comprensione della domanda. Per quanto riguarda i meccanismi di condivisione dei rischi e dei benefici connessi alle attività di R&S tra le imprese e la pubblica amministrazione, questi determinano un interesse di entrambe a promuovere la commercializzazione e l'adozione delle nuove soluzioni. Gli operatori economici, titolari dei diritti di proprietà industriale e/o intellettuale, saranno sollecitati a commercializzare la propria soluzione, come confermato da una prima ricognizione fornita dalla Regione Lombardia che dimostra che le soluzioni tecnologiche previste dal PCP pilota hanno già portato alla conclusione di accordi commerciali sui mercati internazionali e parte dei proventi andranno a beneficio di RL in virtù del suo ruolo di finanziatore e promotore delle attività di R&S.

## 8.2 Integrazione tra Fondi e strumenti di sviluppo

### 8.2.1 Premessa

---

La valutazione dell'integrazione strategica ed operativa tra fondi e strumenti di sviluppo in un dato territorio costituisce uno dei temi potanti di un processo valutativo.

Regione Lombardia, nell'individuazione di una strategia di sviluppo unitaria a livello regionale, ha individuato chiaramente i temi e gli ambiti di integrazione tra i diversi programmi, fondi e strumenti di sviluppo. Tali ambiti sono stati ampiamente analizzati, descritti e valutati nelle diverse fasi di programmazione, a partire dalla valutazione ex ante dei programmi.

Il PO FESR, nello specifico, individua due linee di intervento nell'ambito dei quali il disegno strategico prevede un intervento sinergico dei diversi Fondi, FESR, FSE e FEASR. Si tratta dell'Asse V Sviluppo urbano (che integra principalmente FESR e FSE) e dell'Asse VI Aree Interne (dove l'integrazione è tra tutti i fondi).

Rispetto a tali interventi appare in questo momento prematuro avviare attività valutative specifiche, trattandosi di azioni complesse che necessitano di tempi lunghi di attivazione e che pertanto sono ora in una fase embrionale di avvio e offrono pochi spunti valutativi, se non relativi ad analisi strategiche già effettuate. Peraltro, essendo interventi che nascono come "integrati" con altri strumenti (ovvero fondi FSE e FEASR), la valutazione dell'integrazione troverà spazio nell'analisi delle realizzazioni e dei risultati raggiunti attraverso l'implementazione degli interventi in essi previsti.

In questa fase di attuazione del Programma si è scelto pertanto di affrontare l'analisi da un'altra ottica:

- ? Cosa sta succedendo effettivamente sul territorio dove arrivano canali diversi di finanziamento?
- ? Come gli "attori" locali riescono ad "utilizzare" i diversi strumenti / fondi che hanno a disposizione e, soprattutto, tale utilizzo avviene in maniera sinergica e integrata, o casuale?

Quest'ottica di lettura del Programma, condivisa peraltro con l'AdG, diventa una lettura trasversale a tutti i Programmi e interventi attivi sul territorio regionale e va pertanto al di là dell'integrazione strategica prevista nei singoli documenti di programmazione.

Un'ulteriore analisi, che sarà effettuata nel proseguo del processo di valutazione, avrà come focus l'integrazione di alcuni interventi finanziati dal FESR nell'ambito di strategie regionali di più ampia portata, quali ad esempio la ben nota S3, la cui analisi sarà oggetto di specifici approfondimenti legati all'Asse I dedicato alla promozione della R&S, o la pianificazione regionale relativa alla mobilità ciclistica che ha visto nel 2014 l'approvazione del *Piano Regionale della Mobilità Ciclistica* e rispetto al quale è interessante andare ad effettuare un focus specifico.

### 8.2.2 L'integrazione tra fondi a livello territoriale

---

In questa fase del processo valutativo, come visto in precedenza, le analisi valutative si sono concentrate sull'analisi e verifica di come i territori abbiano la capacità di "sfruttare" ed utilizzare, in modo complementare e sinergico, i fondi che Regione Lombardia rende disponibili attraverso i diversi strumenti e programmi di sviluppo.

L'analisi ha seguito un percorso "intuitivo", un po' al di fuori dai canoni classici previsti dai processi valutativi dei Fondi Strutturali, ma che meglio si adatta alle verifiche ed alle analisi valutative che si vogliono condurre. Le fasi del processo di approfondimento possono essere sintetizzate in tre punti principali.

- In primo luogo è stata individuata un'azione del POR FESR che avesse terminato il processo di selezione degli interventi, che avesse una diffusione a livello regionale ed una significatività in termini di tipologia di interventi e beneficiari, non tanto in termini di numerosità o dimensione finanziaria, quanto in termini di integrazione potenziale dei progetti nell'ambito di strategie di sviluppo più ampie a livello locale.
- Individuata l'azione oggetto di approfondimento, attraverso il supporto dei Responsabili di Misura, è stata effettuata la georeferenziazione dei progetti in modo da verificare la loro distribuzione sul territorio regionale e l'eventuale esistenza di aree di concentrazione degli interventi sulle quali andare ad effettuare l'approfondimento.
- Individuate le aree territoriali oggetto di approfondimento si è proceduto con un'analisi specifica per singolo territorio attraverso analisi documentali e incontri e interviste con gli attori locali.

Nel presente report, come si vedrà in seguito, si riporta il risultato delle prime due fasi di analisi ed un primo approfondimento territoriale effettuato sul territorio della Comunità Montana della Valle Sabbia.

Con riferimento al primo punto la scelta è ricaduta sull'azione *Azione IV.4.C.1.1* del POR nell'ambito della quale sono state attivate due iniziative finalizzate all'efficientamento energetico di edifici pubblici, una rivolta ai piccoli comuni ed una relativa al Fondo energetico per l'efficienza energetica (FREE). Nello specifico la prima iniziativa, *Bando Piccoli Comuni*, prevede la possibilità di cofinanziare interventi orientati a garantire la riqualificazione energetica del

patrimonio edilizio pubblico con conseguente riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di CO<sub>2</sub>. Gli edifici oggetto dell'intervento devono essere di proprietà di *Comuni con popolazione sino a 1.000 abitanti, di Unioni di Comuni, di Comuni derivanti da fusione e di Comunità Montane*.

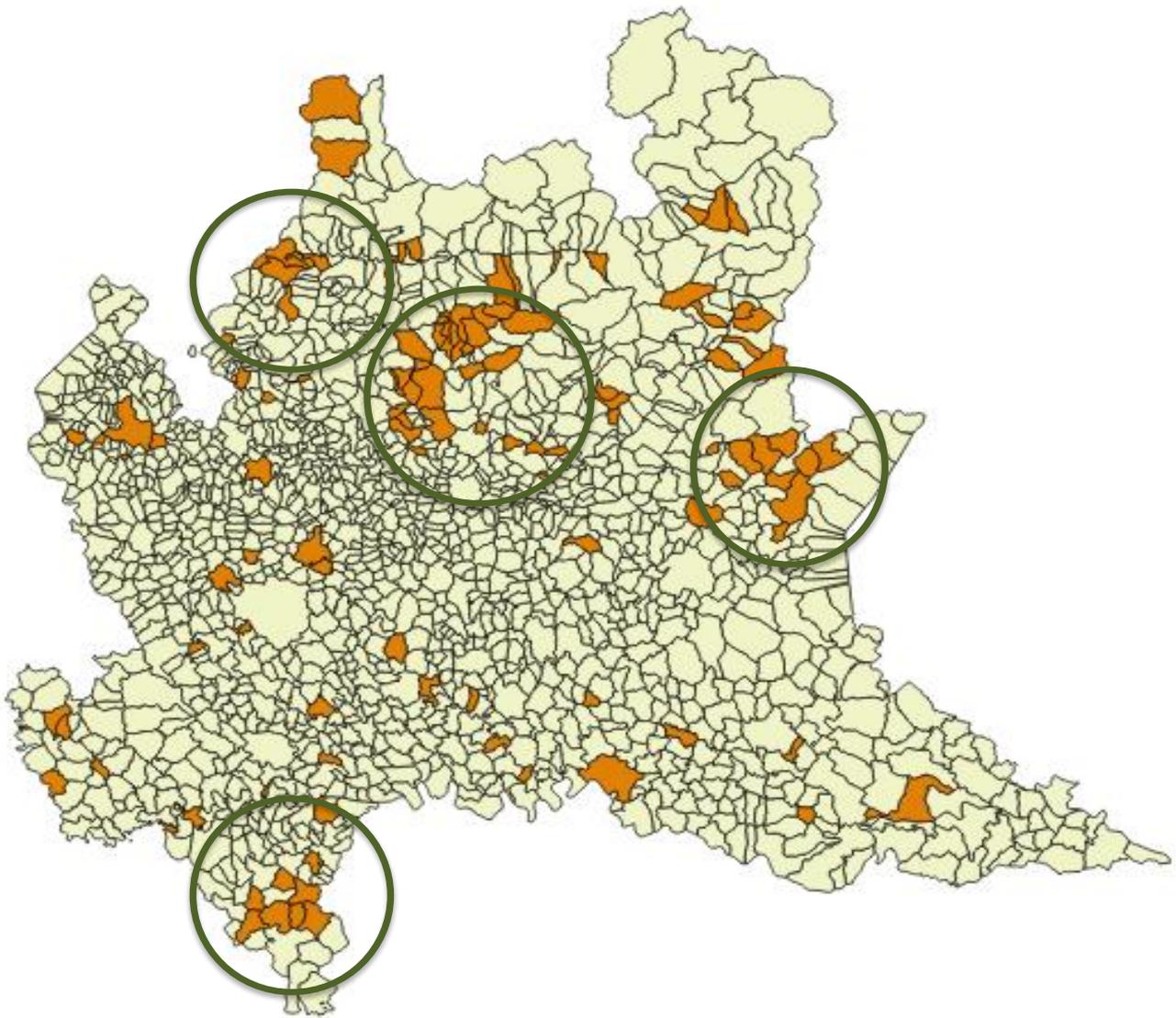
La scelta è ricaduta su tale azione per diverse motivazioni:

- la sua diffusione a livello territoriale;
- il fatto che sia indirizzata ad enti pubblici e pertanto è più probabile che i singoli interventi siano inseriti in un processo di programmazione locale più ampio;
- l'input dato dai responsabili di Misura che hanno rilevato come alcuni progetti si localizzassero in comuni limitrofi e appartenenti ad aree territoriali ben delimitate (Comunità Montane).

L'iniziativa rivolta ai Piccoli Comuni è stata attivata attraverso due bandi, uno nel 2015 ed uno nel 2016. Ad oggi sono stati finanziati 101 progetti, per un importo di contributo pubblico concesso pari a circa 20,75 milioni di euro ed una dimensione media dei progetti di circa 200 mila euro. L'iniziativa relativa al FREE ha visto la pubblicazione di due bandi ed il finanziamento di 29 progetti che prevedono di intervenire su 46 edifici complessivi (contributo pubblico concesso pari a 42,566 Meuro).

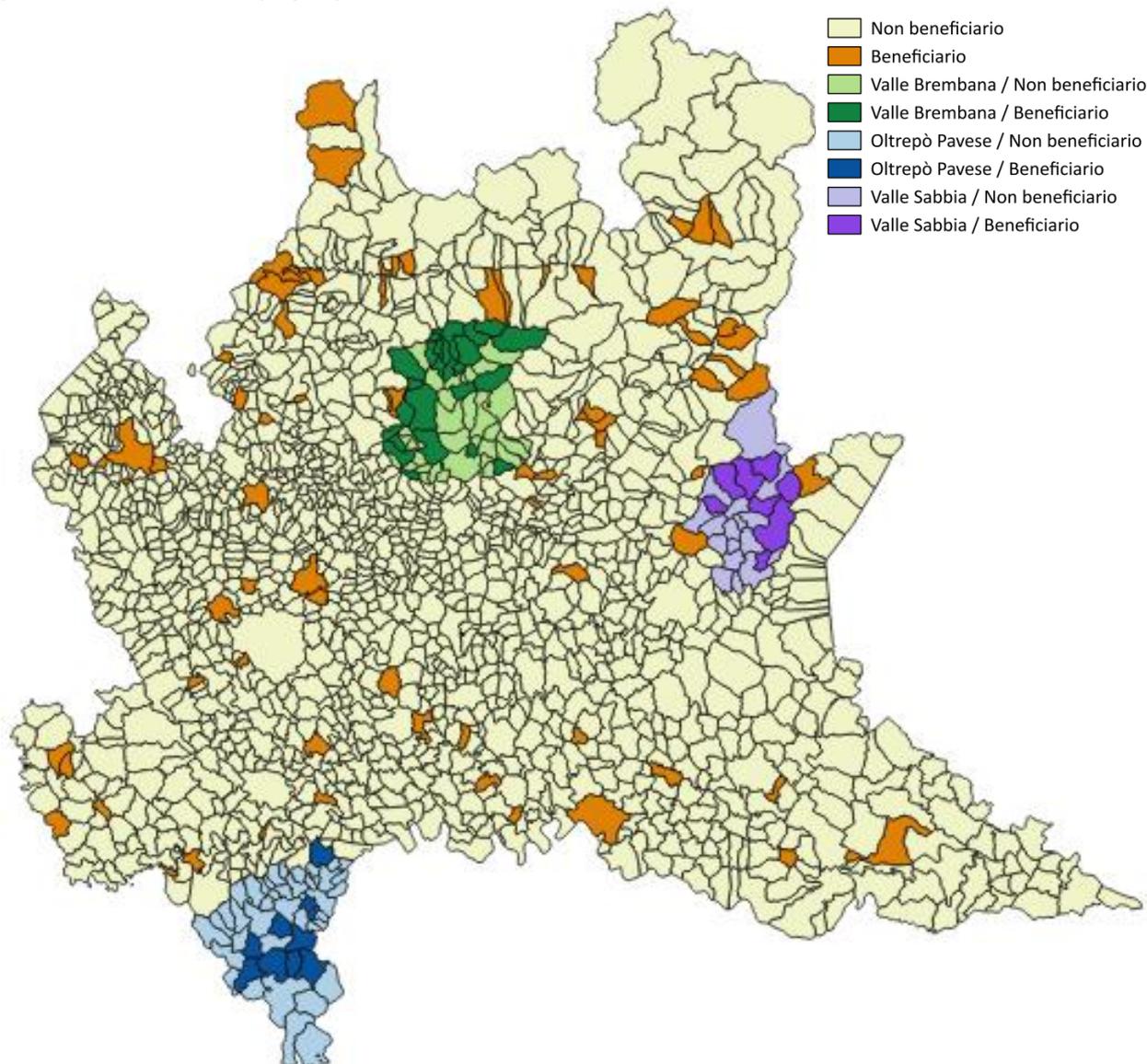
Indipendentemente dai contenuti e dagli obiettivi dei singoli progetti, che comunque rispondono a bandi specifici e nei quali è chiara ed evidente la volontà da parte dell'Amministrazione di selezionare interventi che contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi dell'Azione, riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di CO<sub>2</sub>, l'analisi in questa fase è stata orientata a comprendere la distribuzione territoriale degli interventi finanziati attraverso i bandi dell'Azione IV.4.C.1.1.

A tal fine i dati relativi alla collocazione territoriale dei progetti sono stati elaborati per ottenere una carta che permettesse di comprendere la localizzazione dei Comuni in cui sono stati finanziati progetti che hanno beneficiato del contributo.



Dalla rappresentazione cartografica emerge come solo in quattro aree si trovino più di 6 comuni con interventi finanziati nell'ambito dell'Azione IV.4.C.1.1 che hanno una contiguità geografica, mentre negli altri contesti la distribuzione territoriale dei progetti finanziati nell'ambito del FESR sembra "casuale"; si tratta dei territori della Valle Sabbia, Valle Brembana, Oltrepò Pavese e della zona dell'alto Lago di Como. Nei primi tre casi, inoltre, i comuni appartengono ad un'unica Comunità Montana. Altro aspetto rilevato per le prime tre aree è che si tratta di territori dove da diverse programmazioni è attivo un GAL cofinanziato dal fondo FEASR.

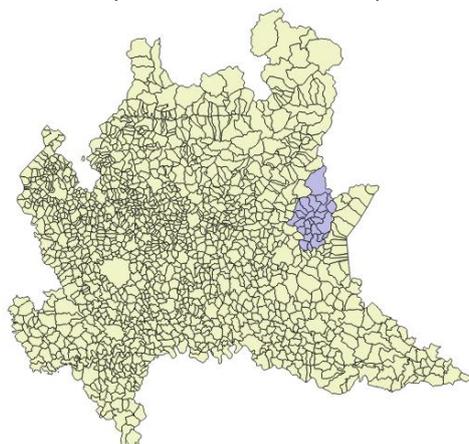
Figura 10 – Concentrazioni dei progetti finanziati nell’ambito dell’Azione IV.4.C.1.1 a livello comunale



Ci si trova pertanto, nei primi tre casi, davanti a tre territori con una dimensione amministrativa delimitata (la Comunità Montana), la presenza di un’entità (il GAL) che da diverse programmazioni gestisce un Piano di Sviluppo Locale e, nel caso dell’Oltrepò Pavese, l’attivazione della Strategia Aree Interne attivata nell’ambito dell’Asse VI e, come visto, cofinanziata da tutti e tre i fondi strutturali.

La fase successiva dell’analisi ha portato a prevedere una verifica a livello locale quali sono le condizioni per cui si è verificata una tale concentrazione di progetti, ovvero se si tratta di una “casualità”, o se nei tre territori esiste una “regia” a livello locale che in qualche modo riesce ad attivare e/o attrarre e/o gestire i fondi e contributi messi a disposizione dai diversi strumenti di programmazione, soprattutto con riferimento a quanto implementato da Regione Lombardia.

Di seguito si riporta il primo approfondimento territoriale realizzato nel territorio della Comunità Montana della Valle Sabbia.



### 8.2.3 Il caso della CM Valle Sabbia: associazionismo e governance locale attiva

*Le comunità montane sono enti locali costituiti fra comuni montani e parzialmente montani nate con la finalità di valorizzare le zone montane per l'esercizio di funzioni proprie, di funzioni conferite e per l'esercizio associato delle funzioni comunali.*

Con questa filosofia è stata istituita e si è evoluta negli anni la Comunità Montana della Valle Sabbia: strumento con cui realizzare una politica di tutela e sviluppo del territorio, con il compito di governarlo associando i comuni per eliminare o ridurre gli squilibri di diversa natura presenti, tutelare e valorizzare l'ambiente e le risorse naturali e culturali, garantire la qualità della vita e l'accesso alla rete di servizi per la popolazione e le attività economiche locali.

#### *Il livello amministrativo: una buona prassi nella gestione dei servizi pubblici*

Il territorio della Comunità Montana si compone di 25 comuni caratterizzati da un andamento demografico sostanzialmente stabile: dal 2012 al 2017 la popolazione si è mantenuta stabile, con una variazione pari a -0,3% (-180 unità). La dimensione dei comuni è molto piccola con ben 8 comuni su 25 che contano meno di 1.000 abitanti.

Negli anni la Comunità Montana si è attivata per far sì che il ruolo tradizionale di Ente di programmazione con funzioni "delegate" dallo Stato e dalla Regione si trasformasse sempre più in quello di Ente erogatore di servizi per il territorio arrivando, grazie soprattutto alla collaborazione delle 25 Amministrazioni Comunali del territorio di propria competenza, ad attivare una "gestione associata di funzioni e servizi comunali".

Nel corso degli anni la CM ha portato avanti il suo ruolo di "organo di governo associato del territorio", dotandosi sin dall'inizio di un Piano di Sviluppo Socio Economico, e ponendosi come un modello efficace di governo del territorio.

In tale ottica ha dimostrato nel tempo anche una forte capacità di attrazione di risorse esterne partecipando a bandi di finanziamento o supportando gli enti locali per la partecipazione a bandi o progetti, fornendo informazioni al territorio (imprese ed operatori privati) sulle possibilità di finanziamento, e investendo risorse in società partecipate (cfr. box seguente) di importanza strategica per l'infrastrutturazione del territorio e per la fornitura di servizi alla comunità ed alla popolazione.

Questa capacità politica locale proattiva è dovuta anche ad un forte livello di associazionismo che esiste tra i 25 comuni appartenenti alla Comunità Montana e ad una visione collettiva del territorio e non individuale per singolo Comune.

#### *La capacità "attrattiva" di risorse sul territorio*

Sotto l'aspetto degli investimenti, come visto in precedenza la Comunità Montana è andata rafforzando negli anni la sua capacità di attrarre sul territorio risorse esterne, sia direttamente, attraverso la partecipazione a bandi e/o progetti, che indirettamente, attraverso il supporto ai soggetti privati per l'accesso a finanziamenti e/o contributi.

L'analisi dei dati di monitoraggio del POR FESR e le indagini effettuate a livello locale, hanno evidenziato come nel territorio della Comunità Montana attualmente sono attivi diversi progetti cofinanziati da Fondi Strutturali indirizzati sia a soggetti pubblici che privati, o da altri fondi (Progetto Fondazione Cariplo).

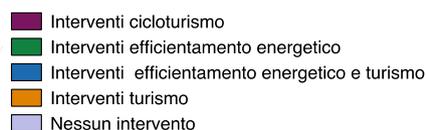
Il fatto che tali fondi siano stati indirizzati sul territorio non è casuale, ma dipende da un'azione attiva della Comunità Montana nella ricerca di strumenti di sviluppo da attivare sul territorio che avviene sulla base di un progetto di sviluppo ben preciso. E' importante sottolineare che i progetti non sono attivati e realizzati solo e unicamente perché viene offerta la possibilità di ottenere un finanziamento / contributo "conveniente", ma seguono un disegno di programmazione che si evolve nel tempo ed è attivo da diversi anni.

Ne è un esempio la scelta da parte della Comunità Montana di finanziare la posa della fibra ottica su tutto il territorio dei Comuni, intervento finanziato da fondi propri e non fine a se stesso, ma collegato al più ampio progetto di messa in rete dei servizi dei comuni e razionalizzazione dei costi di gestione delle amministrazioni comunali. Molto semplicemente l'aggregazione di alcuni servizi comunali a livello sovracomunale è possibile solo se il trasferimento dei documenti e dei dati avviene in modo facile e veloce e se è possibile accedere a dati e documenti da qualsiasi postazione localizzata in uno dei 25 comuni.



Rispetto ai diversi interventi attivati nel corso degli anni 2016 e 2017 e in questi primi mesi del 2018 sul territorio della Comunità Montana la cartina riporta la localizzazione dei progetti che fanno riferimento a:

- gli interventi di efficientamento energetico finanziati nell'ambito del FESR (Bando Piccoli Comuni e Bando FREE);
- gli interventi a supporto del settore turistico, finanziati sempre nell'ambito del FESR asse III<sup>60</sup>;
- un intervento attivato nell'ambito di un bando finanziato attraverso risorse regionali (DG Sviluppo Economico), *Promozione del cicloturismo in Lombardia*, finalizzato alla promozione del settore del cicloturismo lombardo<sup>61</sup>.

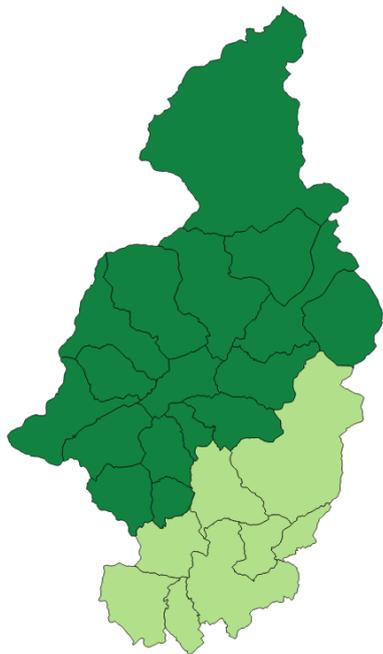


Rispetto al finanziamento degli interventi di efficientamento energetico nell'ambito del bando FESR Piccoli Comuni non è un caso tutti gli 8 comuni con meno di 1.000 abitanti (criterio di ammissibilità del bando) abbiano presentato un progetto che è stato approvato. Questo è il risultato di un'azione attiva della Comunità Montana attraverso la sua società in house Servizi Energia Valle Sabbia che si è fatta promotrice presso i comuni della possibilità di partecipare al bando, ha individuato con le amministrazioni gli edifici sui quali intervenire e si è fatta carico delle spese di progettazione e presentazione della domanda.

Sempre nell'ambito del FESR è stata attivata un'iniziativa nel settore turistico che sostiene progetti di riqualificazione di strutture ricettive alberghiere, extra-alberghiere e di pubblici esercizi (Azione III.3.b.2.3, Sostegno alla competitività delle imprese nelle destinazioni turistiche, attraverso interventi di qualificazione dell'offerta e innovazione di prodotto/servizio, strategica ed organizzativa, del POR). Il bando pubblicato ha visto l'approvazione di 10 progetti nel territorio della Valle Sabbia localizzati in 8 comuni distinti, per un totale di 1,3 Meuro di investimenti complessivi a fronte di un contributo pubblico di 397 mila euro circa.

<sup>60</sup> D.G. Sviluppo economico. D.d.u.o. 29 marzo 2017 - n. 3521. POR FESR 2014-2020 – Asse III – Azione III.3.B.2.3 (Azione 3.3.4 dell'accordo di partenariato) – Approvazione del bando «Turismo e attrattività».

<sup>61</sup> D.G. Sviluppo economico. DDS n. 10874 del 28 ottobre 2016.



Nel corso del 2017 la Comunità Montana, insieme alla limitrofa Comunità Montana Valle Trompia, ha visto l'approvazione di un progetto a valere su di un bando di Fondazione Cariplo, con un costo complessivo di 6,55 Meuro di cui 4,44 Meuro di contributo. Il progetto, denominato "Valli Resilienti", nasce con la finalità di rilanciare le aree più interne della montagna e si sviluppa nei territori dell'Alta Valle Trompia e dell'alta Valle Sabbia. Avrà una durata di due anni e prevede un insieme integrato di attività intersettoriali sintetizzate nei driver Valli Smart, Valli Solidali, Valli Collaborative, Valli Viventi. *Valli Resilienti* è quindi un'opportunità unica per l'area per mobilitare la comunità locale, valorizzando le risorse del territorio in un processo collettivo e diffuso di ridefinizione della propria identità locale, lasciando quindi al territorio sia risultati tangibili, che intangibili. 17 sono i comuni della Valle Sabbia che sono interessati dal progetto (<http://www.attivaree-valliresilienti.it/it/index.html>) i cui risultati avranno comunque un riflesso positivo sull'intero territorio.

Da ultimo la Comunità Montana è socia del GAL Garda – Valsabbia attuatore del Piano di Sviluppo Locale cofinanziato dal PSR 2014/2020 di Regione Lombardia. Attualmente il Piano è in fase di avvio, ma costituirà un ulteriore fonte di risorse per il territorio.

Infine un ulteriore ambito di integrazione si può rilevare con la formazione (FSE). Attualmente è infatti in atto un'indagine da parte della Comunità Montana sul per rilevare il *fabbisogno formativo* degli operatori economici locali, in modo da avviare in seguito, attraverso il contributo del FSE, specifici corsi di formazione effettivamente rispondenti alle esigenze del territorio.

A questi, naturalmente, si aggiungono altri interventi minori che necessiterebbero di un monitoraggio capillare e che a volte non sono direttamente rilevabili dalla Comunità Montana (cfr. ad esempio tutti gli interventi del settore agricolo cofinanziati dal FEASR, o gli interventi finanziati nell'ambito della Legge Regionale 31/2008 art. 24 - interventi a sostegno dell'agricoltura in aree montane, ecc.)

#### 8.2.4 Conclusioni

Le analisi documentali sugli interventi attivati nell'ambito dell'Azione IV.4.c.1.1 ed il primo approfondimento territoriale effettuato permettono di trarre alcune conclusioni.

Una visione strategica ed una programmazione efficace su un territorio ampio e diversificato come è quello di Regione Lombardia è un compito non facile e spesso si rischia di perdere di vista le peculiarità che i singoli territori possiedono. Tale compito appare ancora più difficile nell'ambito del POR FESR che concentra una buona parte di risorse su interventi che sono destinati alle aree meno marginali della Regione.

La programmazione regionale è molto complessa, prevedendo molteplici canali e fonti di finanziamento che intervengono in modo diversificato nei confronti dei settori e territori regionali, in una logica di programmazione unitaria, ma che deve tenere conto spesso anche di quanto stabilito dai "rigidi" regolamenti comunitari.

Le analisi effettuate, sebbene riguardino ad oggi un territorio molto limitato rispetto al contesto regionale complessivo (solo 25 comuni per una popolazione che conta poco più di 65mila abitanti), mettono in luce aspetti sui quali potrebbe essere utile riflettere.

Le forze in gioco sono diverse e la programmazione, per quanto ben fatta e "formalmente" ineccepibile, deve trovare poi spazio sul territorio per la sua applicazione. Ed è questo che emerge dall'approfondimento effettuato sul territorio della Valle Sabbia. Regione Lombardia, attraverso gli strumenti a disposizione, ha messo a disposizione fonti di finanziamento e contributi diversi, in alcuni casi con scelte precise (cfr. bando Piccoli Comuni che limitava l'accesso a enti locali di dimensioni minori), e a livello territoriale c'è stata la capacità di attrarre fondi sul territorio e di utilizzarli integrandoli in una programmazione locale.

A questi risultati si aggiunge una riflessione di tipo più strategico. Nel corso degli anni (decenni) sono stati implementati e attuati strumenti di sviluppo con una dimensione territoriale, e con risorse destinate a sostenere strategie di sviluppo locale: primi fra tutti i Leader, ma anche i vecchi Patti Territoriali, i Progetti Integrati Territoriali, ecc. Tali progetti, a volte, si sono sovrapposti territorialmente, senza una visione comune ed un utilizzo sinergico delle risorse, riducendo in questo modo il loro impatto sul territorio. Si è trattato sempre di strumenti programmati dall'alto, e attivati poi a livello

locale. Potrebbe essere più utile pensare ad una nuova dimensione della programmazione locale, non necessariamente solo con riferimento alle aree più svantaggiate, una dimensione dove non viene più data la possibilità di implementare piani o programmi specifici con risorse dedicate, ma vengono programmati interventi differenziati rispetto ai quali è la “comunità locale” che deve dimostrare una capacità di attivazione di strategie di sviluppo andando ad attivare e attrarre le risorse in modo sinergico e complementare all’interno di un’idea di sviluppo condivisa con il territorio e di ampio respiro. Questo sembrerebbe sia accaduto in Valle Sabbia dove la Comunità Montana, nel corso degli anni, ha acquisito una capacità di programmazione territoriale rendendo poi operativi gli interventi in parte attraverso risorse proprie, ma soprattutto attraverso la capacità di attrazione di risorse esterne.

## 8.3 La Piattaforma Open Innovation

### 8.3.1 Open Innovation e piattaforme collaborative

#### *Il modello di Open Innovation*

La letteratura sull'economia dell'innovazione è ormai concorde nel riconoscere come vincente il modello di Open Innovation, tanto per il rinnovamento delle organizzazioni quanto per la ridefinizione dei tradizionali modelli di innovazione, alla luce della necessità costante di generare ed instaurare profittevoli relazioni con il complesso ambiente socio-economico. L'adozione di un approccio di **Open Innovation consente di catturare idee, competenze, conoscenze e creatività** provenienti da una molteplicità di fonti, e di integrarle e combinarle con risorse interne nei processi innovativi di un'organizzazione.

Il modello fornisce una risposta efficace ai processi di rapida evoluzione delle conoscenze e delle tecnologie nei più disparati ambiti, alla loro interconnessione sempre maggiore, alle necessità di razionalizzazione delle risorse, alle trasformazioni riguardanti i meccanismi di generazione delle conoscenze innovative e di produzione, alla diffusione rapida e capillare delle tecnologie e all'affermazione di mercati ipercompetitivi e internazionalizzati.

Nel modello di Open Innovation, le funzioni di ricerca e innovazione sono sviluppate da una comunità globale, costituita da esperti provenienti da diverse discipline che con una prospettiva esterna applicano la propria expertise nella risoluzione dei problemi. Ciò consente, oltre al conseguimento di economie di scala nel raggiungimento degli obiettivi di ricerca e sviluppo, anche un complessivo accrescimento del bagaglio di conoscenze e competenze. **L'Open Innovation pertanto: ottimizza le risorse destinate a ricerca e sviluppo; favorisce la rimozione di barriere tecnologiche e di mercato; incentiva la diffusione dei risultati.**

Lo sviluppo su scala territoriale di questo tipo di approccio tuttavia rappresenta una sfida complessa, che richiede la **diffusione di una nuova cultura dell'innovazione**, la **costruzione di reti collaborative** non gerarchiche tra partner e attori diversi, l'utilizzo di **appropriati strumenti** che ne facilitino l'adozione.

In questo ambito, l'istituzione pubblica regionale può svolgere un ruolo importante di stimolo alla diffusione di una cultura innovativa e nel favorire una funzione di **intermediazione dell'innovazione**. Tale ruolo è fondato sul **modello della Quadrupla Elica**, incentrato sul sistema di relazioni che si sviluppa tra settore privato, pubblica amministrazione, università / centri di ricerca e comunità: attraverso la realizzazione di una infrastruttura della conoscenza che vede la sovrapposizione delle sfere istituzionali, il modello prevede lo sviluppo di flussi di comunicazione e collaborazione capaci di sviluppare un ambiente favorevole alla diffusione della conoscenza e dell'innovazione.

#### *Piattaforme di Open Innovation*

Le piattaforme di Open Innovation nascono con l'obiettivo principale di **facilitare l'interazione, la partecipazione e la costruzione di efficaci relazioni tra i diversi attori coinvolti nei processi di innovazione** e, in questo modo, colmare in maniera organica i gap tra la varietà delle risorse di conoscenza (interne ed esterne). La funzione di intermediazione dell'innovazione assume un ruolo critico sia nei momenti della generazione, dell'integrazione e della combinazione dei flussi di conoscenza sia in quelli della valorizzazione e della commercializzazione degli outcome, contribuendo alla riduzione del *time to market* e del *time to know-how*, alla diminuzione dei costi connessi alla generazione di nuova conoscenza derivante da fonti esterne alla propria organizzazione e all'integrazione e miglioramento delle attività di R&S.

In definitiva, in tutte le piattaforme il servizio essenziale consiste nel **consentire ad un'organizzazione seeker di trovare una risposta ad una domanda di innovazione, grazie all'individuazione e interazione con un solver esterno**.

Tale servizio essenziale richiede alcuni requisiti e servizi ausiliari che abilitano l'incontro fra seeker e solver. Una lista di questi servizi è stata rappresentata come in tabella da Eupolis Lombardia<sup>62</sup> nelle fasi preliminari di studio per la realizzazione della piattaforma Open Innovation Lombardia.

*Tabella 52 – Servizi offerti dalle piattaforme web*

Servizio	Descrizione
Classificazione degli utenti	In alcune piattaforme l'utente è libero di registrarsi e di agire come seeker o come solver, in altre deve dichiarare la sua natura al momento della registrazione, in altre ancora deve essere accreditato dalla piattaforma.

<sup>62</sup> Eupolis Lombardia, Rapporto di ricerca "Open Innovation", novembre 2016

Elaborazione di una challenge	Per l'elaborazione delle challenge le diverse piattaforme offrono strumenti che vanno da un servizio completo di definizione della challenge sulla base delle necessità del seeker alla messa a disposizione di linee guida o di un modulo predefinito.
Visibilità delle challenge	L'accesso al contenuto delle challenge può essere limitato nei confronti sia delle persone esterne alla piattaforma che degli stessi utenti registrati. Da un lato la restrizione si giustifica con la necessità di proteggere i diritti della proprietà intellettuale, dall'altro un certo grado di visibilità incoraggia la registrazione nella piattaforma.
Promozione delle challenge	Una volta definita la challenge, le diverse piattaforme mettono a disposizione svariati strumenti per promuoverla e per consentire ai solver potenzialmente interessati di individuarla.
Modalità di relazione seeker-solver	In alcune piattaforme la relazione tra seeker e solver è diretta, in altre il gestore della piattaforma rappresenta il seeker nel corso della challenge, scegliendo la soluzione migliore tra quelle proposte o decidendo quali solver far partecipare alla challenge.
Strumenti di cooperazione tra seeker e solver	Nel caso di intermediazione le piattaforme offrono strumenti per favorire la cooperazione tra seeker e solver: il seeker può essere passivo, ossia osservare le soluzioni man mano che vengono proposte, o attivo, indirizzando il lavoro dei solver e interagendo con essi.
Strumenti di cooperazione tra i solver	Quando la collaborazione tra i diversi solver è consentita essi possono scambiarsi messaggi, commentare o integrare il lavoro di altri solver, costituire un gruppo di lavoro, con uno spazio dedicato e con l'assegnazione di un facilitatore o team leader.
Strumenti di cooperazione estesa	In alcuni casi gli utenti generici della piattaforma possono collaborare con seeker e solver nel processo di definizione della soluzione.
Rating delle soluzioni	In alcuni casi, gli utenti possono esprimere valutazioni sulle soluzioni proposte dai solver quando la challenge è terminata.
Protezione delle informazioni	Poiché spesso il seeker deve rivelare delle informazioni riservate, diverse piattaforme offrono degli strumenti per la protezione di queste informazioni, in particolare assicurando che siano diffuse in modo controllato a solver che si sono impegnati a non divulgarle. Specularmente, ciò avviene per le soluzioni e idee che il solver fornisce.

### Open Innovation e Societal Challenges

Il modello di Open Innovation, nato in funzione dell'attività di ricerca e innovazione delle imprese, negli ultimi anni è stato applicato in un **ambito più ampio, che coinvolge i processi di crescita e coesione sociale di un territorio**.

Anche l'interesse della letteratura si sta focalizzando sempre più sul ruolo delle **comunità creative di cittadini/utenti dei servizi**, considerati sempre più come potenziali fonti esterne di innovazione e di creatività, di risorse e di competenze complementari, di stimolo di differenti prospettive di sviluppo.

Gli utenti/cittadini possono infatti svolgere una molteplicità di attività, che spaziano dall'offerta di **informazioni inerenti i bisogni latenti/potenziali e le preferenze della domanda** di mercato, all'opportunità di **individuare e di sviluppare soluzioni innovative**, grazie alle loro competenze ed alle loro conoscenze, alla loro creatività ed alla loro forte motivazione.

La possibilità di avvalersi dei contributi provenienti da un'ampia platea di soggetti, che arricchiscono ulteriormente i percorsi di innovazione di capacità creative, sta conducendo sempre più imprese, soprattutto grandi multinazionali (P&G, Nike, Lego, Ducati, Adidas, Starbucks, ecc.) all'utilizzo di servizi offerti da intermediari di Open Innovation e/o alla creazione di proprie piattaforme *web-based*, al fine di coinvolgere anche gli utenti nei propri processi di sviluppo e di diffusione di nuovi beni e servizi, confermando in tal modo la rilevanza delle attività di co-creazione. Il cosiddetto *customers-as-innovators approach* intende stimolare le principali ragioni che possono spingere verso la partecipazione e la collaborazione, focalizzando l'attenzione sulle motivazioni concernenti sia le comunità sia gli individui singoli. La letteratura associa a questa forma di Open Innovation molteplici benefici: l'identificazione di una domanda di innovazione che nasce dal basso; la definizione di nuovi servizi/prodotti; minor rischio associato alle strategie di innovazione di prodotti e servizi, che diventano più coerenti con i bisogni e le richieste espresse dalla domanda di mercato; ri-focalizzazione dei prodotti e servizi per dare una migliore risposta ai bisogni emergenti; efficientamento del processo di innovazione, grazie al contributo delle comunità che generano nuove idee, forniscono nuovi input, immettono nuove energie nel processo innovativo.

In questo modello applicato sui contesti territoriali, gli utenti / cittadini possono quindi divenire:

- a) **co-designers**, individui orientati all'ideazione e allo sviluppo di nuovi *concept* di servizi/prodotti;
- b) **innovators**, attratti dalla possibilità di esplorare, creare e sviluppare nuove idee di prodotti e di servizi attraverso l'utilizzo di *tool kits* che offrono "*a development environment that enables customers to transfer their needs iteratively into a concrete solution*" (Piller et al., 2012);
- c) **marketers/branders**, votati alla diffusione di informazioni riguardanti i nuovi prodotti mediante la condivisione delle esperienze personali e lo scambio di suggerimenti/opinioni con altri utenti attraverso disparati canali di comunicazione;
- d) **attori social responsible**, che hanno una maggiore sensibilità verso i temi dello sviluppo sostenibile e della coesione sociale.

Con riferimento a tale nuovo modello, che connota in maniera peculiare l'attività di intermediazione nei processi di innovazione, assumono una sempre maggior rilevanza le tematiche di grande interesse per la società (**societal challenges**), quali energia, tutela e salvaguardia dell'ambiente, sicurezza, mobilità, salute, ecc., grazie alla capacità di creare gruppi di esperti aventi *background*, competenze ed esperienze professionali differenti.

**La diffusione di una cultura dell'Open Innovation, la creazione di un "ecosistema dell'innovazione" su scala regionale e infine l'integrazione di una funzione di coinvolgimento diretto dei cittadini e delle comunità sulle sfide comuni: sono questi i principali obiettivi che hanno accompagnato l'evoluzione della piattaforma Open Innovation Lombardia.**



### 8.3.2 La piattaforma Open Innovation Lombardia

Open Innovation Lombardia nasce con lo scopo di proporre un nuovo modello di policy per l'innovazione regionale all'interno dell'obiettivo specifico 1.2 dell'Asse I del POR FESR 2007-2013: **"Rafforzare la capacità di governance per migliorare la competitività del sistema lombardo della conoscenza. Intensificare, semplificare e innovare le relazioni tra gli attori del sistema"** - poi proseguito sul POR FESR 2014-2020 (Azione I.1.B.2.1: **Azioni di**

**sistema per il sostegno alla partecipazione a piattaforme e reti nazionali**) - basato su un nuovo approccio funzionale all'innovazione aziendale che sfrutta le potenzialità della rete per permettere alle imprese di innovare velocemente con un approccio collaborativo.

La piattaforma ha l'obiettivo di **offrire agli operatori dell'innovazione uno spazio di confronto e condivisione per lo scambio di conoscenza e la definizione di progettualità collaborative**, facilitare la creazione di partenariati e l'accesso a reti, servizi e piattaforme internazionali, promuovere il confronto fra gli stakeholder regionali e i destinatari delle politiche di supporto alla ricerca, innovazione e competitività, **consentire un dialogo continuo con il territorio** nella definizione delle politiche e degli strumenti regionali di supporto.

***È un ecosistema digitale collaborativo, ovvero una community di soggetti che interagiscono, scambiano informazioni, collaborano, evolvendosi in termini di esperienza, abilità, contatti, al fine di migliorare le loro stesse competenze e di soddisfare i loro bisogni, a supporto dello sviluppo del "sistema della conoscenza".***

#### **Il contesto**

L'iniziativa è nata nell'ambito del Programma Operativo Regionale FESR 2007 - 2013, Asse I, "Innovazione ed economia della conoscenza" e del Programma Operativo Regionale FESR 2014 - 2020 Asse I "Rafforzare la crescita, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione", con il supporto di Finlombarda S.p.A. e Lombardia Informatica S.p.A..

Sono tre i temi chiave espressi dalla strategia complessiva del POR per il conseguimento dei risultati attesi in termini di coesione economica e sociale della Lombardia: Open innovation, Capitale relazionale delle MPMI, Attrattività e benessere territoriale.

L'open innovation dà maggior importanza al modello di business e alla capacità di valorizzare idee nuove piuttosto che alla proprietà delle idee stesse. L'innovazione sfrutta risorse e idee esterne, oltre che interne all'organizzazione,

moltiplicando quindi le opportunità di mercato. Sul territorio l'Open Innovation sfrutta la collaborazione tra enti pubblici, mondo accademico, tessuto imprenditoriale e società civile (*Quadruple Helix Model*) che lavorano insieme per co-creare il futuro e guidare il cambiamento al di là di ciò che una singola organizzazione o persona potrebbe fare da sola. In linea con questo approccio, il **POR FESR intende stimolare nel territorio lombardo alleanze produttive e scientifiche, locali e internazionali, promuovendo la fertilizzazione intersettoriale e accelerando l'evoluzione delle imprese verso il modello di innovazione aperta.**

### *Obiettivi e modello della piattaforma*

La piattaforma di Open Innovation rappresenta uno degli elementi della governance definita dalla strategia della Regione Lombardia, la quale permette di:

- **individuare sistematicamente le sfide innovative e tecnologiche** a cui il sistema industriale può rispondere operando in ottica di ecosistema;
- **veicolare azioni di *cross-fertilisation*** tra ambiti tecnologici e produttivi diversi;
- contribuire allo **sviluppo di Industrie Emergenti** valorizzando le *key competences* e *key enabling technologies* per rispondere alle sfide tecnologiche individuate;
- contribuire al processo di **Entrepreneurial Discovery** volto a scoprire le nuove opportunità da supportare e sviluppare.

La piattaforma mette in rete le capacità di fare ricerca e innovazione presenti in Regione, promuovendo la circolazione dell'informazione, la conoscenza sulle competenze e la generazione di idee progettuali concrete a livello regionale, nazionale ed internazionale, interfacciandosi con reti e servizi di supporto all'innovazione su scala globale. La piattaforma inoltre:

- **favorisce l'aggregazione degli "attori dell'innovazione"**, offrendo servizi e strumenti a supporto della circolazione delle informazioni, della mappatura delle competenze, della definizione e realizzazione di progettualità innovative e della loro valorizzazione;
- **facilita la partecipazione attiva e informata dei cittadini** alla definizione e attuazione delle politiche di ricerca e innovazione, dando concreta attuazione ai principi di "ricerca e innovazione responsabile" alla base della legge regionale "Lombardia è ricerca e innovazione" recentemente promulgata;
- consente all'ente di governo e agli stakeholder dell'innovazione di **"leggere" il territorio e le traiettorie di evoluzione** attraverso strumenti di rilevamento e monitoraggio delle attività condotte sulla piattaforma stessa.

Nell'ambito della S3 di Regione Lombardia, la Piattaforma di Open Innovation ha molteplici funzionalità sia a livello di coordinamento della stessa strategia che a livello di attuazione sul territorio. Attraverso le community create attorno ai temi di sviluppo indicati dalla S3, la piattaforma è funzionale al processo sistematico di rilevazione e mappatura delle catene del valore già esistenti o alla configurazione delle nuove.

Open Innovation permette anche alla pubblica amministrazione di instaurare un rapporto più immediato con la cittadinanza: il **"cittadino innovatore"** - **non più solo destinatario delle politiche ma portatore di competenze, idee e soluzioni** - è il vero punto di svolta culturale che questi strumenti rendono possibile. La piattaforma, infatti, rappresenta un reale spazio di discussione e confronto pubblico aperto a qualunque tipologia di contributo, caso unico in Italia in quanto esperienze analoghe sono solitamente legate a specifici settori o a particolari categorie di organizzazione.

Inoltre, la logica della piattaforma ha consentito e consente lo sviluppo di logiche partenariali che si concretizzano nella creazione di consorzi tra imprese e centri di ricerca per la presentazione di progetti a valere su bandi nazionali e comunitari.

Dalla piattaforma possono nascere pertanto numerose opportunità:

- dal territorio: proposte di collaborazione e manifestazioni di interesse per la creazione di partnership per avviare progetti di ricerca, offerta e individuazione di soluzioni innovative;
- dal mondo: ricerca e offerta di partner commerciali, tecnologici, per la realizzazione di progetti di ricerca in collaborazione con la rete internazionale *Enterprise Europe Network*.

Dato il carattere di novità e di sperimentazione delle politiche di Open Innovation, è necessaria infatti un'importante azione di **comunicazione e disseminazione** per far crescere una curva di apprendimento da parte di tutti i soggetti coinvolti (PA, Imprese, Centri di Ricerca, Professionisti, cittadini). La domanda d'innovazione è il motore che innesca il processo Open Innovation. Affinché si possa partire da una chiara e definita domanda d'innovazione è fondamentale sviluppare una volontà e consapevolezza, da parte dell'impresa e dei cittadini, di conoscere il modello e di aprire i propri confini e i propri processi di innovazione.

Lo sviluppo della piattaforma è stato così accompagnato da attività di:

- **Promozione e sensibilizzazione**, informando e coinvolgendo aziende e organismi del territorio
- **Orientamento** mediante indicazioni e contenuti per l'evoluzione del progetto e della piattaforma
- **Accompagnamento e tutoraggio** attraverso un'attività continuativa di assistenza agli utenti nell'utilizzo del sistema
- **Alimentazione contenuti** e azioni di animazione della community
- **Monitoraggio**, raccolta dati e valutazione

### *I destinatari*

La Piattaforma ha avuto in questi anni una notevole evoluzione. Il servizio quando è nato si rivolgeva in particolare a persone fisiche portatrici di competenze proprie nel campo dell'innovazione e delle organizzazioni con le quali collaborano: imprese, Università, Centri di Ricerca pubblici e privati, operatori dei servizi di interesse pubblico e più in generale tutti gli attori del processo di Ricerca ed Innovazione. Nella nuova fase, attualmente in fase di sviluppo, la piattaforma si rivolge anche a tutti i cittadini che vogliono avere un ruolo attivo nelle politiche di ricerca e innovazione. Si possono pertanto distinguere i seguenti 2 target:

- **La Piattaforma si rivolge agli «attori dell'innovazione»**: strumento di lavoro e interazione quotidiana per mettere a sistema le competenze e promuovere lo sviluppo di progetti.
- **La Piattaforma si rivolge al cittadino**: mette in evidenza le tematiche di interesse in ambito open innovation e il lavoro svolto all'interno della piattaforma;

In generale l'iniziativa ha una **forte focalizzazione sulle persone**, prima ancora che sulle organizzazioni, riconoscendo il ruolo centrale dell'individuo nella generazione di idee innovative e la sua capacità di mettere in gioco le esperienze e le competenze proprie oltre a quelle della sua rete nella costruzione di progetti di elevato valore aggiunto.

La piattaforma si articola su otto temi strategici: l'aerospaziale, l'agroalimentare, le eco-industrie, le industrie culturali e creative, il settore sanitario, il settore manifatturiero avanzato, la mobilità sostenibile e le comunità intelligenti. Attraverso un sistema di profilazione, gli utenti selezionano la categoria che fa al caso loro e si trovano a disposizione tutti i contenuti pubblicati sulla piattaforma: dalle notizie e le discussioni alle proposte di progetti.

Con la piattaforma Regione Lombardia si è posta l'obiettivo ambizioso di andare oltre la platea degli "addetti ai lavori" del mondo della ricerca, progettando ed implementando strumenti di comunicazione, conoscenza e **public engagement**, che consentano ai soggetti che rappresentano le istanze della società civile e idealmente a tutti i cittadini di informarsi e partecipare attivamente.

### *I servizi*

Attraverso la piattaforma possono essere pubblicate notizie, annunci di discussioni, proposte di collaborazione che rientrino nello scopo dell'iniziativa, ovvero promuovere il dialogo e facilitare l'aggregazione di competenze intorno alle tematiche della strategia regionale di specializzazione intelligente per la ricerca e l'innovazione. **Non sono in ogni caso ammesse attività finalizzate alla promozione di prestazioni meramente commerciali**, intese come la fornitura di un servizio contro corrispettivo.

Allo stato attuale la piattaforma offre servizi a supporto:

- della circolazione dell'informazione e della conoscenza: strumenti per pubblicare notizie, avviare discussioni, distribuire contenuti sulla base degli interessi dei partecipanti
- della profilazione delle competenze delle persone (partecipanti) e delle organizzazioni (aziende, centri di ricerca, pubbliche amministrazioni, società civile)
- della aggregazione intorno a temi comuni: strumenti per la creazione e la gestione di community e gruppi di lavoro
- della **generazione di idee progettuali**: strumenti per raccogliere e diffondere proposte di collaborazione, per gestire le manifestazioni di interesse, per individuare partner potenziali
- per la **gestione dei progetti**: strumenti di project management (in via di sviluppo) per la gestione documentale, la gestione di eventi ecc.
- per la disseminazione e la **valorizzazione dei risultati**: strumenti per la pubblicazione di informazioni su iniziative, progetti e risultati
- per la **lettura del territorio** e la **gestione di processi partecipativi**: strumenti per la gestione di consultazioni pubbliche, sondaggi, eventi di matching B2B, ecc.
- per il **monitoraggio**: cruscotti per rilevare gli indicatori di prestazione sia della piattaforma che delle iniziative collegate

Le caratteristiche della piattaforma sono la flessibilità e l'integrabilità, l'approccio aperto e inclusivo, l'interoperabilità con altri portali ed iniziative, a livello locale, nazionale e internazionale. La piattaforma è strutturata per offrire strumenti di lavoro e interazione quotidiana per mettere a sistema le competenze e favorire lo sviluppo di progetti.

- community per la creazione di gruppi di lavoro e/o di progetto o di condivisione di interessi comuni;
- discussioni e notizie: strumenti per informare, avviare discussioni, ingaggiando i partecipanti sulla base di interessi e competenze;
- supporto ai progetti di ricerca e innovazione: strumenti di project management per la definizione e il monitoraggio di attività, tempi e budget;
- strumenti per la gestione di documenti.

### 8.3.3 Overview attività e risultati

---

#### *Partecipazione alla piattaforma*

Come descritto nei paragrafi precedenti, Regione Lombardia ha investito nell'Open Innovation quale modello di policy determinante per:

- Accrescere la propensione all'innovazione del territorio, attraverso la messa in rete di competenze e conoscenze di diversa provenienza;
- Incrementare la capacità della pubblica amministrazione di dialogare con i cittadini e di definire in modo condiviso politiche e interventi, mettendo al centro i bisogni delle persone.

I numeri raggiunti dalla Piattaforma [www.openinnovation.regione.lombardia.it](http://www.openinnovation.regione.lombardia.it) testimoniano un percorso di crescita costante e continuativa, e il progressivo coinvolgimento di un sempre maggior numero di attori nei processi di innovazione e nella definizione delle politiche regionali.

**La piattaforma conta oggi (mar 2018) 7.349 partecipanti registrati. Le organizzazioni registrate sono 2.209.** La distribuzione dei partecipanti sulla quadrupla elica è la seguente:

- 58% impresa
- 22% università e ricerca
- 18% PA
- 2% società civile.

**La piattaforma ha agito da intermediario per 388 proposte di collaborazione**, di cui 278 nel corso del 2017 e ben 110 nei primi 3 mesi del 2018. Le aree di specializzazione più rappresentate sono le tecnologie per le smart city, il Manifatturiero avanzato, l'industria della salute.

Nel corso del 2017 sono state pubblicate sulla piattaforma un totale di **852 notizie** (di cui 466 diffuse dagli utenti, 386 dalla redazione di Open Innovation) e sono avviato **332 discussioni**.

Sulla piattaforma sono presenti **379 community e gruppi di lavoro**, ad accesso aperto (su tematiche di interesse generale), ristretto e confidenziale (ad es. a supporto della realizzazione di progetti specifici o gruppi di lavoro chiusi).

#### *Il coinvolgimento degli stakeholder*

Circa il coinvolgimento degli stakeholder, è a regime la collaborazione con il sistema dei cluster tecnologici regionali (CTL). La piattaforma ospita la "cabina di regia CTL" e le community di 4 CTL (SCC, AFIL, TAV, Le2C). L'appartenenza ai cluster è mappata a livello di singola organizzazione partecipante. Sulla piattaforma sono inoltre attivi **24 "facilitatori"** provenienti in via prevalente da **associazioni datoriali** aderenti al patto per lo sviluppo, **università e centri di ricerca**.

La piattaforma ospita anche le schede descrittive dei **18 progetti** ad oggi approvati nell'ambito della **call Accordi per la Ricerca e l'Innovazione**. I rappresentati dei partenariati fanno parte di una **community dedicata che conta attualmente oltre 50 membri** e sono state create **6 community dedicate** a discutere e informare sull'avanzamento dei progetti finanziati.

I progetti sono inoltre oggetto di approfondimenti di Redazione Open Innovation, attraverso articoli e interviste ai partner (10 già pubblicati).

Nel corso del 2017 è stato rilasciato un sistema integrato di **mappatura delle iniziative, programmi e progetti** di ricerca realizzati nell'ambito del sistema regionale: sulla piattaforma sono già presenti **203 progetti** completati dopo il 2014 o in corso, afferenti a diverse iniziative fra cui "Bando RL-MIUR", "Accordo RL-Fondazione Cariplo", "Azione G", "Accordi per la ricerca"); è stato inoltre realizzato un sistema per la raccolta di informazioni sui **risultati** di progetto e la

predisposizione di **analisi di impatto** (sperimentata sui **77 progetti** del bando “RL-MIUR”, la campagna ha portato alla raccolta di **346 questionari** sull’impatto (>99% dei partecipanti) e alla individuazione di **50 risultati valorizzabili**.

Alla fine del 2017 la piattaforma ha intercettato la maggioranza dei partecipanti all’ecosistema regionale della ricerca e innovazione tecnologica, raggiungendo i **7.349 partecipanti registrati**, di cui **2.734 convalidati** (59% in ambito di impresa, 22% dal mondo della ricerca, 18% nella PA, 2% nella società civile).

Le **organizzazioni** registrate sono **2.209 di cui 688 con profilo convalidato**. A seguito della integrazione del “Sistema Questio” è stato predisposto un nuovo questionario di profilazione flessibile, in grado di rilevare le specificità dei partecipanti dell’ecosistema dell’innovazione (oltre ad imprese e centri di ricerca, considera le pubbliche amministrazioni, i soggetti attivi nell’ambito della società civile).

Nel 2017 sono stati messi a punto **indicatori** e strumenti di rilevazione / rappresentazione con la duplice finalità di **monitorare le prestazioni** della piattaforma (in particolare con riferimento alla numerosità, tipologia e attività dei partecipanti) e **leggere i trend evolutivi dell’ecosistema** dell’innovazione regionale, attraverso la somministrazione di questionari specifici alle organizzazioni sulla piattaforma.

La piattaforma è stata presentata nell’ambito di **iniziative e progetti internazionali**; è stata implementata una interfaccia multilingue (attivata la lingua inglese) e un sistema di profilazione ad hoc per le organizzazioni straniere. Numerose le manifestazioni di interesse ricevute da parte di regioni, cluster e partenariati internazionali, sia per l’attivazione di community di progetto sulla piattaforma che per l’adozione del framework “Open 2.0”.

### *Comunicazione e diffusione delle informazioni*

I contenuti e aggiornamenti della piattaforma sono distribuiti agli utenti anche attraverso notifiche email, periodiche (giornaliere, settimanali o mensili a seconda delle preferenze) e personalizzate sugli interessi selezionati in fase di registrazione. Complessivamente dalla piattaforma sono state **inviate ad oggi oltre 4 milioni di notifiche agli utenti iscritti**.

Nel corso del 2017 è stato implementato un importante sviluppo grafico e strutturale dell’area pubblica della piattaforma (accessibile senza effettuare un login) con l’obiettivo coinvolgere, negli stimoli che nascono quotidianamente dentro e fuori dalla piattaforma, tutti i cittadini e non solamente gli addetti ai lavori.

Contemporaneamente è stata strutturata una gestione redazionale dei contenuti che, oltre alla pubblicazione autonoma di notizie relative all’ecosistema dell’innovazione lombardo, ha funzione di intercettazione e di stimolo alla diffusione delle informazioni da parte degli utenti.

Questo modello di gestione da luglio 2017 ha generato la pubblicazione di **386** notizie come Redazione Open Innovation, delle quali **92 come Prospettiva Aperta** (contenuto in evidenza), a loro volta suddivise in **35 interviste e 57 articoli**.

Il flusso di lavoro si basa sul **racconto delle iniziative regionali integrato a un’analisi quotidiana del contesto** (anche grazie all’attivazione di un media monitoring real time), sulla **programmazione editoriale** a breve e medio termine e sul **coinvolgimento diretto di testimoni/attori qualificati (rappresentanti istituzionali, imprenditori, figure del mondo accademico e della ricerca scientifica, influencer sui temi dell’innovazione) attraverso interviste e attività di social media engagement**.

A **fine luglio 2017** sono stati infatti aperti i profili social di Open Innovation, che hanno raggiunto in 7 mesi oltre **4,5 milioni di visualizzazioni complessive**.

In dettaglio, ad oggi (dati marzo 2018):

- **Facebook:** 13.490 fan, 357 post, 2.950.000 visualizzazioni dei post e della pagina, 5.900 interazioni
- **Twitter:** 1.410 follower, 1.691 tweet, 1.440.000 visualizzazioni dei tweet, 2.900 retweet e 3.700 like
- **LinkedIn:** 229 follower e 116.000 visualizzazioni dei post
- **Youtube,** 25 video postati e 1.665 visualizzazioni

Open Innovation è stato di supporto alla realizzazione di eventi e iniziative per il coinvolgimento del cittadino sui temi della Ricerca e dell’Innovazione in particolare:

- 10 consultazioni in pubbliche online e un’undicesima in corso di pubblicazione
- Gestione dei sistemi di iscrizione, di condivisione degli aggiornamenti e di raccolta delle candidature per la Giornata della Ricerca e l’assegnazione del premio Lombardia è Ricerca
- Gestione dei sistemi di iscrizione all’evento Lombardia è Ricerca (6 aprile 2017) e ai 5 workshop tematici connessi
- Gestione, in relazione all’iniziativa Open Power, delle challenge di innovazione da parte di grandi aziende e delle relative proposte ricevute

Sono in corso e in programmazione diverse attività della piattaforma su diversi programmi di innovazione, come rappresentato in tabella.

Tabella 53 – Attività in corso e in programmazione sulla Piattaforma Open Innovation

Attività	In corso	In programmazione
<b>Foro della R&amp;I</b>	Attivazione su OI dei profili membri del Foro Ciclo di interviste ai membri del Foro (4 già realizzate)	Strutturazione Community di Lavoro del Foro (Aprile 2018) Raccolta requisiti e sviluppo Consultazioni pubbliche (Maggio 2018)
<b>Engagement co-creation Lab</b>	Progettazione dell'iniziativa Confronto con gli esperti sulla metodologia proposta	Avvio di un "laboratorio" su una tematica fra quelle di competenza regionale scelta mediante analisi degli open data Validazione con il supporto del Foro dell'innovazione Coinvolgimento dei cittadini e degli esperti nella elaborazione di linee di indirizzo e tematiche di ricerca nell'ambito delle politiche regionali (da Aprile 2018)
<b>Premio Lombardia è Ricerca</b>	Sistema di raccolta candidature (> 1.000) Articoli e interviste di approfondimento sul tema della Medicina di Precisione	Ciclo interviste ai nuovi membri della Giuria (Maggio 2018 ) Pubblicazione pagina sull'edizione 2018 (Aprile 2018)
<b>PST</b>	Gestione consultazione online e campagna di comunicazione	Gestione followup e pubblicazione (Maggio 2018 )
<b>Open Analytics</b>	Valutazione dell'utilizzo dello strumento per l'iniziativa di engagement cocreation lab	Comunicazione dei risultati sui casi d'uso identificati per Open Analytics Uso di Open Analytics per orientare l'identificazione e le azioni di ingaggio degli stakeholder
<b>Open Innovation</b>	Sviluppo automatismi di stimolo all'animazione dei partecipanti, dei facilitatori e degli stakeholder per incrementare la circolazione dell'informazione, la generazione di progetti e la valorizzazione dei risultati Focus della Redazione su Medicina di Precisione, su iniziative di Public Engagement e su temi emergenti di attualità Comunicazione progetti Fesr (es. approfondimento sulla BUL con DG Ambiente)"	Introduzione nuove tipologie di contenuti (calendario eventi, rubriche tematiche fisse) (maggio 2018) Incontri di presentazione alle scuole secondarie per loro ingaggio sulla piattaforma
<b>Social network</b>	Implementazione di tavole grafiche e video a supporto dei contenuti Mappatura influencer/media su temi di interesse immediato e azioni di social engagement	Push sul canale LinkedIn (da aprile 2018) Strategia di sponsorizzazione periodica dei post più rilevanti (tutto il 2018 )
<b>Mailing</b>	Sviluppo nuovi template	Avvio mailing periodico riepilogativo dei contenuti della piattaforma su DB condensato di DG UROI (da aprile 2018)

### 8.3.4 Benchmarking internazionale

Negli ultimi anni aziende e organizzazioni in tutto il mondo hanno approcciato il modello di Open Innovation, andando alla ricerca di idee e risorse per risolvere problemi specifici o per soddisfare nuove domande di innovazione.

Questo costituisce certamente una grande opportunità per innovatori, startup, creativi e ha dato impulso allo sviluppo di **diverse forme di intermediari dell'innovazione, prime tra tutte le piattaforme di Open Innovation**. Chiunque, da qualunque parte del mondo, può presentare un proprio progetto o una domanda di innovazione e collaborare con aziende, enti di ricerca, startup, pubbliche amministrazioni, organizzazioni no-profit o singoli innovatori.

Tali piattaforme hanno avuto una grande crescita soprattutto negli Stati Uniti, in particolare attraverso il **coinvolgimento di grandi imprese**, favorendo il loro collegamento con un'offerta di innovazione sempre più diffusa. Vi sono poi molte **piattaforme settoriali**, dedicate ad ambiti specifici di ricerca e innovazione, così come piattaforme che promuovono una dimensione più pubblica per stimolare **processi collaborativi dal basso**. Numerosi anche i casi di grandi aziende che decidono di creare la loro propria piattaforma.

Tuttavia, per come è strutturato il sistema economico-produttivo italiano, le imprese italiane non sembrano ancora aver colto in maniera strutturata questa opportunità. Lo strumento Open Innovation Lombardia ha costituito pertanto un importante stimolo.

Anche per quanto riguarda le politiche pubbliche di supporto all'Open Innovation, l'esperienza lombarda risulta di particolare rilievo. Il caso più strutturato e conosciuto di politica Open Innovation è quello dell'Ohio. Open Innovation Incentive (OII) è un programma da 3,8 milioni di dollari che assiste le medie imprese dell'Ohio nella ricerca di soluzioni d'innovazione presenti nel mondo, affinché possano risolvere in breve tempo le proprie sfide tecnologiche e generare nuovi prodotti, servizi o processi. Tuttavia anche in questo caso, la scala delle imprese coinvolte lo rende difficilmente confrontabile con il contesto italiano.

**Open Innovation Lombardia costituisce un esempio unico in Italia e anche in Europa**, di come un'istituzione pubblica possa svolgere un ruolo nuovo di politica per l'innovazione, fornendo uno strumento adatto al contesto del nostro sistema di imprese e della ricerca, favorendo la diffusione di una cultura innovativa sul territorio e integrando una funzione di regia territoriale e contatto con le comunità locali e i cittadini.

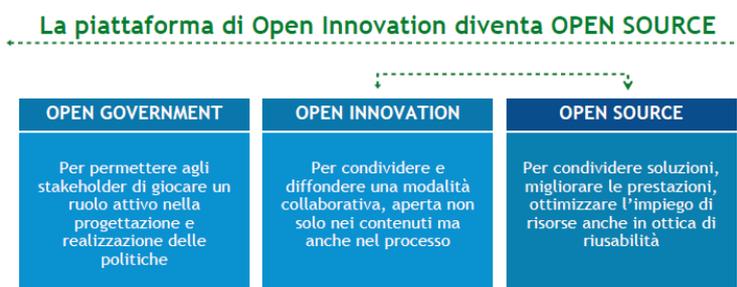
### 8.3.5 Riuso: il progetto Open 2.0.

Dato il successo dell'iniziativa Open Innovation Lombardia e la richiesta giunta da diversi altri enti di poterlo replicare in contesti specifici, l'applicativo su cui è costruita la piattaforma, inizialmente destinato a questa unica funzione, è stato rilasciato sotto il nome **“Open 2.0” con licenza free open source**. Può essere utilizzato per **gestire “ecosistemi collaborativi digitali” in contesti analoghi** a quello lombardo (ad esempio altre Regioni in Italia o all'estero, grazie all'interfaccia multilingua) **oppure in scenari d'uso coerenti** (cluster tecnologici, reti di impresa, progetti collaborativi complessi).

Fra le peculiarità dello strumento, oltre alla scelta di rilasciarlo con licenza free open source (GPL3) è da sottolineare il forte **orientamento all'interoperabilità**, prevenendo già in fase di progettazione la possibilità che chi lo adotta possa “mettere in rete” conoscenza e opportunità di collaborazione.

Con l'evoluzione in Open Source, **Regione Lombardia passa da uno strumento proprio ad uno strumento condiviso** per generare valore per il territorio e sfruttare il potenziale di interoperabilità tra amministrazioni. Il **framework è stato incluso nel “catalogo del riuso” AGID** per favorirne l'adozione presso altre Regioni e Pubbliche amministrazioni a livello nazionale.

Open 2.0 è uno strumento per generare **piattaforme collaborative integrate e modulari** che rispondono alla necessità di usufruire di sistemi web-based volti alla condivisione della conoscenza e alla collaborazione nei processi operativi. Mette a disposizione un pacchetto di **moduli applicativi (plugin)** pronti all'uso, ospitando community, gruppi di lavoro, progetti, organizzazioni e fornendo gli strumenti necessari ad agire in un regime di collaborazione e cooperazione.



Nello specifico, mette a disposizione un set di plugin per: **profilazione** di utenti e organizzazioni, **creazione e gestione di gruppi di utenti** (community), pubblicazione e gestione di **discussioni** e **notizie** distribuite in base ai criteri di profilazione, **partnership** su progettualità, supporto al **matching** tra domanda e offerta, creazione di **sondaggi** e **consultazioni**, invio **newsletter**, **comunicazioni** tra utenti singoli, condivisione **documenti**. **In fase di sviluppo sono inoltre altri applicativi per:** gestione di **calendari ed eventi**, gestione di **progetti**, gestione **videoconferenze**, gestione **e-learning**. Il set di plugin messo a disposizione può essere configurato, parametrizzato e personalizzato in base ai processi da rappresentare e svolgere nella piattaforma.

### *Primi risultati*

L'applicativo Open 2.0 è stato progettato per fornire uno strumento open source facilmente configurabile, rispondente alle necessità della PA e delle organizzazioni complesse di disporre di strumenti abilitanti per estendere la collaborazione, la partecipazione e la condivisione.

Oggi, Open 2.0 si presenta come una best practice, per soluzione tecnologica, modalità attuativa e diffusione.

L'applicativo mette inoltre a disposizione un set di soluzioni verticali pre-configurate (per contesto e/o tematica) realizzate con il contributo di enti e organizzazioni, progettate per fornire strumenti abilitanti per estendere la collaborazione, la partecipazione e la condivisione.

**OPEN INNOVATION** - Rivolta alle realtà complesse, pubbliche o private, che intendano dotarsi di uno spazio di collaborazione sul web, per mettere in relazione gli attori in modo partecipativo.

**CLUSTER** - mette a disposizione uno spazio di relazione e collaborazione, per agevolare l'attività dei cluster manager e rendere più fruttuosa l'interazione tra tutti i partecipanti.

**RETI DI IMPRESA** - In una rete di impresa è cruciale superare le difficoltà nella collaborazione tra persone che operano nelle diverse organizzazioni partecipanti: questa soluzione consente di risolvere questi problemi riducendo al minimo l'impiego di risorse, mettendo a disposizione moduli applicativi per il network manager e per l'interazione tra gli utenti.

**PARTENARIATO** - Uno strumento collaborativo per condividere obiettivi e risultati nel panorama internazionale. La piattaforma fornisce gli strumenti necessari per affrontare al meglio la sfida strategica di reperire fondi europei ed internazionali, creando sinergie e collaborazioni per mettere in campo interventi a forte impatto territoriale.

**ASSOCIAZIONI** – in lavorazione

Nel corso dell'ultimo anno, da marzo 2017 a marzo 2018 sono già **16 i progetti di riuso attivati**:

1. AFIL
2. ANCI Lombardia
3. ANCILAB
4. ASP Energia
5. Connecting Talents
6. Cruscotto Lavoro
7. E015
8. ERSAF
9. ILSPA
10. Life M3P
11. Manager Italia
12. PCD
13. Regione Campania
14. Regione Emilia Romagna
15. Regione Siciliana
16. Smart Space

Nei paragrafi successivi si propongono due casi di studio dell'attivazione di Open 2.0, realizzati mediante interviste ai soggetti interessati.

### *Il caso ANCI LAB<sup>63</sup>*

Il progetto, iniziato nel gennaio 2018, ha come obiettivo primario quello di incrementare le occasioni di collaborazione tra i diversi soggetti coinvolti nella rete ANCI LAB, società nata per rispondere alle esigenze di sviluppo e innovazione dei Comuni lombardi. La piattaforma consente la virtualizzazione di tavoli di lavoro e gestioni di progetti, nonchè favorisce la diffusione del knowhow e le occasioni di confronto.

---

<sup>63</sup> Le informazioni sono state raccolte attraverso un'intervista strutturata al Dott. Stefano Toselli, Responsabile ICT di ANCILAB

La scelta dell'adozione di Open 2.0 è avvenuta nel momento in cui ANCILAB ha maturato l'esigenza di cambiare sistema CRM, passando ad un sistema maggiormente strutturato per gestire le relazioni e la community di "ReteComuni". ReteComuni è una community che opera prevalentemente negli ambiti delle entrate locali, della gestione territoriale, dell'innovazione tecnologica e della legalità. Il suo valore è direttamente proporzionale al contributo che gli enti, con proprie risorse, offrono alla crescita della collaborazione. A seguito di una demo realizzata da Lombardia Informatica AnciLab ha compreso le potenzialità dello strumento ed è emersa conseguentemente la necessità di strutturare a livello applicativo le modalità di gestione delle relazioni.

In particolare, è stata giudicata positivamente l'automazione della relazione promossa dalla piattaforma. La piattaforma infatti attua un meccanismo di comunicazione che supera il tradizionale concetto di newsletter in quanto attraverso la profilazione anticipata, il gestore è in grado di mandare giornalmente, settimanalmente, mensilmente (in relazione alle necessità dell'utente) le informazioni che lui ritiene essere importanti e inoltre di metterlo in rete con tutti quei soggetti con gli stessi interessi.

Il secondo punto fondamentale riconosciuto come punto di forza è dato dall'aver trovato un ambiente che integra tutte le iniziative progettuali. Con Open 2.0 AnciLab sta condividendo con le proprie community e sotto-community diversi progetti e le documentazioni relative, passando da una logica di sito e repository ad una logica di laboratori di innovazione integrati, che hanno il vantaggio che tutto ciò che viene prodotto in back end può essere reso pubblico molto facilmente anche a livello di front-end.

Ovviamente il passaggio da una logica CRM al sistema OPEN 2.0 non è banale, in quanto capire fino in fondo le funzionalità dello strumento ed il conseguente adattamento del modo di lavorare e della organizzazione interna sono la principale sfida all'atto dell'implementazione. In tal senso il ridefinire alcuni servizi seguendo la logica di profilazione personalizzata in modo tale che gli utenti possano essere coinvolti sui temi che a loro realmente interessano è il punto di principale di attenzione. Questo comporta comunque un cambio di paradigma organizzativo e soprattutto la definizione dei "tag" relativi che sono quelli funzionali a definire la personalizzazione di cui sopra.

Ad oggi il progetto è in una fase di start-up e nelle prossime settimane sarà avviata la fase operativa con gli utenti registrati. Al momento si sta sperimentando l'utilizzo del sistema nella gestione di progetti con diversi partner.

AnciLab sta inoltre adottando Open 2.0 anche per la gestione di "Cartella Sociale", progetto finalizzato ad abilitare nuove modalità di relazione e cooperazione istituzionale fra Regione Lombardia ed enti locali lombardi attraverso l'interscambio di dati e soluzioni ICT.

#### *Il Caso Manager Italia<sup>64</sup>*

Manager Italia ha manifestato l'interesse al riutilizzo di Open 2.0 nel luglio 2017, dopo aver visto le potenzialità della piattaforma presso Lombardia Informatica. Dopo una fase di dimostrazione l'associazione ha colto l'opportunità di implementarla e testarla nel corso del 2017, anche per rispondere al bisogno di gestire le proprie community. Destinatari dell'utilizzo sono potenzialmente tutti i 35.000 soci di Manager Italia, dove la piattaforma può divenire anche lo strumento per la virtualizzazione delle assemblee.

L'associazione ha giudicato ottima l'articolazione della piattaforma: una volta comprese le modalità di utilizzo, OPEN 2.0 consente in maniera semplice e intuitiva di essere personalizzata sulle proprie esigenze, creando community e sotto-community, con una struttura ad albero, gestire l'ambiente dedicato alle discussioni, strutturare le funzionalità dei download, etc. La gestione dei diritti relativa alle utenze è giudicata un po' complessa nella fase iniziale, ma molto utile. OPEN 2.0 risulta essere sufficientemente leggera come infrastruttura tecnologica e con una buona velocità dell'applicazione lato utente. Le funzionalità, molto apprezzate dall'utenza durante l'utilizzo e la prima sperimentazione, sono state quelle relative alla possibilità di partecipare alle discussioni, visualizzare gli abstract dei documenti caricati (una sorta di executive summary) e di poter scaricare i documenti completi.

L'obiettivo di Manager Italia era triplice:

1. Dare la possibilità di leggere online dalla piattaforma l'abstract di documenti molto complessi (ad esempio i bilanci);
2. Dare la possibilità di scaricare il documento nella sua interezza;
3. Dare la possibilità di interagire all'interno delle discussioni.

Sono state create una quindicina di stanze/sotto-community, una per ogni fondo contrattuale delle società del gruppo. Dentro ogni sotto-community si trova un ambiente di discussione, dove ciascun utente può fare delle domande, postare delle riflessioni, leggere le risposte. Per ogni sotto-community è stato dedicato un moderatore con l'obiettivo di presidiare le varie chat.

---

<sup>64</sup> Le informazioni sono state raccolte attraverso un'intervista con il Dott. Paolo Patrone, Program Manager di Manager Italia, Associazione professionale dei manager e delle alte professionalità del Terziario

Rispetto alle criticità, è stato segnalato un aspetto riguardante la manualistica, giudicata un po' troppo complessa ed articolata. E' stato pertanto necessario richiedere a Lombardia Informatica quattro giornate di approfondimento per poter comprendere al meglio le modalità di utilizzo del software. Una seconda difficoltà è legata alla possibilità di generare le credenziali per gli utenti già profilati, in quanto nella sperimentazione avviata da Manager Italia che ha coinvolto i 320 partecipanti dell'Assemblea Federale, la creazione delle utenze aveva un tempo troppo ridotto per la conferma delle credenziali. Conseguentemente vi era una decadenza della possibilità di accedere molto elevata e quindi la necessità di rigenerare l'account.

In generale la prima esperienza realizzata a novembre 2017 in una delle due Assemblee Annuali in cui vengono invitati i 250 delegati che rappresentano i 35.000 iscritti è stata positiva. I delegati sono rimasti nelle loro sedi, presso le associazioni territoriali, dando loro la possibilità di consultare preventivamente i documenti di discussione che normalmente vengono presentati durante gli incontri). Il giorno dell'assemblea i delegati hanno partecipato in video conferenza interagendo sulla piattaforma. L'aver consultato prima i documenti, l'aver posto quesiti e suggerimenti ai moderatori prima dell'evento, ha permesso una migliore strutturazione ed organizzazione dell'assemblea.

La replicabilità degli eventi su OPEN 2.0 per ciò che riguarda l'assemblea sarà molto semplice in quanto è già impostata e sarà sicuramente riutilizzata in prossime occasioni tra cui l'assemblea di novembre 2018.

I passi successivi saranno quelli di testare lo strumento su altre due community a più ampio raggio: una sul turismo, in particolar modo sui Destination Manager, e l'altra un network tra manager e alte professionalità in genere per la condivisione di esperienze professionali.

### 8.3.6 Le principali evidenze emerse

---

In relazione al progetto Open Innovation Lombardia, di seguito si riassumono i principali punti di forza emersi, le criticità per lo più relative al contesto di utilizzo, le opportunità da sviluppare.

#### *I punti di forza*

- Il primo elemento chiave risiede nel fatto che il livello regionale è il luogo decisionale territoriale ottimale per proporre e sviluppare politiche efficaci di Open Innovation. Il **ruolo di Regione Lombardia** risulta essere decisivo nella progettazione e nell'avvio di una politica innovativa quale quella improntata sull'Open Innovation.
- La decisione di creare una nuova piattaforma piuttosto che sfruttarne una esistente è stata vincente. Infatti inizialmente era fondamentale sviluppare una sensibilità al tema, creando l'occasione di diffusione di conoscenza e cultura e **creazione di ecosistema**. L'utilizzo di piattaforme esistenti sarebbe stato poco efficace per la carenza di sensibilità al tema da parte delle imprese locali e per la mancanza di piattaforme adattabili al contesto italiano.
- La **piattaforma è collaborativa**, capace di facilitare il collegamento e la collaborazione tra seeker e solver, e in grado di stimolare una larga partecipazione di soggetti in qualità di solver, di esperti, professionisti e anche semplici cittadini che aderiscono attraverso i meccanismi di community.
- Puntare sulle singole persone invece che sulle organizzazioni ha reso la **piattaforma connettiva**, capace di gestire attività di "scouting" al fine di individuare e di stimolare la partecipazione di nuovi soggetti, attivando meccanismi che facilitano il contatto e il networking che si spinge oltre la soluzione della singola richiesta di collaborazione.
- Il **sistema di facilitazione** scelto, non solo ha consentito all'utente di essere accompagnato sulla piattaforma, ma ha fatto sì che enti intermedi e stakeholder siano stati protagonisti della piattaforma in qualità di partner, sensibilizzando gli imprenditori all'utilizzo dello strumento. Tale modello è molto interessante anche in quanto distribuisce la responsabilità tra gli stakeholder territoriali.
- Altra scelta coraggiosa è stata la **facilità di accesso** alla piattaforma, che ha abbassato le barriere di accesso rispetto agli strumenti della pubblica amministrazione.
- Il **sistema di profilazione**, che consente di accedere alle funzionalità della piattaforma, ha garantito la qualità della stessa. Per un accesso completo veniva infatti richiesto di dimostrare attraverso la profilazione di avere competenze tecnologiche e di conoscenza della strategia di specializzazione intelligente della Regione, portando in questo modo sulla piattaforma soggetti consapevoli di fare parte dell'ecosistema dell'innovazione.
- Altra scelta innovativa è la **logica push applicata ai contenuti**. Al fine di alzare la credibilità dello strumento, è infatti la piattaforma a selezionare i contenuti (news, eventi, discussioni, opportunità), in base ai criteri di profilazione, che costituiscono la spina dorsale della piattaforma.
- Il successo del progetto Open 2.0 dimostra la bontà dell'intuizione di offrire la possibilità di **riuso della piattaforma**. Oggi la collaborazione è supportata da una moltitudine di strumenti, ma complessivamente poco

efficienti. Con Open 2.0 le organizzazioni possono trovare: aggregazione degli strumenti collaborativi; sviluppare modelli customizzati di piattaforme collaborative; sviluppare identità e cura del brand

#### Le criticità

- La principale difficoltà riguarda le imprese e i soggetti economici in generale e la loro **dispobilità ad aprire i propri confini e collaborare** con soggetti esterni in aree strategiche. Tale criticità è stata affrontata in questi anni arrivando a poter dimostrare i buoni risultati del processo.
- Altra difficoltà correlata è l'individuazione, l'emersione, la consapevolezza e la condivisione del livello di **domanda d'innovazione**.
- La **dimensione delle imprese** coinvolte nel processo OI è una variabile chiave per il successo dell'intero processo. La scommessa su cui è necessario puntare oggi è costituita dalle medie imprese.
- La **carezza di confidenza** rispetto allo strumento rende necessario, soprattutto in fase di allargamento della platea di soggetti potenziali fruitori della piattaforma, prevedere adeguate azioni di education.
- La progettazione una piattaforma collaborativa, ancor più in modalità open source, atta a coinvolgere gli attori dell'innovazione offrendo strumenti per il match making, la comunicazione e il project management è una **sfida complessa**, che necessita di integrare strumenti collaborativi con strumenti organizzativi e di un rapido e costante adeguamento del sistema ai cambiamenti organizzativi e operativi.
- Lo sviluppo della piattaforma è stato sempre un **percorso iterativo**, con integrazione continua delle funzionalità sulla base dei feedback del gestore e degli utenti della piattaforma. La continua integrazione, se da un lato è stata fondamentale per lo sviluppo della piattaforma, dall'altro può rappresentare un aspetto critico per il continuo aggiornamento.
- Il passaggio da una piattaforma con profilazione esigente, dove gli utenti sono soggetti attivi e consapevoli dell'ecosistema dell'innovazione, ad una **piattaforma aperta alle comunità** e ai cittadini, potrebbe rendere critica la coabitazione e l'interazione tra fasce diverse di utenti, così come il sistema di logica push dei contenuti legato ai criteri di profilazione.

#### Le opportunità

- Open Innovation implica il superamento della logica settoriale. Una politica di questo tipo viene applicata a più settori e tecnologie poiché il beneficio apportato da **un'integrazione tra tecnologie** e innovazioni provenienti da settori diversi è tra i principali fattori di successo che apporta il concetto stesso di Open Innovation.
- La **multimedialità della piattaforma**, capace di utilizzare tutti gli strumenti tipici del web 2.0 può rendere ancora più agevoli le relazioni e le interazioni tra gli utenti, sviluppando la funzione di social media, per stimolarne la partecipazione in forme diverse.
- La piattaforma può utilmente essere impiegata per obiettivi di **innovazione pubblica**, rispetto alle sfide sociali comuni, proseguendo nell'implementazione delle funzioni di civic engagement.
- Rappresenta un'opportunità da sviluppare il **nuovo approccio della Regione**, che si pone non solo come soggetto facilitatore, ma essa stessa come prima organizzazione ad adottare un modello di Open Innovation, usando quindi la piattaforma come primo attore, sia per stimolare la domanda di innovazione e sondare bisogni specifici dei cittadini, sia per trovare offerta di innovazione per i propri bisogni.
- La piattaforma Open Innovation rappresenta un ottimo strumento di **democrazia partecipativa**, al fine di ampliare la partecipazione dei cittadini nei processi decisionali e amministrativi.
- Al fine di ampliare la platea di solutori, la piattaforma potrebbe promuovere una connessione con specifica con i **nuovi attori dell'innovazione**: startup, incubatori, acceleratori, fablab, coworking, spazi collaborativi.
- Una grande sfida è quella dell'uso intelligente del grande quantità di **Open data** di cui oggi dispone Regione Lombardia, a beneficio del cittadino. Attraverso la piattaforma si potrebbe sfruttare un vasto patrimonio di informazioni, afferenti ad ogni campo (dalla salute ai trasporti, dalla scuola alla protezione civile) che se sapientemente aggregate potrebbero costituire un asset di sviluppo prezioso.
- Open 2.0 offre una possibilità di sviluppo molto interessante, consentendo di far evolvere il sistema di Open Innovation in un sistema federato di piattaforme regionali e nazionali che permetta di sfruttare **l'interoperabilità dei sistemi**.

#### Le sfide

A seguito del completamento della migrazione sul framework open source "Open 2.0" e del rilascio dell'interfaccia multilingue, l'attività di animazione e sviluppo della piattaforma si focalizzerà sulle seguenti sfide:

- **Migliorare la partecipazione dei cittadini**: gli strumenti messi a disposizione dalla piattaforma, inizialmente sviluppati per un target professionale, dovranno essere migliorati per realizzare in modo efficace i processi partecipativi, dando concretezza al modello a quadrupla elica e ai principi della ricerca e innovazione

responsabile. Sulla scorta delle esperienze analizzate a livello europeo, è stato progettato un laboratorio (*Engagement Co-creation Lab*) per favorire il coinvolgimento dei cittadini nella individuazione di buone pratiche e a supporto della progettazione di politiche sulle tematiche di maggior impatto sociale fra quelle di competenza dell'Ente Regione, mettendo a sistema iniziative "stato dell'arte" come "Open Policy" e il Foro per l'Innovazione.

- **Migliorare la partecipazione degli addetti ai lavori** promuovendo e supportando l'utilizzo integrato degli strumenti resi disponibili ai partecipanti registrati (profilazione di persone e organizzazioni, pubblicazione di contenuti, diffusione mirata di proposte di collaborazione, gestione di progetti, diffusione e valorizzazione dei risultati anche al pubblico)
- **Aumentare la consistenza della base di conoscenza resa disponibile sulla piattaforma**, in particolare attraverso l'allargamento della base di profili di persone, organizzazioni, progetti e risultati e delle relazioni esistenti fra di essi.
- **Realizzare una lettura sofisticata** dei trend e dei percorsi evolutivi del territorio, mediante l'analisi delle informazioni presenti sulla piattaforma, integrate con dati provenienti da altre fonti (in particolare *open data*) e applicando modalità innovative di analisi (**open analytics**)
- **Promuovere la conoscenza** della piattaforma e dei servizi all'interno delle Direzioni Generali di Regione Lombardia e presso gli stakeholder regionali, per aumentare ulteriormente la base di conoscenza
- **Promuovere l'adozione** del framework e della piattaforma in ambito nazionale e internazionale e **migliorare l'interoperabilità** fra chi li adotta, per aumentare le opportunità di collaborazione a favore del territorio
- **Portare avanti** l'attività di divulgazione ai cittadini delle iniziative strategiche in Innovazione e Ricerca di Regione Lombardia (Foro regionale, Premio Lombardia è Ricerca, Open Analytics, Programma Strategico triennale) e dei progetti sviluppati grazie ai fondi POR FESR (es. Accordi per la Ricerca e l'Innovazione, progetto BUL) usando la piattaforma stessa e i canali di comunicazione collegati (social network, mailing)
- **Incrementare ulteriormente** le azioni branding e networking attraverso azioni di coinvolgimento degli influencer e degli stakeholder già mappati e in fase di mappatura (interviste, articoli di approfondimento, social engagement, ingaggio dei membri del Foro regionale, presentazioni alle scuole superiori).
- **Sviluppare i canali** di comunicazione che presentano margini di crescita in termini di bacino di utenti raggiunti e di precisione della profilazione (Linkedin, riprofilazione dei Database) e **produrre nuovi materiali** di comunicazione adatti ai canali impiegati (video-presentazione dei contenuti, infografiche).