



Regione Lombardia

LA GIUNTA

DELIBERAZIONE N° XI / 1818

Seduta del 02/07/2019

Presidente

ATTILIO FONTANA

Assessori regionali

FABRIZIO SALA *Vice Presidente*
STEFANO BOLOGNINI
MARTINA CAMBIAGHI
DAVIDE CARLO CAPARINI
RAFFAELE CATTANEO
RICCARDO DE CORATO
MELANIA DE NICHILLO RIZZOLI
PIETRO FORONI

GIULIO GALLERA
STEFANO BRUNO GALLI
LARA MAGONI
ALESSANDRO MATTINZOLI
SILVIA PIANI
FABIO ROLFI
MASSIMO SERTORI
CLAUDIA MARIA TERZI

Con l'assistenza del Segretario Enrico Gasparini

Su proposta del Presidente Attilio Fontana di concerto con l'Assessore Davide Carlo Caparini

Oggetto

APPROVAZIONE DOCUMENTO DI INDIRIZZO STRATEGICO PER LA POLITICA DI COESIONE 2021-2027 - (DI CONCERTO CON L'ASSESSORE CAPARINI)

Il Segretario Generale

Antonello Turturiello

Si esprime parere di regolarità amministrativa ai sensi dell'art.4, comma 1, l.r. n.17/2014:

Il Vice Segretario Generale

Pier Attilio Superti

Il Direttore di Funzione Specialistica

Sabrina Sammuri

Il Dirigente

Federica Marzuoli

L'atto si compone di 95 pagine
di cui 90 pagine di allegati
parte integrante



Regione Lombardia

LA GIUNTA

VISTE:

- la proposta di Regolamento del Consiglio che stabilisce il Quadro Finanziario Pluriennale per il periodo 2021-2027 – COM (2018) 322 del 2 maggio 2018;
- la proposta di Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio recante le disposizioni comuni applicabili al Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR), al Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+), al Fondo di Coesione, al Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca (FEAMP) e le regole finanziarie applicabili a tali fondi e al Fondo Asilo e migrazione, al Fondo per la Sicurezza interna e allo Strumento per la gestione delle frontiere e i visti - COM(2018) 375 del 29 maggio 2018;
- la proposta di Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio relativo al Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) e al Fondo di Coesione - COM(2018) 372 del 29 maggio 2018;
- la proposta di Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio recante disposizioni specifiche per l'obiettivo «Cooperazione territoriale europea» (Interreg) sostenuto dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale e dagli strumenti di finanziamento – COM(2018) 374 del 29 maggio 2018;
- la proposta di Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio relativo al Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) - COM(2018) 382 del 30 maggio 2018;
- il Regolamento delegato (UE) N. 240/2014 della Commissione del 7 gennaio 2014 recante un codice europeo di condotta sul partenariato nell'ambito dei fondi strutturali e d'investimento europei il quale reca disposizioni sul partenariato per gli accordi di partenariato e i programmi sostenuti dai fondi strutturali e d'investimento europei;

PRESO ATTO che la citata proposta di Regolamento COM(2018) 375 prevede all'art. 7 che ciascun Stato Membro rediga un accordo di partenariato che esponga le modalità per un impiego efficace ed efficiente dei fondi per il periodo 2021-2027 e che lo Stato Membro presenti l'accordo di partenariato alla Commissione europea, prima o contestualmente a quella del primo programma operativo;

PRESO ATTO che l'art. 6 del citato Regolamento delegato (UE) N. 240/2014 prevede che gli Stati membri, in conformità al loro quadro istituzionale e giuridico, coinvolgano i partner pertinenti nella preparazione dell'Accordo di Partenariato;

PRESO ATTO che l'Accordo di Partenariato deve contenere, tra l'altro, l'elenco dei



Regione Lombardia LA GIUNTA

programmi previsti nell'ambito dei fondi con le rispettive dotazioni finanziarie preliminari suddivise per fondo e il corrispondente contributo nazionale per categoria di regioni;

CONSIDERATO pertanto che i contenuti dell'Accordo di Partenariato esprimono, insieme ai Regolamenti recanti le Disposizioni Comuni applicabili ai fondi ed a quelli relativi al Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR), al Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+), un quadro di riferimento per la preparazione e la presentazione da parte degli Stati membri dei Programmi Operativi;

PRESO ATTO che la citata proposta di Regolamento COM(2018) 375 all'art. 16 prevede che gli Stati Membri presentino alla Commissione Europea, non oltre 3 mesi dopo la presentazione dell'accordo di partenariato, i programmi operativi e che, ai sensi dell'art. 17, ciascun programma operativo stabilisce la strategia grazie alla quale contribuirà al perseguimento degli obiettivi strategici di cui all'art. 4 della citata proposta di Regolamento COM(2018) 375;

DATO ATTO che il Dipartimento per le Politiche di Coesione presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri ha avviato il confronto partenariale per la preparazione della programmazione della politica di coesione 2021-2027 con l'istituzione di cinque tavoli intestati agli obiettivi strategici indicati nella citata proposta di Regolamento COM(2018) 375, che si riuniranno nel periodo maggio-settembre 2019, aventi l'obiettivo di produrre ciascuno un documento di sintesi rappresentativo degli esiti del confronto in funzione delle fasi successive di preparazione dell'Accordo di Partenariato e dei Programmi Operativi;

RICHIAMATA la comunicazione del Presidente Fontana di concerto con il Vicepresidente Sala e gli Assessori Caparini e Rizzoli alla Giunta nella seduta del 24 ottobre 2018 avente ad oggetto "Percorso per la definizione del Documento regionale di Indirizzo Strategico sulla futura Politica di coesione 2021-2027" nella quale si dà atto che:

- il Documento di Indirizzo Strategico identifica le priorità di intervento per il periodo di programmazione 2021-2027 nell'ambito dei fondi strutturali;
- il quadro di contesto in cui si sviluppa il documento è quello rappresentato dal Programma Regionale di Sviluppo, dai documenti di programmazione settoriale quali ad esempio il Piano Strategico Triennale per la ricerca e dalle proposte regolamentari della Commissione europea;
- la predisposizione del documento si avvale di una metodologia innovativa



Regione Lombardia

LA GIUNTA

basata sull'intelligenza artificiale che permetta di effettuare analisi descrittive e predittive dei dati a disposizione, fornendo elementi di contesto ai policy maker a supporto delle scelte e della definizione degli obiettivi realisticamente raggiungibili, orientati verso ambiti e azioni di policy caratterizzate da una elevata capacità di produrre risultati, ed invertire eventuali trend che limitano la propensione all'innovazione dell'ecosistema lombardo;

DATO ATTO che le prime risultanze della metodologia adottata sono state illustrate e condivise nell'ambito del tavolo di confronto sulla nuova Politica di Coesione 2021 – 2027 fra Regione Lombardia, la Commissione Europea ed i principali esponenti politici e socio-economici lombardi del Patto per lo Sviluppo tenutosi il 26 ottobre 2018;

RICHIAMATA la comunicazione del Presidente Fontana di concerto con il Vicepresidente Sala e gli Assessori Caparini e Rizzoli alla Giunta nella seduta dell'8 aprile 2019, avente ad oggetto "Percorso per la definizione del Documento regionale di Indirizzo Strategico sulla futura Politica di Coesione 2021-2027 – Avanzamenti";

RITENUTO in questo contesto opportuno, attraverso l'adozione di un Documento regionale di Indirizzo Strategico sulla futura Politica di coesione 2021-2027, esprimere un quadro programmatico regionale che da un lato sia di riferimento per l'identificazione delle priorità di intervento della Politica di Coesione 2021-2027 e d'altra parte contenga le basi per la costruzione dei futuri Programmi Operativi a valere sui fondi FESR ed FSE+, in cui le azioni saranno fortemente orientate a privilegiare la capacità di produrre innovazione negli ambiti strategici;

PRESO ATTO che la proposta di Documento regionale di Indirizzo Strategico sulla futura Politica di coesione 2021-2027, allegata alla presente deliberazione (Allegato A) quale parte integrante e sostanziale:

- è stata condivisa con le Direzioni potenzialmente coinvolte con un approccio fortemente integrato e trasversale tra gli stessi, attraverso uno specifico percorso di lavoro e momenti collegiali dedicati;
- è stata presentata agli Stati Generali del Patto per lo Sviluppo il 12 giugno 2019 al fine di raccogliere le osservazioni del partenariato sociale ed economico, secondo quanto previsto dall'art. 8 dello Statuto di Autonomia;

CONSIDERATO che, come sopra citato, il Dipartimento delle Politiche di Coesione



Regione Lombardia
LA GIUNTA

presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri ha avviato formalmente le attività relative alla predisposizione dei documenti di programmazione per il periodo 2021-2027, in particolare con riferimento all'Accordo di Partenariato propedeutico alla predisposizione dei Programmi Operativi Regionali (POR), si rende necessario integrare gli atti relativi alla programmazione gare per acquisti di servizi e forniture per l'anno 2019 approvati con dgr n. XI/1384 del 18/03/2019, in raccordo con la Struttura "Programmazione Acquisti e Gestione Appalti", così come comunicato con nota prot. A1.2019.0270344 del 27/06/2019;

A voti unanimi, espressi nelle forme di legge;

DELIBERA

1. di approvare il Documento regionale di Indirizzo Strategico sulla futura Politica di coesione 2021-2027, allegato A della presente deliberazione di cui costituisce parte integrante e sostanziale;
2. di integrare la dgr n. XI/1384 del 18/03/2019 relativa alla programmazione gare per acquisti di servizi e forniture per il 2019, come da scheda allegato B e come comunicato al Tavolo Tecnico Appalti con nota prot. A1.2019.0270344 del 27/06/2019;
3. di provvedere alla pubblicazione della presente deliberazione sul portale regionale della programmazione europea (www.ue.regione.lombardia.it) al fine di darne diffusione al pubblico più vasto.

IL SEGRETARIO
ENRICO GASPARINI

Atto firmato digitalmente ai sensi delle vigenti disposizioni di legge

Nuove procedure superiori a € 221.000,00 - I.V.A. esclusa

Direzione Centrale/Generale	Descrizione del fabbisogno	Durata contratto in mesi	Importo complessivo da porsi a base d'asta (€ - I.V.A. esclusa)	Criteri di quantificazione base d'asta	Eventuali finanziamenti UE/Ministeriali	Ordine di priorità: 1 - massima 2 - media 3 - minima	Nominativo RUP	Eventuale Adesione ARCA/Consip	Motivazione esigenze sopravvenute
Area Programazione e relazioni esterne	Assistenza tecnica per la predisposizione dei POR FESR e FSE 2021-2027 in 2 lotti	12	302.000,00	tariffe benchmark regionale	si	1	Federica Marzuoli	NO	Avvio tavolo tecnico ministeriale successivamente alla dgr di programmazione



Regione Lombardia

**PROGRAMMAZIONE EUROPEA
POLITICA DI COESIONE 2021-2027**

DOCUMENTO DI INDIRIZZO STRATEGICO

Indice

1. PREMESSA	4
2. APPROCCIO METODOLOGICO	7
2.1. Definizione della visione strategica	8
2.2. Analisi data-driven.....	9
2.2.1. Ricerca, valutazione e selezione dei dati.....	9
2.2.2. Individuazione dei KPI.....	9
2.2.3. Ricerca delle leve per migliorare i KPI	10
2.2.4. Analisi degli scenari	10
2.3. Definizione delle priorità strategiche	11
3. OBIETTIVO STRATEGICO 1 (OS1) - UN'EUROPA PIÙ INTELLIGENTE	12
3.1. Definizione della visione strategica	12
3.2. Analisi data-driven.....	14
3.2.1. Ambito tematico: Innovazione	14
3.2.2. Ambito tematico: Competitività.....	18
3.3. Definizione delle priorità strategiche	25
4. OBIETTIVO STRATEGICO 2 - UN'EUROPA PIÙ VERDE E A BASSE EMISSIONI DI CARBONIO...	34
4.1. Definizione della visione strategica	34
4.2. Analisi data-driven.....	37
4.2.1. Ambito tematico: Qualità dell'aria	38
4.2.2. Ambito tematico: Cambiamenti climatici.....	41
4.3. Definizione delle priorità strategiche	45
5. OBIETTIVO STRATEGICO 3 - UN'EUROPA PIÙ CONNESSA	49
5.1. Definizione della visione strategica	49
5.2. Analisi data-driven.....	52
5.3. Definizione delle priorità strategiche	55
6. OBIETTIVO STRATEGICO 4 - UN'EUROPA PIÙ SOCIALE	59
6.1. Definizione della visione strategica	59
6.2. Analisi data-driven.....	67
6.2.1. Ambito tematico: Lavoro	67

6.2.2. Ambito tematico: Inclusione sociale	74
6.3. Definizione delle priorità strategiche	80
7. OBIETTIVO STRATEGICO 5 - UN'EUROPA PIÙ VICINA AI CITTADINI.....	84

1. PREMESSA

La programmazione europea 2021-2027 rappresenta per Regione Lombardia **un'ulteriore opportunità di crescita e di sviluppo** ed un importante strumento per raggiungere gli **obiettivi indicati dal Programma Regionale di Sviluppo**: sostenibilità, semplificazione, crescita sociale ed economica. Regione Lombardia è convinta che per costruire una nuova stagione di crescita sociale ed economica sia necessario **investire in ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico**, strumenti necessari sia per rafforzare la competitività del sistema economico sia per rendere attrattivo l'intero territorio lombardo.

Regione Lombardia riconosce un ruolo strategico all'innovazione diffusa, come una delle condizioni di sistema in grado di favorire la competitività territoriale, la crescita del capitale umano, il benessere dei cittadini, la sostenibilità. Partendo da questo paradigma, anche il **Documento di Indirizzo Strategico**, che rappresenta il quadro programmatico regionale di riferimento per l'identificazione delle priorità di intervento della Politica di Coesione 2021-2027 di Regione Lombardia, deve essere di supporto alla capacità di generare e stimolare innovazione territoriale, quale strumento per creare "valore" anche in campo sociale ed ambientale, e il trasferimento di conoscenze, in una logica di efficacia ed efficienza dell'intervento pubblico e di coinvolgimento responsabile degli attori privati e pubblici.

In questo contesto, Regione Lombardia intende sperimentare un **nuovo approccio** che affianca agli strumenti tradizionali di analisi dei fabbisogni, l'utilizzo di metodologie e tecnologie di Intelligenza Artificiale (AI) a vantaggio sia dell'azione di governo che dei "beneficiari finali", riaffermando il proprio posizionamento come *best practice* nella gestione dei fondi comunitari, in termini non solo di efficienza e capacità amministrativa e finanziaria, ma soprattutto di innovatività nella programmazione e nell'attuazione di politiche pubbliche.

Con il Documento di Indirizzo Strategico (DIS) Regione Lombardia individua le Priorità che permettano di valorizzare al meglio le risorse ad essa assegnate e di massimizzare la probabilità di raggiungere i livelli di crescita attesi, raggiungendo gli obiettivi che si è data nei propri strumenti programmatori. In tale ottica, Regione Lombardia intende focalizzarsi su ciò che possa garantire il maggiore valore aggiunto rispetto ai "nodi" strutturali e alle peculiarità del proprio territorio.

Il DIS contiene le basi per la costruzione dei futuri Programmi Operativi a valere sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) e sul Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+), in cui le Azioni (e conseguentemente la concentrazione di risorse) saranno fortemente orientate a privilegiare la capacità di produrre innovazione negli ambiti strategici che contribuiscono alla Politica di Coesione post 2020.

Nella redazione del DIS, Regione Lombardia intende, da un lato, trarre ispirazione dalle azioni positive ed efficaci già intraprese dalle altre Regioni europee sugli stessi ambiti (in particolare dalle altre 3 Regioni considerate il motore d'Europa) e, dall'altro lato, contrastare e prevenire i trend negativi che in quelle stesse Regioni si stanno manifestando, agendo su dei driver rilevanti che è necessario identificare e aggiornare in modo dinamico a supporto della programmazione.

L'elemento innovativo rispetto all'impostazione dei precedenti cicli di programmazione è quindi rappresentato dall'utilizzo di una **metodologia di intelligenza artificiale** che permette di effettuare analisi (sia descrittive sia predittive) dei dati a disposizione sfruttando algoritmi che, armonizzati con gli strumenti tradizionali già a disposizione e con le analisi qualitative delle politiche già realizzate, possono fornire elementi di contesto utili ai "policy makers" permettendo loro di comprendere le leve migliori per l'azione, e supportandoli nell'elaborare le scelte e definire degli obiettivi realisticamente raggiungibili nel prossimo decennio.

La finalità ultima dell'azione di Regione sarà quella di **rendere sempre più attrattivo, competitivo e resiliente il Sistema socioeconomico della Lombardia**, attraverso una forte spinta innovativa sia nell'individuazione di obiettivi strategici in attuazione di politiche sempre più efficienti, sia negli strumenti utilizzati per supportare le scelte.

L'utilizzo di metodologie di intelligenza artificiale per l'individuazione delle priorità strategiche regionali rappresenta uno strumento innovativo che può fornire ulteriori elementi di contesto nella valutazione dei fabbisogni individuati con gli strumenti tradizionali di valutazione quali-quantitativa dei fabbisogni rappresentati da:

- il Programma Regionale di Sviluppo;
- i documenti di programmazione regionale settoriali;
- le proposte di regolamento della Commissione Europea per il periodo 2021-2027;
- la "Relazione per paese relativa all'Italia 2019" della commissione Europea che, all'Allegato D, fornisce orientamenti in materia di investimenti finanziati dalla politica di coesione 2021-2027 per l'Italia.

È importante ricordare inoltre che, in coerenza con la Strategia nazionale sviluppo sostenibile (SNSvS), ossia il posizionamento italiano rispetto agli obiettivi dell'Agenda 2030 dell'ONUⁱ, che considera le diverse dimensioni dello sviluppo sostenibile, per i profili ambientali, economici e sociali, il Programma Regionale di Sviluppo della XI Legislatura ha individuato tra le priorità che dovranno caratterizzare l'azione regionale la Sostenibilità quale *"elemento distintivo dell'azione amministrativa e come occasione per migliorare la qualità della vita dei lombardi, conciliando le esigenze di crescita produttiva e coinvolgendo tutti gli attori del territorio: dalle imprese, ai cittadini, dalle scuole alle pubbliche amministrazioni"*. Per questo motivo Regione Lombardia approverà a breve, in accordo con gli stakeholders, la propria Strategia regionale dello Sviluppo Sostenibile di attuazione dell'Agenda ONU 2030 che, declinando gli obiettivi stabiliti a livello nazionale, rappresenterà la principale cornice all'interno della quale dovranno muoversi le politiche regionali nel prossimo futuro.

Il concetto di sviluppo sostenibile nelle sue dimensioni economica, sociale e ambientale è strettamente connesso all'integrazione delle politiche pubbliche e dell'azione privata, che deve essere intesa nell'accezione più ampia che comprende la capacità d'impresa, l'impegno del sistema associativo, delle diverse rappresentanze e del terzo settore, finanche al comportamento individuale del cittadino. La proposta alla società civile di un Protocollo per lo sviluppo sostenibile vuole esprimere la condivisione della Lombardia nel suo insieme rispetto alle scelte di "futuro",

raccogliendo il contributo di ciascuno per raggiungere obiettivi posti dall'Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile e realizzare azioni concrete all'interno di un'evoluzione di sistema verso una economia circolare e più verde, più resiliente al cambiamento climatico, efficiente nell'uso delle risorse e nella tutela del capitale naturale.

Il riferimento diretto agli obiettivi della Strategia per lo sviluppo sostenibile consentirà inoltre una notevole semplificazione per le procedure di Valutazione Ambientale Strategica (VAS) che dovrà poi accompagnare la predisposizione dei Programmi Operativi, sia nella predisposizione del quadro di riferimento programmatico e del complessivo posizionamento, sia per i percorsi di confronto e coinvolgimento di tutti gli stakeholder.

Infine, è opportuno evidenziare che allo stato attuale non sono ancora note le risorse finanziarie che Regione Lombardia avrà a disposizione per il periodo 2021-2027, né sono ancora stati approvati i testi dei regolamenti comunitari che rappresentano la cornice attuativa delle politiche di coesione 2021-2027, né l'Accordo di Partenariato nazionale.

Pertanto, le priorità strategiche declinate nel presente documento dovranno poi essere valutate e selezionate nell'ambito dei Programmi Operativi alla luce del quadro di contesto determinato dagli elementi sopra descritti (risorse finanziarie, regolamenti comunitari, concentrazione tematica, Accordo di Partenariato), della possibilità/opportunità di lavorare in sinergia con i fondi gestiti direttamente dalla Commissione Europea (es: InvestEU) ed operando secondo un principio di continuità con le esperienze della programmazione 2014-2020, che stanno funzionando sia in termini di strategia che di metodi.

Infine, la declinazione delle priorità strategiche nell'ambito dei Programmi Operativi non potrà non tenere conto dell'assegnazione delle Olimpiadi e la sottoscrizione dell'Host City Contract (24 giugno 2019, Losanna) con cui prende avvio la fase organizzativa per i Giochi Olimpici Invernali di Milano-Cortina 2026, anche attraverso la valorizzazione delle infrastrutture sportive sul territorio regionale, a cui Regione Lombardia parteciperà con la rappresentanza negli organi di governance e contribuendo a garantire la realizzazione delle opere necessarie.

2. APPROCCIO METODOLOGICO

Regione Lombardia, per declinare la propria strategia nel rispetto dei riferimenti normativi e programmatici in progress, ha stabilito un approccio metodologico innovativo, che alla tradizionale valutazione quali-quantitativa dei fabbisogni e delle azioni affianca **una innovativa metodologia di intelligenza artificiale** che, tramite l'analisi (sia descrittiva sia predittiva) dei dati a disposizione fornisce ai "policy makers" evidenze su quali siano le leve migliori per l'azione di governo. Tale metodologia si basa sul confronto con un insieme di regioni di riferimento in un approccio basato sui dati ("data-driven"), il cui trattamento avverrà nel rispetto delle norme in materia di trattamento dei dati.

Nella metodologia adottata, le aree di intervento e i relativi indicatori di performance (KPI) su cui perseguire un miglioramento vengono identificati a partire dall'analisi dei dati (approccio "data-driven") e confrontandosi con un gruppo di *Regioni "competitor"*. Associate a ciascuna area di intervento si individuano delle leve su cui Regione Lombardia può agire direttamente per conseguire tale miglioramento ispirandosi all'esperienza passata di un gruppo più ampio di Regioni, compresa la Lombardia stessa, denominato gruppo delle *Regioni di "addestramento"*, in quanto utilizzate per addestrare modelli di intelligenza artificiale. In tal modo, si possono simulare gli impatti di azioni positive intraprese da altre Regioni europee nei medesimi ambiti o contrastare e prevenire i trend negativi che in altre Regioni già si sono realizzati.

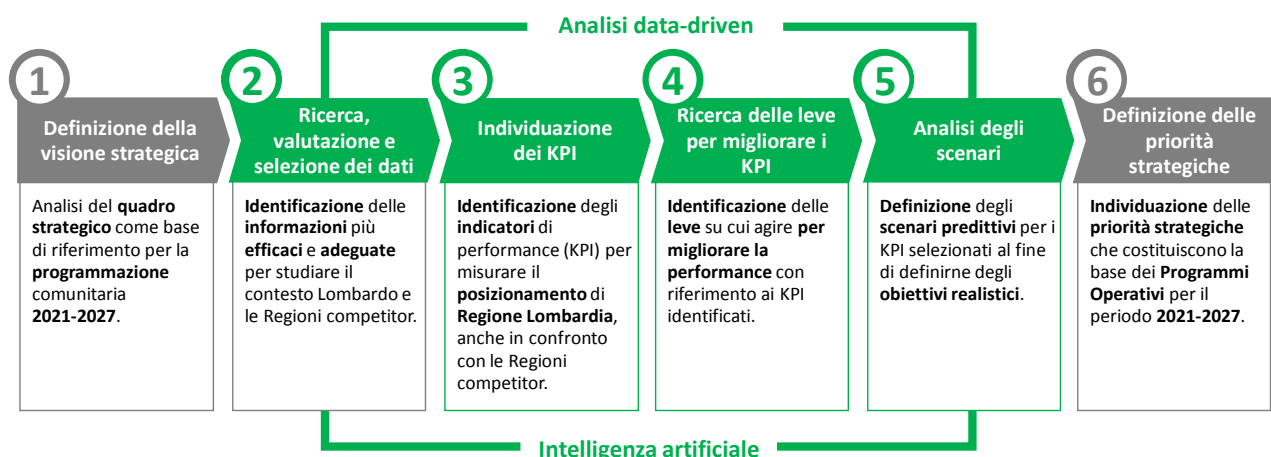
La vera innovazione della metodologia adottata risiede quindi nell'uso di tecniche di analisi automatica non solo per identificare i principali problemi o le carenze di Regione Lombardia, ma soprattutto per identificare in modo omogeneo le principali leve su cui è possibile agire per superare le carenze o per potenziare situazioni già virtuose ma con ulteriore margine di miglioramento.

La relazione tra leve e KPI è modellata come una regressione multivariata (ovvero dipendente da più variabili) in cui il KPI è una funzione degli indicatori di leva. Ogni regione è descritta quindi da un insieme di valori per gli indicatori di leva, gli input, e un valore per il KPI, l'output. Nel linguaggio del Machine Learning ogni regione rappresenta un "esempio" e l'insieme delle regioni costituisce il training set utilizzato per addestrare un algoritmo di machine learning al fine di identificare nello spazio infinito di funzioni multivariate quella che meglio modella la relazione tra leve e KPI sugli esempi a disposizione. Tra la coorte di algoritmi di machine learning, per questa analisi è stato utilizzato l'approccio degli alberi decisionali in quanto, questo tipo di approccio, creando una funzione input-output che dipende da un sottoinsieme degli input, permette di stabilire quali tra le leve siano effettivamente rilevanti per i KPI.

Infine, la modellazione quantitativa della relazione tra leve e KPI permette di realizzare scenari proiettivi facendo ipotesi sui valori futuri degli indicatori di leva e ottenendo quindi in modo automatico un valore corrispondente per il KPI definendo obiettivi realistici.

Il flusso dell'approccio metodologico è schematizzato nella figura seguente.

Figura 1. Approccio metodologico



Operativamente, l'approccio proposto prevede l'esecuzione dei seguenti passi:

1. **Definizione della visione strategica.**
2. **Ricerca, valutazione e selezione dei dati** disponibili più efficaci e adeguati a studiare l'ambito di riferimento.
3. **Individuazione dei KPI** su cui, secondo i dati disponibili al momento dell'analisi, Regione Lombardia risulta maggiormente carente o su cui Regione Lombardia ha maggiori potenzialità di miglioramento.
4. **Ricerca delle leve per migliorare i KPI** più carenti o potenziare quelli già soddisfacenti nel modo più efficace rispetto alle risorse impiegate.
5. **Analisi degli scenari** di evoluzione futura per i KPI selezionati.
6. **Definizione delle priorità strategiche.**

2.1. Definizione della visione strategica

Il punto di partenza per la definizione della visione strategica è rappresentato dalla proposta di **Regolamento delle disposizioni comuni (di seguito RDC)ⁱⁱ** di cui alla COM (2018) 375 del 29 maggio 2018, che all'articolo 4 individua cinque Obiettivi strategici, che i Regolamenti specifici di Fondo declinano nel dettaglio per obiettivo specifico.

Gli Obiettivi Strategici sono:

- **OS 1:** un'Europa più intelligente attraverso la promozione di una trasformazione economica intelligente e innovativa;
- **OS 2:** un'Europa più verde e a basse emissioni di carbonio attraverso la promozione di una transizione verso un'energia pulita ed equa, di investimenti verdi e blu, dell'economia circolare, dell'adattamento ai cambiamenti climatici e della gestione e prevenzione dei rischi;
- **OS 3:** un'Europa più connessa attraverso il rafforzamento della mobilità e della connettività regionale alle TIC;
- **OS 4:** un'Europa più sociale attraverso l'attuazione del pilastro europeo dei diritti sociali.

Con la metodologia di analisi data-driven non verrà trattato l'OS 5 "Un'Europa più vicina ai cittadini: sviluppo sostenibile e integrato delle aree urbane, rurali e costiere mediante iniziative locali", data la sua valenza territoriale e trasversale.

Per completare l'inquadramento strategico in ambito europeo si è poi preso atto delle indicazioni contenute nella "**Relazione per paese relativa all'Italia 2019**"ⁱⁱⁱ (SWD (2019) 1011 del 27 febbraio 2019), in cui la Commissione Europea ha elaborato i propri orientamenti sui settori di investimento prioritari e sulle condizioni quadro per l'attuazione efficace della politica di coesione 2021-2027 in Italia.

All'interno di questo quadro di programmazione, Regione Lombardia ha identificato, per ogni Obiettivo Strategico, la propria **Visione strategica**, ovvero il posizionamento che punta ad avere grazie al prossimo ciclo di programmazione dei Fondi Strutturali.

2.2. Analisi data-driven

2.2.1. Ricerca, valutazione e selezione dei dati

Per definire la strategia di Regione Lombardia è necessario partire da informazioni quantitative **sufficienti e attendibili, ma soprattutto adeguate** all'obiettivo, tenendo conto sia del contesto specifico territoriale sia di quello circostante.

A tal fine, è necessaria la disponibilità di dataset contenenti non solo i valori lombardi, ma anche quelli di un insieme il più ampio possibile di Regioni Europee di livello NUTS2 o eventualmente NUTS1.

2.2.2. Individuazione dei KPI

Gli input iniziali per individuare gli **indicatori di performance (KPI)**, volti a misurare il posizionamento di Regione Lombardia rispetto alla Visione strategica, derivano dall'analisi degli indicatori di alto livello rilevanti contenuti nei diversi piani regionali per gli ambiti specifici trattati. La ricerca dei KPI è completata dalla disamina della letteratura relativa alle tematiche di interesse, al fine di ulteriori potenziali leve per cui esistono evidenze di impatti noti sui KPI rilevanti sul territorio europeo.

Per i KPI selezionati è stata effettuata un'analisi puntuale del posizionamento oppure dell'andamento di Regione Lombardia rispetto a delle **Regioni competitor** (ad esempio i 4 Motori Industriali d'Europa in tema di ricerca e innovazione), **ovvero un gruppo di regioni** simili per caratteristiche macroeconomiche e con cui Regione Lombardia può confrontarsi sui vari ambiti presi di volta in volta in esame.

Le Regioni competitor sono selezionate in base all'analisi di contesto laddove esista un insieme di Regioni che rappresentano dei "competitor" noti per Regione Lombardia. Ad esempio, le 4 regioni "Motore d'Europa" (che oltre a Lombardia sono Baden- Württemberg, Rhône-Alpes e Cataluña) sono utilizzate per i temi legati alla ricerca e innovazione, all'industrializzazione. Laddove la letteratura di settore non suggerisce particolari gruppi consolidati di Regioni competitor, la selezione è realizzata a partire dai dati, in base alla similarità con Regione Lombardia, calcolata in modo automatico su un insieme di indicatori di contesto. Ad esempio, se si considera il tema dell'inclusione sociale (OS 4), si possono selezionare le Regioni più simili a Lombardia in termini struttura demografica ed industriale.

L'analisi ha luogo limitatamente ai KPI e alle leve per cui sono disponibili dati.

Il principale obiettivo di questa fase è fornire evidenza oggettiva del posizionamento di Regione Lombardia rispetto alle Regioni competitor con riferimento ad un particolare KPI, anche prevedendone l'andamento laddove siano disponibili dati storici con sufficiente significatività statistica.

2.2.3. Ricerca delle leve per migliorare i KPI

Questa fase rappresenta la vera innovazione della metodologia proposta. **L'Intelligenza Artificiale** viene utilizzata per identificare le principali leve su cui è possibile agire per superare le carenze o per potenziare situazioni già virtuose ma con ulteriore margine di miglioramento, al fine di intervenire sui KPI e, di conseguenza, sul raggiungimento della Visione Strategica, nel modo più efficiente ed efficace.

La selezione data-driven delle leve prevede l'utilizzo di algoritmi di intelligenza artificiale che elaborano i dati relativi ad un indicatore di output (il KPI), avente il ruolo di variabile dipendente, e a un bacino ampio di indicatori di input (le leve), aventi il ruolo di variabili indipendenti. Questa elaborazione è finalizzata all'identificazione delle leve aventi il maggior impatto sul KPI e la valutazione del tipo di impatto (positivo o negativo) sul KPI stesso. L'identificazione delle leve rilevanti e del loro impatto avviene con l'approccio cosiddetto "learning by examples" dove ogni esempio è rappresentato dai dati di una specifica Regione.

2.2.4. Analisi degli scenari

L'ultima fase della metodologia proposta consiste nel **realizzare degli scenari predittivi** per i KPI selezionati al fine di definirne degli obiettivi realistici.

A partire dall'analisi dei trend delle regioni competitor, la metodologia proposta permette di stimare l'evoluzione del KPI di interesse nei tre seguenti scenari:

- Scenario 1. [Scenario Neutro] Lombardia continua a perseguire le stesse policy del passato relative al KPI.

- Scenario 2. [Best Case Scenario] Lombardia migliora la propria efficacia nel perseguire le policy relative al KPI fino a raggiungere lo stesso andamento della regione di confronto che risulta leader rispetto al KPI.
- Scenario 3. [Worst Case Scenario] Lombardia peggiora la propria efficacia nel perseguire le policy rispetto al KPI, seguendo l'andamento della regione di confronto meno performante.

2.3. Definizione delle priorità strategiche

Per ciascun Obiettivo strategico sono state individuate le priorità strategiche che costituiscono la base dei Programmi Operativi per il periodo 2021-2027.

Le priorità discendono dalla cornice di programmazione regionale (documenti di programmazione regionale e in particolare al Programma Regionale di Sviluppo della XI Legislatura e agli altri documenti di natura settoriale che definiscono le priorità per le azioni di crescita sostenibile), da cui derivano le azioni prioritarie da mettere in campo per intervenire anche sulle leve suggerite dagli esiti dell'analisi data-driven, tenendo conto delle priorità che Regione Lombardia si è data, anche attraverso il confronto con gli stakeholder.

I fenomeni per cui non sono stati reperiti dati con le caratteristiche richieste dalla metodologia predittiva sono stati comunque analizzati attraverso studi di tipo qualitativo sui diversi ambiti tematici, che completano l'analisi di contesto a supporto del policy maker, insieme ai documenti di programmazione già esistenti od in corso di elaborazione, quali in particolare il Programma Regionale di Sviluppo della XI legislatura (PRS), il Programma strategico triennale per la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico, il Piano Regionale degli Interventi per la qualità dell'aria (PRIA), il Programma Regionale della Mobilità e dei Trasporti (PRMT), il Programma Energetico Ambientale Regionale (PEAR). Le analisi qualitative hanno permesso di arricchire i dati quantitativi e di definire scenari in grado di rispondere maggiormente alle esigenze di un ecosistema multiforme e in costante evoluzione.

Infine, è interessante rilevare come l'individuazione dei KPI e delle leve attraverso l'applicazione della metodologia data-driven faccia emergere le correlazioni tra i vari ambiti di policy e la necessaria complementarità dei fondi SIE per il raggiungimento degli Obiettivi Strategici.

L'applicazione sperimentale di questa **innovazione metodologica** alla politica di coesione 2021-2027 consente pertanto di individuare anche i settori per cui è necessaria un'implementazione dei database esistenti, anche grazie alla valorizzazione di reti di cooperazione europea che possono costituire ambiti privilegiati di integrazione.

3. OBIETTIVO STRATEGICO 1 (OS1) - UN'EUROPA PIÙ INTELLIGENTE

3.1. Definizione della visione strategica

L'Obiettivo Strategico 1 (OS1) mira a “promuovere la competitività, la trasformazione digitale, l'imprenditorialità e l'innovazione (compresa la crescita inclusiva e le imprese sociali) e migliorare il contesto imprenditoriale nel quadro dell'adeguamento industriale alle sfide poste dalla globalizzazione, dall'economia circolare e dal cambiamento climatico”^{iv}.

Il prospetto che segue illustra i **punti di convergenza** tra gli obiettivi specifici individuati dalla Proposta di Regolamento FESR e FC (COM (2018) 372 del 29.5.2018) e le priorità definite dagli orientamenti in materia di investimenti finanziati dalla politica di coesione 2021-2027 individuati dalla Relazione specifica per Paese per l'Italia.

Tabella 1. Framework programmatico di riferimento dell'OS1

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FESR e FC	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
Ricerca e innovazione	Rafforzare le capacità di ricerca e di innovazione e l'introduzione di tecnologie avanzate.	Rafforzare gli investimenti in ricerca e innovazione e l'introduzione di tecnologie avanzate, per accrescere numero e dimensioni delle imprese innovative nei settori ad alta intensità di conoscenza con il maggiore potenziale di crescita. Promuovere scambi di conoscenze tra organismi di ricerca e imprese.	Obiettivo trasversale <u>“Rilancio della Competitività”</u> : <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 51 Innovazione e sostegno alle imprese commerciali e del terziario ○ RA 57 Governance evolutiva del sistema regionale della ricerca e dell'innovazione, in raccordo con le dinamiche nazionali ed europee ○ RA 58. Sviluppo dell'innovazione aperta ○ RA 59. Accordi per la ricerca, l'innovazione e la valorizzazione del capitale umano e promozione della domanda di innovazione ○ RA 60. Sviluppo di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico per accrescere la competitività del sistema regionale 	8 9

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FESR e FC	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
Digitalizzazione	Permettere ai cittadini, alle imprese e alle amministrazioni pubbliche di cogliere i vantaggi della digitalizzazione.	<p>Promuovere la digitalizzazione, per aumentare le competenze digitali nelle piccole e medie imprese e l'adozione delle stesse di soluzioni tecnologiche digitali.</p> <p>Migliorare la diffusione dei servizi pubblici digitali sia per i cittadini che per le imprese, così come gli appalti elettronici.</p>	<p>Obiettivo trasversale <u>“Semplificazione e trasformazione digitale”</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 14. Approvazione e attuazione del Programma Strategico per la Semplificazione e la Trasformazione digitale lombarda ○ RA 41. Semplificazione degli adempimenti inerenti il ciclo di vita delle imprese e miglioramento del servizio dei SUAP 	9 16
Crescita e competitività delle PMI	Rafforzare la crescita e la competitività delle PMI.	<p>Sostenere l'internazionalizzazione delle PMI.</p> <p>Facilitare l'accesso ai finanziamenti e un più ampio ricorso agli strumenti finanziari.</p>	<p>Obiettivo trasversale <u>“Rilancio della Competitività”</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 42. Attrazione di nuovi investimenti sul territorio lombardo ○ RA 43. Accesso al credito e sostegno allo sviluppo delle MPMI ○ RA 61. Sostegno all'internazionalizzazione ed all'export delle imprese ○ RA 45. Sostegno alla cooperazione e all'impresa sociale 	8 9

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FESR e FC	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
Competenze	Sviluppare le competenze per la specializzazione intelligente, la transizione industriale e l'imprenditorialità.	Migliorare la crescita e la competitività delle PMI, in particolare con la promozione di imprenditorialità, competenze manageriali, finanziarie e relative alla transizione industriale e l'integrazione delle catene del valore.	<p>Obiettivo trasversale <u>“Rilancio della Competitività”</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 40. Adeguamento normativo e promozione di un contesto favorevole allo sviluppo delle imprese ○ RA 44. Sviluppo dell'imprenditorialità e sostegno allo start up d'impresa ○ RA 46. Valorizzazione delle esperienze imprenditoriali di successo ○ RA 56. Rilancio ed evoluzione dei distretti del commercio e delle reti d'impresa in ottica Smart Cities 	8 9

Regione Lombardia riconosce all'innovazione un ruolo strategico per la competitività del sistema produttivo, la crescita del capitale umano, il benessere dei cittadini, la sostenibilità. Regione Lombardia, pertanto, punta a posizionarsi come “Innovation Leader” nel contesto europeo.

3.2. Analisi data-driven

Per indirizzare Regione Lombardia verso questa *vision*, l'analisi data-driven si è concentrata su due ambiti tematici:

- a. **Innovazione**: rafforzare la capacità di ricerca e di innovazione e l'introduzione di tecnologie avanzate;
- b. **Competitività**: rafforzare la capacità delle imprese, in particolare delle PMI (intese come micro, piccole e medie imprese), di competere durante tutto il ciclo di vita.

3.2.1. Ambito tematico: Innovazione

Per identificare gli indicatori di performance (**KPI**) che meglio rappresentano gli ambiti di indagine e l'insieme di **leve** potenzialmente rilevanti su cui agire, sono stati esaminati i documenti che analizzano il contesto lombardo in termini di innovazione, quali i documenti di programmazione regionale e il Regional Innovation Scoreboard (RSI), oltre che una selezione di dati Eurostat e OECD, che costituiscono le **fonti di riferimento** dell'analisi data-driven.

In allegato è disponibile il dettaglio di tutti gli indicatori (KPI e leve) esaminati e di quelli utilizzati sia per l'individuazione dei KPI sia per la determinazione delle leve (in grassetto).

L'attività di analisi delle fonti dati ha quindi permesso di individuare i seguenti KPI:

- Proprietà Intellettuali (brevetti, marchi e design);
- Open Innovation;

e queste potenziali leve:

- Produzione scientifica;
- Istruzione e formazione;
- Innovazione (di prodotto, processo e organizzativa) nelle PMI (intese come micro, piccole e medie imprese);
- Investimenti in ricerca e sviluppo;
- Settori high tech.

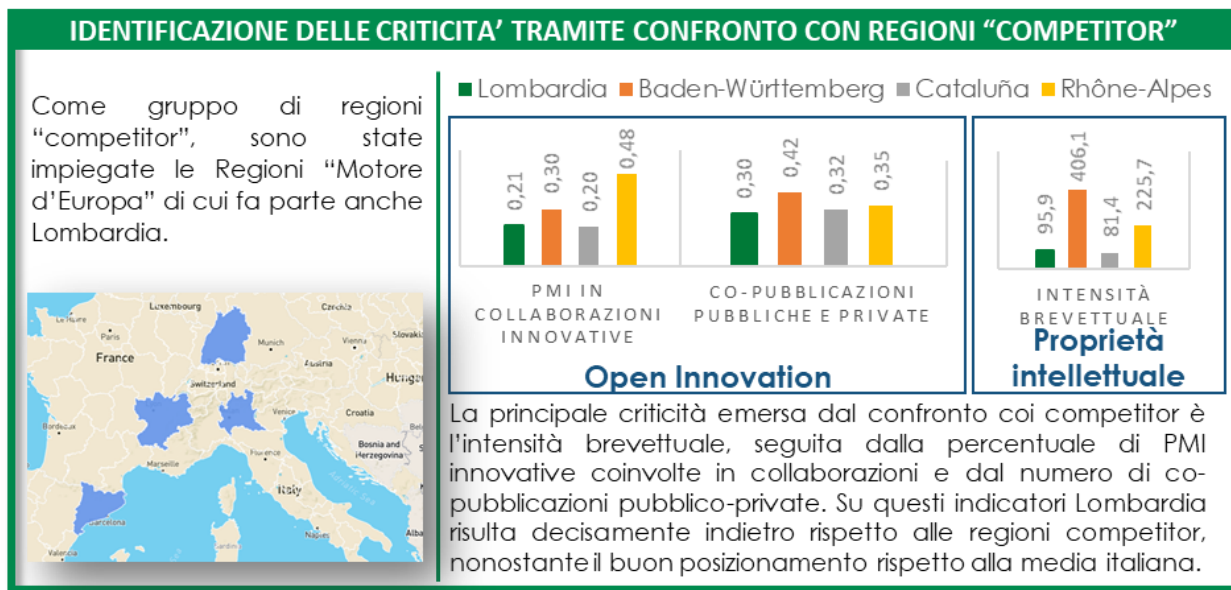
Figura 2. KPI, leve e fonti per l'ambito tematico "Innovazione"



Poiché l'analisi data-driven si pone l'obiettivo strategico di orientare la Lombardia verso il ruolo di "innovation leader" nel contesto europeo, i KPI regionali sono stati confrontati con la media italiana, registrando che **la Lombardia si posiziona fortemente oltre i livelli nazionali**, ma soprattutto con i dati delle Regioni europee competitor, rappresentate dalle altre tre Regioni "Motore d'Europa" (Baden- Württemberg, Rhône-Alpes e Cataluña), sia in termini di valore puntuale che di andamento.

Mentre sulle richieste di marchi e di community design, la Lombardia si colloca in linea con la performance di eccellenza dei Quattro Motori, su altri aspetti come l'**intensità brevettuale**, la percentuale di **PMI coinvolte in collaborazioni innovative** ed il numero di **co-pubblicazioni pubblico-private**, emergono degli ambiti di miglioramento per raggiungere il grado di sviluppo delle regioni competitor.

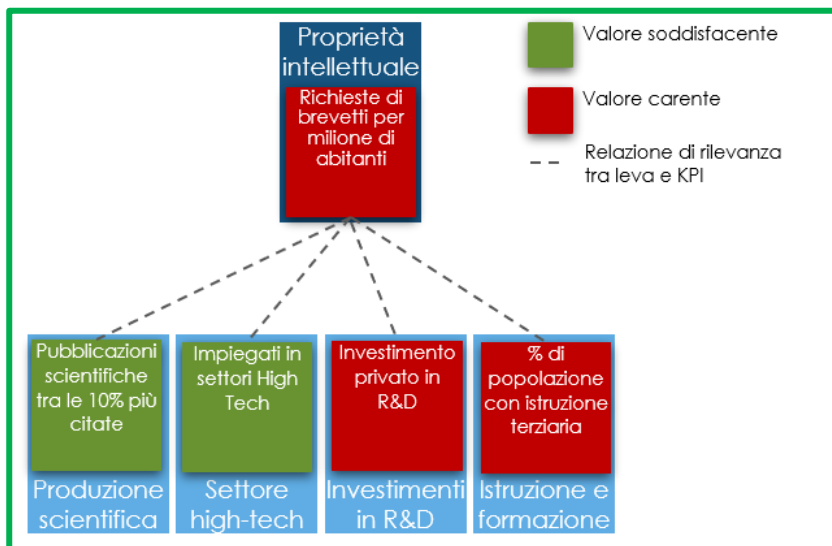
Figura 3. Ambiti di potenziale investimento risultanti dal confronto con le Regioni competitor



L'applicazione della metodologia data-driven ha identificato le leve che influiscono sul valore dei KPI di interesse e, per ognuna di queste, i relativi fattori abilitanti evidenziando quelli che al momento non registrano livelli soddisfacenti.

Più in dettaglio, di seguito sono riportati schematicamente i risultati dell'applicazione della metodologia data-driven per la selezione delle leve all'ambito Proprietà intellettuale e dell'Open Innovation.

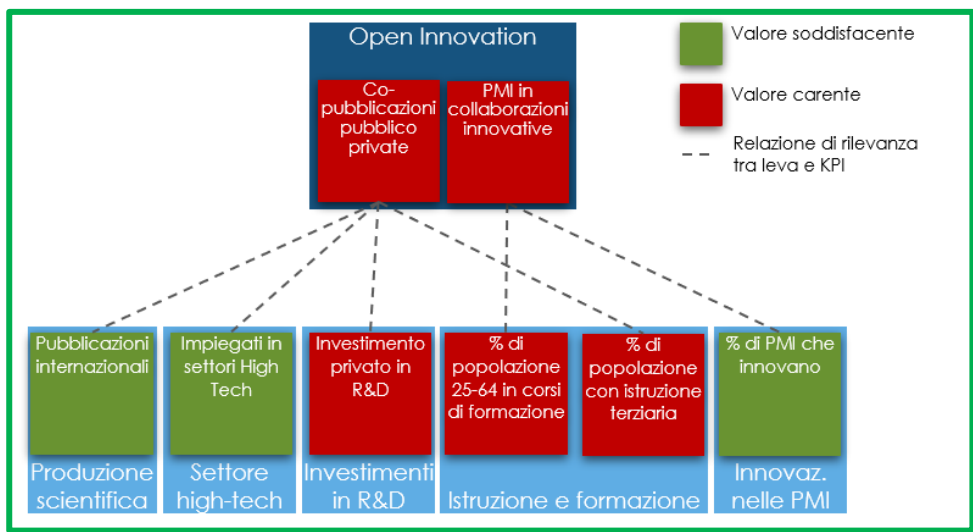
Figura 4. Risultati della selezione data-driven delle leve per l'ambito "proprietà intellettuale" – analisi a livello europeo



Il buon posizionamento di Lombardia in termini di pubblicazioni scientifiche (0,70% pari alla media dei 4 motori) e di percentuale di occupati nel settore high-tech (4,7% appena sotto la media dei 4 motori, 4,85%) concorre a favorire il numero di richieste di brevetti per milione di abitanti che è invece limitato dai ridotti valori delle spese in R&D privato (0,9% contro lo 1,9% della media dei 4

motori) e della percentuale di popolazione con istruzione terziaria (33,7% contro il 40,7% della media dei 4 motori).

Figura 5. Risultati della selezione data-driven delle leve per l’ambito “open innovation” – analisi a livello europeo.



Per quanto riguarda l’Open Innovation, invece, dall’analisi i cui risultati sono rappresentati schematicamente nella figura 5, emerge che l’alto numero di PMI che innovano internamente è il principale fattore abilitante della percentuale di PMI coinvolte in collaborazioni innovative, mentre la bassa percentuale di popolazione che intraprende percorsi di formazione continua è un fattore limitante per questo KPI. Infine, per quanto riguarda il numero di co-pubblicazioni pubblico-privato ritornano i fattori positivi e negativi già emersi per gli altri KPI e analizzati all’interno di questo ambito.

La figura sottostante rappresenta come il valore delle leve deve essere variato (in aumento o in diminuzione) per intervenire positivamente sui KPI di riferimento.

Figura 6. Selezione data-driven delle leve dell’ambito tematico “Innovazione”

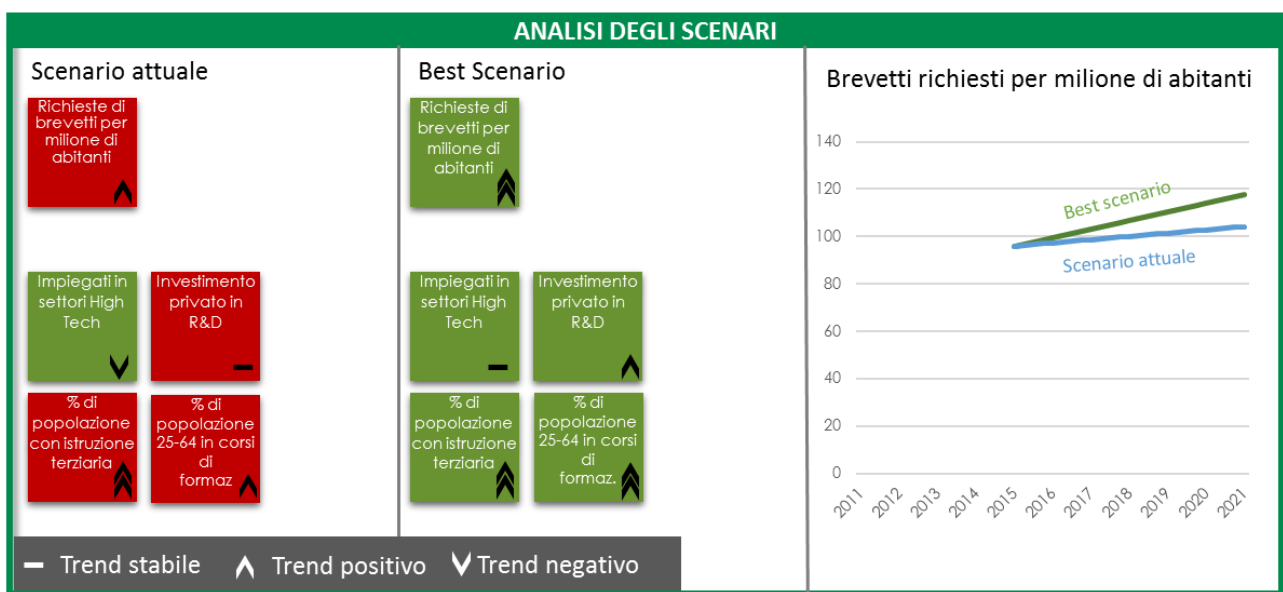


Lo scenario attuale riferito alle leve per cui sono disponibili dati storici confrontabili con le regioni competitor, vede una **crescita ottimale della brevettazione e della formazione**, in particolare sotto il profilo dell’istruzione terziaria, mentre si manifesta una **stabilità degli investimenti privati** in ricerca e sviluppo e un **rallentamento dell’occupazione nel settore high-tech**.

Lle azioni messe in atto da Regione Lombardia sulle principali leve dell’innovazione stanno portando evidenti risultati positivi come dimostra il **trend lombardo di miglioramento, che si posiziona tra i più alti nel gruppo di competitor.**

Condizione per la realizzazione del migliore scenario futuro è che Regione Lombardia **mantenga e rafforzi le policy** che negli ultimi anni hanno permesso di incrementare la percentuale di popolazione con istruzione terziaria, inverta il trend negativo nell’occupazione del settore high-tech e crei le condizioni per rendere il substrato lombardo più adatto per gli investimenti in R&D delle aziende. In questo modo anche il trend sull’intensità brevettuale potrà raggiungere rapidamente i valori del Baden-Württemberg, che rappresenta il territorio con la migliore performance tra quelli analizzati.

Figura 7. Analisi degli scenari



3.2.2. Ambito tematico: Competitività

Come per l’Innovazione, per identificare gli indicatori di performance (KPI) di interesse e l’insieme di leve potenzialmente rilevanti su cui agire, sono stati esaminati i documenti che analizzano il contesto lombardo in termini di innovazione, quali i documenti di programmazione regionale, il Piano Strategico Lombardia2030 di Confindustria Lombardia, lo European Regional Competitiveness Index (RCI) e la Valutazione ex ante degli strumenti finanziari. Insieme ad una selezione di dati Eurostat, OECD, ISTAT, Banca d’Italia e Politecnico di Milano, essi costituiscono le **fonti di riferimento** dell’analisi data-driven.

In allegato è disponibile il dettaglio di tutti gli indicatori esaminati e di quelli utilizzati sia per l’individuazione dei KPI sia per la determinazione delle leve (in grassetto).

L’analisi delle fonti dati disponibili ha quindi permesso di identificare i seguenti KPI:

- Produttività (tutti i settori);
- Sopravvivenza (nei settori manifatturiero, software e servizi);

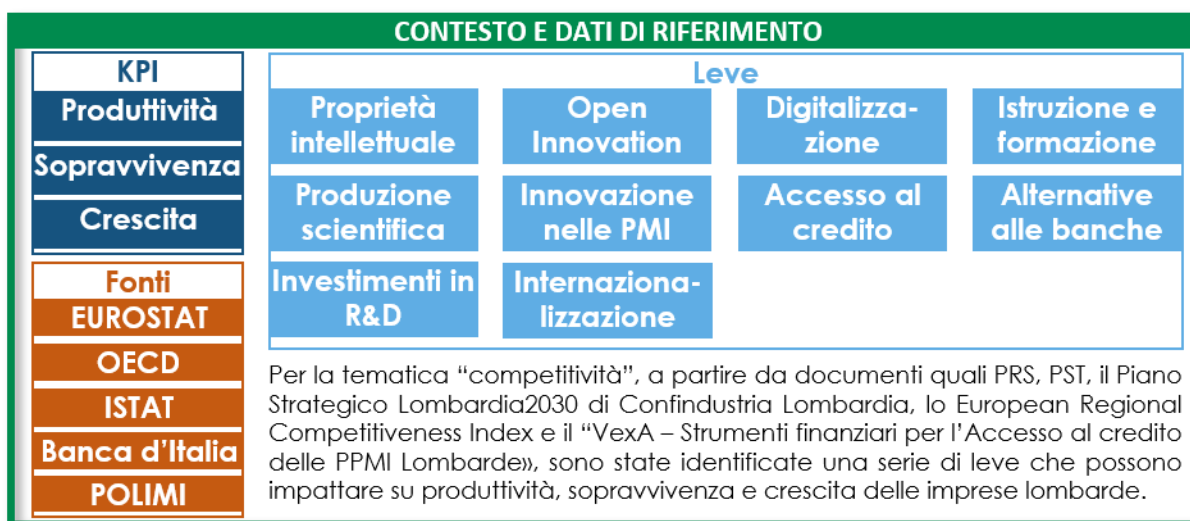
- Crescita (nei settori manifatturiero, software e servizi);

e le seguenti leve:

- Proprietà Intellettuale (brevetti, marchi e design);
- Open Innovation;
- Digitalizzazione;
- Istruzione e formazione;
- Produzione scientifica;
- Innovazione nelle PMI (intese come micro, piccole e medie imprese);
- Accesso al credito, declinato nelle forme tecniche “interessi” e “Garanzie”;
- Alternative alle banche;
- Investimenti in R&D;
- Internazionalizzazione.

Come primo aspetto rilevante dell’analisi data-driven, si può già evidenziare che l’applicazione degli algoritmi di calcolo ha evidenziato che le leve connesse agli indicatori di ricerca e innovazione sono leve fondamentali da attivare anche a sostegno delle policy dell’ambito Competitività.

Figura 8. KPI, leve e fonti per l’ambito tematico “Competitività”



Con riferimento all’analisi di benchmark, Regione Lombardia è stata confrontata con due gruppi di Regioni competitor, uno per il livello italiano e uno per quello europeo, selezionati tramite una metrica basata sulla struttura demografica e industriale e sulla propensione all’innovazione.

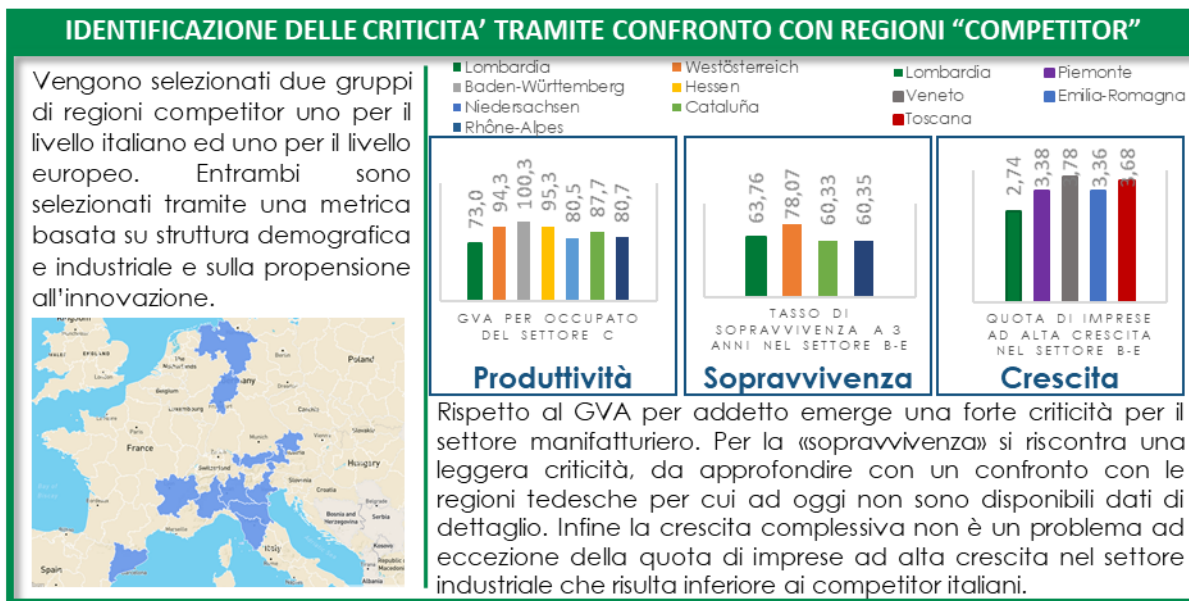
Ciò ha permesso di identificare i principali ambiti di miglioramento che possono accompagnare Regione Lombardia nel percorso verso la leadership europea.

Rispetto ai competitor europei, si verifica in primo luogo un gap in termini di **Valore Aggiunto Lordo (GVA) per addetto** nel settore industriale (settore B-E) e, in particolare, quello manifatturiero (settore C). Inoltre, si rileva un **tasso di sopravvivenza delle imprese** che, mentre per le realtà legate al software è in linea con quello dei competitor europei, sui settori industriale e dei servizi è più lontano dai benchmark. Con riferimento alla **quota di imprese ad alta crescita misurata in termini**

di impiego, invece, le performance in ambito europeo e italiano risultano alquanto diversificate: considerando le regioni competitor europee, si rileva un gap sulla maggior parte dei settori, con l’eccezione del settore industriale (escluse le costruzioni) e quello delle informazioni e telecomunicazioni.

Considerando infine gli indicatori relativi alla crescita, la maggior parte dei settori risulta in ritardo rispetto alle Regioni europee competitor, prendendo a riferimento il panorama italiano si registra un gap anche con riferimento al settore industriale.

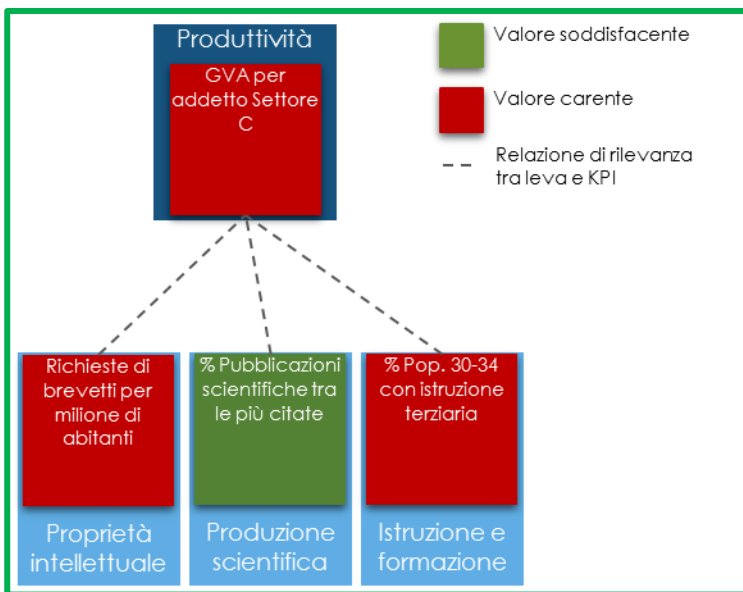
Figura 9. Ambiti di miglioramento risultanti dal confronto con le Regioni competitor



L’analisi per l’individuazione delle leve rilevanti è stata svolta su due livelli geografici, europeo ed italiano. Le leve relative all’accesso al credito ed alle alternative al credito bancario, importanti per i KPI relativi alla crescita e sopravvivenza delle imprese, sono disponibili solo a livello italiano. Di conseguenza le analisi sui KPI “Tasso di sopravvivenza delle imprese a 3 anni – settore B-E” e “Quota di imprese ad alta crescita misurata in termini di impiego – settore B-E” sono svolte solo a livello italiano.

L’unica analisi per cui è stato possibile reperire dati a livello europeo è quella relativa al KPI “**Produttività**” (GVA per addetto del settore C). I risultati di tale analisi sono rappresentati schematicamente nella figura sottostante.

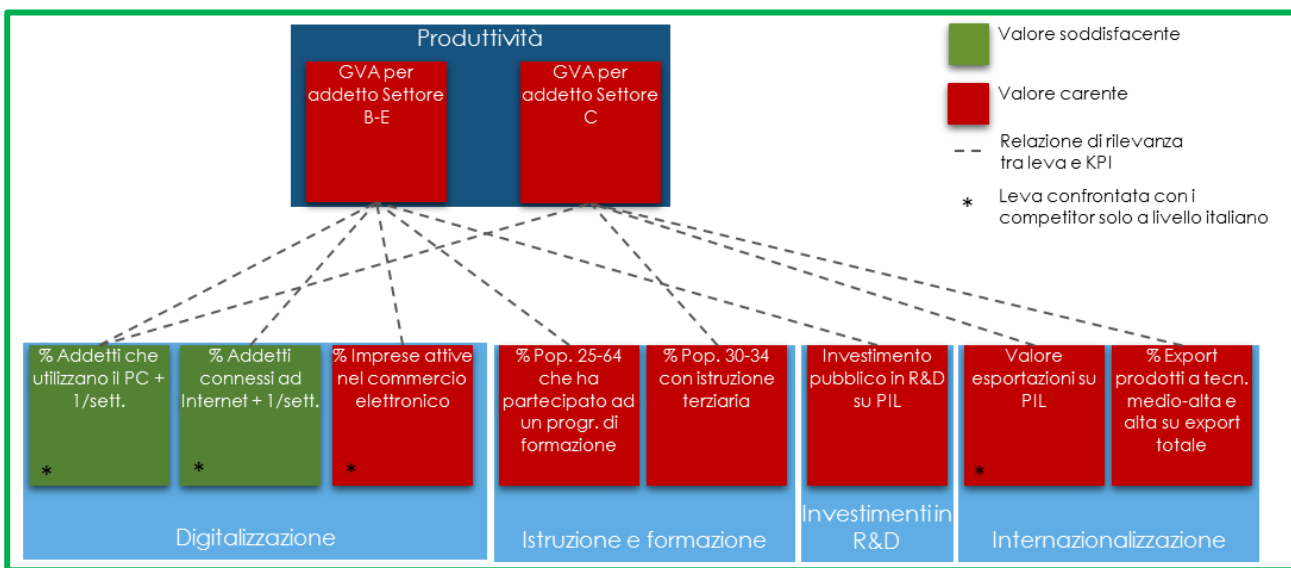
Figura 10. Risultati della selezione data-driven delle leve per l'ambito "produttività" – analisi a livello europeo.



Dall'analisi emerge che i fattori limitanti per la produttività del settore manifatturiero lombardo sono legati alla ancora limitata capacità di innovare prodotti, processi e competenze: la causa è da imputarsi alla bassa percentuale di popolazione con istruzione terziaria e del ridotto numero di richieste di brevetti. Il fattore positivo per la produttività del manifatturiero è dato dalle forti competenze scientifiche del territorio, come testimoniato dall'alto numero di pubblicazioni scientifiche tra il 10% di pubblicazioni più citate.

L'analisi sul medesimo KPI (Produttività) è stata svolta anche a livello italiano, dove tra le leve è stata inclusa la digitalizzazione ed è stato utilizzato un insieme di leve più rappresentativo per le esportazioni essendo disponibile a livello italiano anche l'indicatore sul valore delle esportazioni sul PIL. I risultati sono rappresentati schematicamente nella figura sottostante.

Figura 11. Risultati della selezione data-driven delle leve per l'ambito "produttività" – analisi a livello italiano



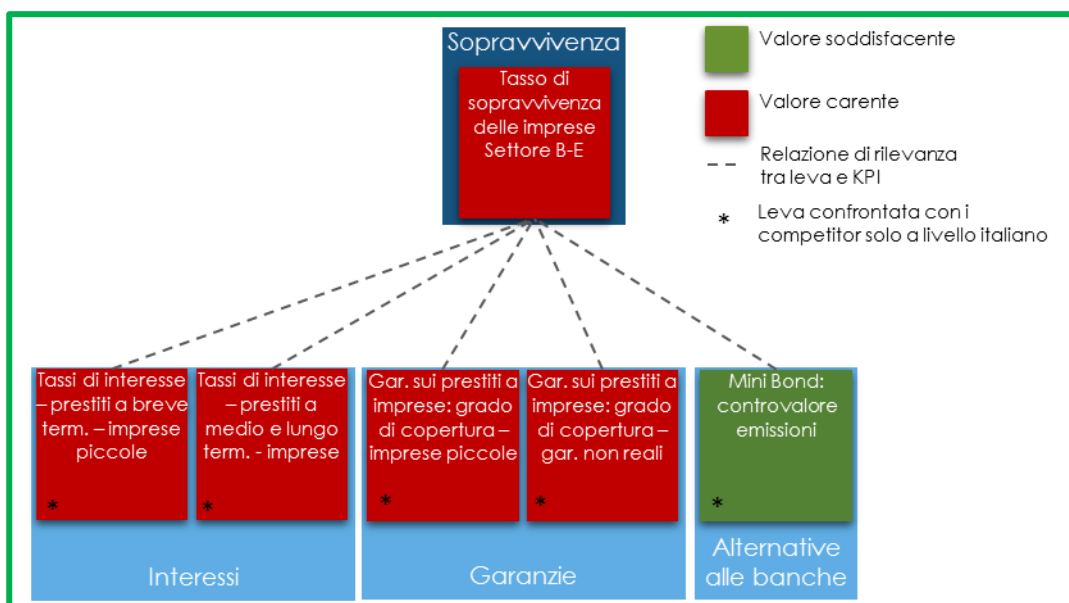
Nell’analisi a livello italiano emerge nuovamente una leva da migliorare, già individuata nell’analisi a livello europeo, ovvero la bassa percentuale di popolazione con istruzione terziaria (33,7% contro il 38,4% dei competitor europei). Sempre nello stesso ambito di istruzione e formazione, risulta da migliorare anche la percentuale di popolazione che partecipa a programmi di formazione continua (8,7% contro l’11,7% dei competitor europei). Inoltre, deve essere potenziato l’investimento pubblico in R&D (0,06% del PIL contro lo 0,2% del PIL dei competitor europei).

Una leva importante per la produttività è la digitalizzazione, dove in particolare risulta da aumentare la percentuale di imprese attive nel commercio elettronico (13,58% contro il 14,39% dei competitor italiani).

Infine, è da migliorare l’ambito dell’internazionalizzazione, in cui è necessario aumentare il valore delle esportazioni nel loro complesso (31,5% del PIL contro il 34,8% del PIL dei competitor italiani) in particolare di export di prodotti a tecnologia medio-alta.

I risultati dell’analisi relativa al KPI **“Sopravvivenza”** svolta a livello italiano sono rappresentati schematicamente nella figura sottostante.

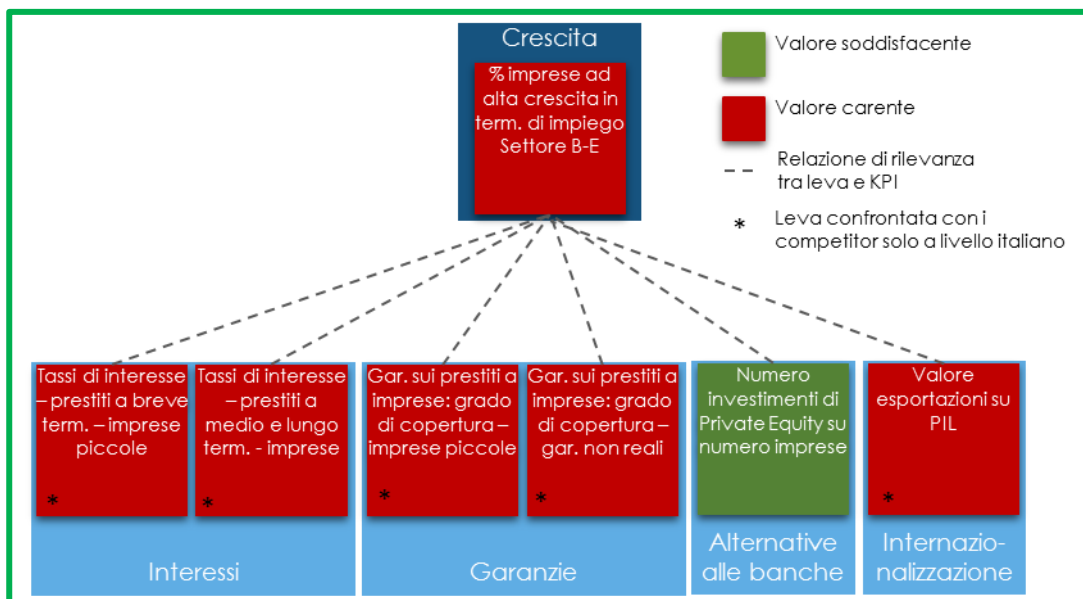
Figura 12. Risultati della selezione data-driven delle leve per l’ambito “sopravvivenza” – analisi a livello italiano.



Relativamente all’ambito dell’accesso al credito, tra i fattori negativi emergono una serie di indicatori relativi alla sfera dell’accesso al credito e inerenti ai tassi di interesse e le garanzie sui crediti. I tassi di interesse risultano troppo alti, in particolare i tassi a breve termine per le imprese piccole e quelli a medio e lungo termine per tutte le imprese. Per quanto riguarda le garanzie, risulta carente il grado di copertura per le imprese piccole e il grado di copertura per le garanzie non reali. Emerge pertanto la necessità di sostenere le imprese, soprattutto le più piccole, sia fornendo garanzie sui prestiti bancari sia cofinanziando la crescita e l’innovazione in modo da ridurre il tasso di interesse effettivo sui crediti. In questo modo Regione Lombardia può puntare ad innalzare la quota di prestiti bancari concessi alle piccole imprese che risulta in difetto rispetto ai competitor italiani (7,55% del PIL contro il 9,7% del PIL dei competitor italiani).

La figura sottostante riporta schematicamente i risultati dell’analisi relativamente al KPI “Crescita” svolta a livello italiano.

Figura 13. Risultati della selezione data-driven delle leve per l’ambito “crescita” – analisi a livello italiano



Dall’analisi risulta un fattore positivo il buon posizionamento di Lombardia in termini di Private Equity. Emergono le stesse leve relative all’accesso al credito già emerse nell’analisi sulla sopravvivenza delle imprese del settore industriale. Infine, così come nell’analisi sul KPI “produttività” a livello italiano, risulta limitante una leva legata all’internazionalizzazione, ovvero il basso valore delle esportazioni sul PIL.

Complessivamente per stimolare la crescita e favorire la sopravvivenza delle aziende del settore industriale, i dati suggeriscono che Regione Lombardia debba favorire l’accesso al credito da un lato fornendo garanzie sui prestiti bancari e cofinanziando la crescita e l’innovazione e dall’altro favorendo strumenti di supporto finanziario alternativi al credito bancario.

In sintesi, l’analisi complessiva conferma gli esiti dell’ambito Innovazione, identificando tra i fattori di crescita l’aumento dei livelli di **istruzione terziaria** e di partecipazione a programmi di **formazione continua** e l’**intensità brevettuale**.

Alla luce del focus sulla competitività, per rilanciare il ruolo europeo di Regione Lombardia l’analisi data-driven suggerisce di rafforzare la leva della **digitalizzazione delle PMI**, con specifico riferimento alla promozione del commercio elettronico, e quella dell’**internazionalizzazione**, favorendo l’esportazione, in particolare di prodotti a tecnologia alta e medio-alta.

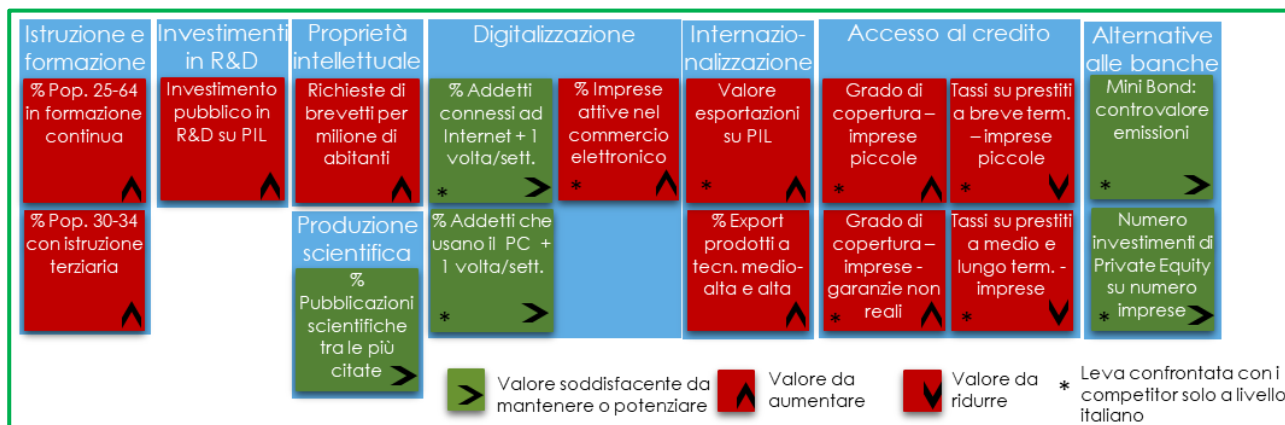
Al contempo, per stimolare la crescita e favorire la sopravvivenza delle aziende del settore industriale, l’analisi si concentra sulla leva dell’**accesso al credito** da parte delle PMI, tramite la fornitura di prestiti agevolati e garanzie, e del supporto a strumenti finanziari **alternativi a quelli bancari**, quali il Private Equity.

Lo scenario relativo alle leve per cui sono disponibili dati storici confrontabili con le regioni competitor può essere esaminato sotto due profili: la produttività e la sopravvivenza delle imprese.

Dal punto di vista della **produttività**, oltre a quanto già visto per l’Innovazione, lo scenario attuale vede la crescita del **valore aggiunto lordo per addetto** solo per il settore manifatturiero (C), mentre è sostanzialmente stabile per quello industriale (B-E). Sono in aumento anche le **imprese attive nel commercio elettronico**, anche se a velocità più ridotta dei competitor, mentre il trend delle **esportazioni** resta costante.

Dal punto di vista della **sopravvivenza** delle imprese, invece, l’analisi evidenzia come lo scenario attuale non stia evidenziando una variazione nel tasso di sopravvivenza nel settore industriale.

Figura 14. Selezione data-driven delle leve dell’ambito tematico “Competitività”



L’analisi dei trend mette in luce un problema potenzialmente impattante sul futuro del settore manifatturiero in Lombardia: la capacità di stare al passo con i competitor europei che, oltre a mostrare valori di produttività, crescita e sopravvivenza migliori di Regione Lombardia, stanno aumentando il gap rispetto alla nostra regione.

Per contrastare questo trend, Regione Lombardia deve da un lato rafforzare gli investimenti pubblici in R&D, e dall’altro continuare a mantenere i trend positivi legati alla formazione continua, al livello di istruzione e alla produzione di brevetti su cui si sta avvicinando ai competitor europei.

Deve inoltre anche potenziare gli sforzi legati alla digitalizzazione e all’export. Infine, un ambito in cui Lombardia ha già fatto tanto ma su cui deve continuare a puntare è quello dell’accesso al credito, bancario e non.

Figura 15. Analisi degli scenari – produttività

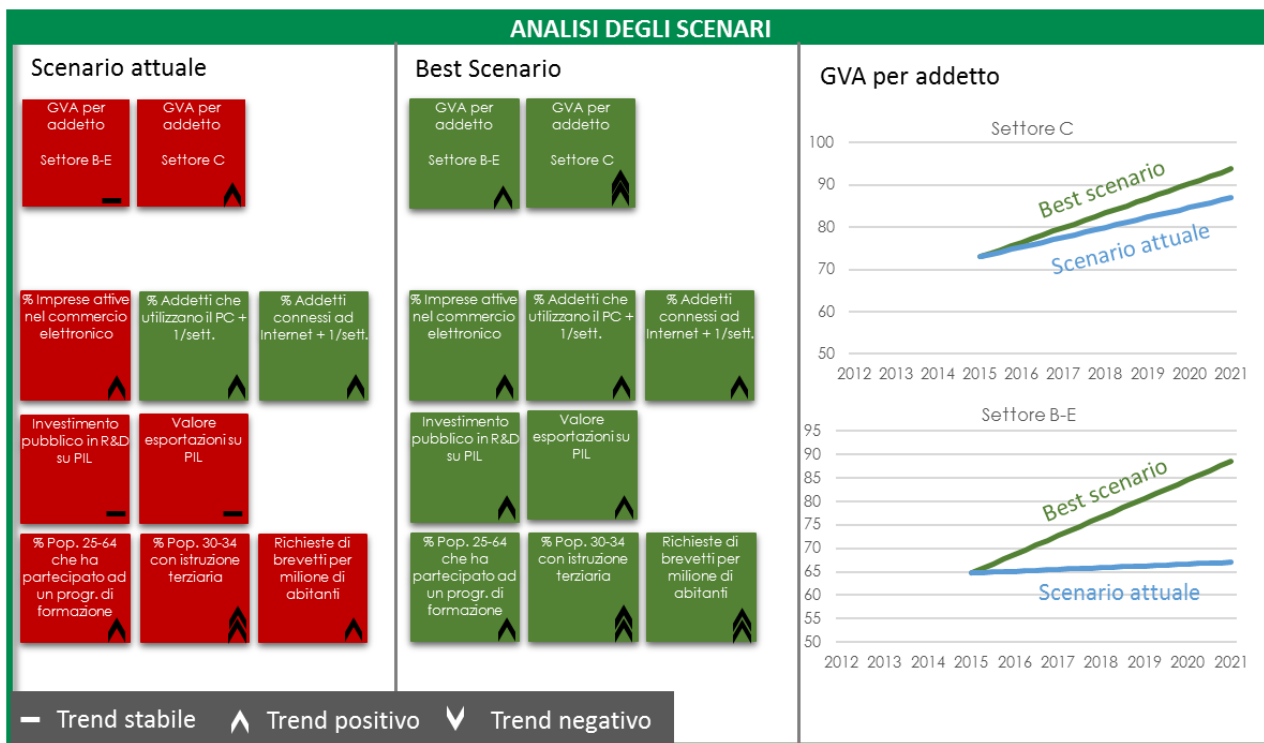
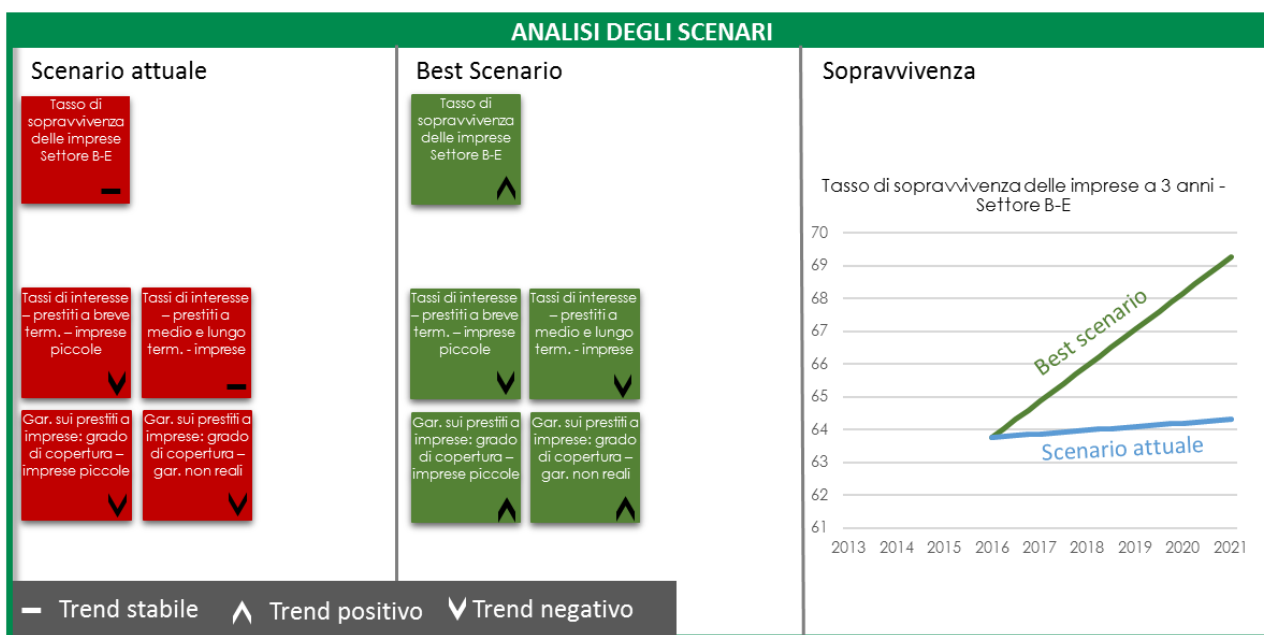


Figura 16. Analisi degli scenari – sopravvivenza



3.3. Definizione delle priorità strategiche

Dall’esame della relazione tra le leve e i KPI, nonché dell’analisi dei valori che le leve assumono a livello lombardo in rapporto ai trend osservati nelle regioni competitor, unitamente alle analisi qualitative condotte su aspetti su cui non è stato possibile indagare con la metodologia data-driven, al fine di conseguire l’obiettivo di rafforzare la posizione di “Innovation leader” di Regione

Lombardia si delineano, nell'ambito della cornice del PRS, le seguenti priorità strategiche da perseguire per intervenire positivamente sugli scenari futuri:

- **Incrementare gli investimenti privati in R&D** promuovendo, attraverso incentivazioni, strumenti finanziari e cofinanziamenti pubblico-privati:
 - lo sviluppo di sperimentazioni e progetti complessi, anche con l'eventuale coinvolgimento dei cluster tecnologici regionali, con ricadute sul territorio;
 - il potenziamento delle infrastrutture di ricerca in logica hub, anche valorizzando la collaborazione tra Università, imprese e centri di ricerca per stimolare il trasferimento tecnologico anche in ottica open innovation, incentivando anche il coinvolgimento delle MPMI nell'ambito di aggregazioni partenariali, con servizi reali per la realizzazione di iniziative di ricerca, sviluppo e innovazione;
 - la proprietà intellettuale del sistema lombardo e, in particolare, la brevettazione da parte delle aziende lombarde. La Lombardia tra le proprie linee strategiche ha individuato Milano come candidata ad ospitare la sede del Tribunale Europeo dei Brevetti, quindi un asset di tutela giuridica al settore strettamente connesso alla tutela della registrazione;
 - gli investimenti in venture capital, private e corporate venture nelle imprese lombarde;
 - l'utilizzo dei brevetti nell'attività d'impresa e la diffusione dell'innovazione nell'organizzazione delle MPMI e nei loro processi produttivi;
 - gli investimenti delle MPMI in innovazione e tecnologia (intensità di capitale);
 - la nascita di start up, a partire dalla fase iniziale di ideazione e sviluppo del progetto imprenditoriale, e lo sviluppo di modelli imprenditoriali innovativi anche per il consolidamento delle nuove imprese;
 - gli investimenti in innovazioni di prodotto e di processo, anche in un'ottica di sostenibilità.
- **Ampliare la % di popolazione con istruzione terziaria e la popolazione 25 – 64 in corsi di formazione**, continuando ad investire sull'istruzione terziaria, la formazione continua e i percorsi di istruzione e formazione professionale, costruiti in partnership con le imprese, per favorire lo sviluppo di competenze adeguate alle nuove richieste del mercato del lavoro, soprattutto nei settori innovativi e ad alta tecnologia, dove il livello di occupazione è in decrescita.
- **Innalzare la % di imprese attive nel commercio elettronico** anche attraverso una revisione e trasformazione del modello di business . Tale azione non potrà prescindere da percorsi di formazione che possano accompagnare la trasformazione digitale delle imprese che non è legata ai soli interventi applicativi.
- **Incrementare gli investimenti per l'acquisizione di tecnologie digitali**, anche nei settori della distribuzione e dei servizi, favorendo altresì l'utilizzo dei Big Data, di cui Regione detiene un gran patrimonio, per la condivisione di informazioni che contribuiscono alla crescita del sistema regionale delle imprese e dei servizi per lo sviluppo di soluzioni digitali

di elevato impatto sul cittadino e in termini business to business. Si potranno sostenere anche iniziative di **filiera digitale** con lo scopo di aumentare la visibilità dei flussi informativi e le integrazioni digitali all'interno della filiera.

- **Aumentare il valore delle esportazioni**, promuovendo l'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale lombardo, in particolare delle imprese attive in settori innovativi, attraverso programmi integrati di sviluppo internazionale ideati coerentemente alla dimensione di impresa, per avviare o potenziare la presenza delle imprese nei mercati esteri.
- **Favorire l'accesso al credito** da parte delle MPMI favorendo:
 - un sistema lombardo della garanzia/controgaranzia per agevolare la concessione di finanziamenti alle MPMI con ricadute positive sui tassi applicati ai prestiti;
 - Modelli innovativi di accesso al credito da parte delle imprese, anche attraverso sperimentazioni in ambito fintech e nei canali complementari al sistema creditizio tradizionale.
- **Favorire l'adozione di nuovi modelli organizzativi e di produzione** che facciano dello sviluppo sostenibile e dell'attenzione all'ambiente un'opportunità concreta per traghettare le piccole e medie imprese lombarde verso un paradigma di **economia circolare** caratterizzato da innovazione, riqualificazione dei settori e delle filiere e riposizionamento competitivo di interi comparti.

La strategia regionale è fortemente in linea con gli esiti dell'analisi dell'OS1, anche alla luce del contesto produttivo esistente.

La Lombardia è caratterizzata da un processo di industrializzazione di antica data, dalla presenza di micro, **piccole e medie imprese** caratterizzate da una **varietà di specializzazioni** e da un **dinamismo** che la collocano tra le economie europee più avanzate. La Lombardia dal punto di vista economico è tra le prime dieci economie europee per volume di prodotto interno lordo, con oltre 800mila imprese attive; tra gli atenei lombardi figurano eccellenze a livello mondiale e in continua crescita nei ranking di livello internazionale.

Il sistema imprenditoriale lombardo sta rivoluzionando il sistema di business per adeguarlo alle nuove tecnologie e, pur risentendo di una fase economica non positiva, ha dimostrato un dinamismo e una buona capacità di resilienza, grazie alla maggiore articolazione e alla presenza di tutte le specializzazioni. I processi di mutazione in corso incidono in profondità sui modelli di produzione e di consumo: disponibilità di nuovi materiali, digitalizzazione dei metodi di produzione, cloud computing e internet delle cose, contaminazione di saperi e competenze, apertura di nuovi mercati sono fenomeni che segneranno lo sviluppo dei prossimi anni.

I documenti strategici regionali vedono, pertanto, gli **investimenti in ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico**, anche attraverso l'attrazione di best practice internazionali, **come una chiave per lo sviluppo del territorio lombardo** e, in particolare, per favorire in maniera **trasversale** la competitività del sistema economico-produttivo, la crescita del capitale umano, lo sviluppo

sostenibile e per migliorare il benessere sociale e la qualità dei servizi erogati ai cittadini e alle imprese. In questa direzione vanno, per esempio, numerose iniziative previste nell'ambito dell'Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo tra Regione Lombardia e Sistema Camerale Lombardo 2019-2021.

Tale visione strategica è sancita anche dalla **L.R. n. 29/2016, “Lombardia è ricerca e innovazione”**, che ha definito un sistema di governance finalizzata a perseguire questi obiettivi e prevede un luogo di coordinamento strategico la cabina di regia interassessorile, con funzioni di coordinamento strategico delle politiche regionali di sviluppo della ricerca, dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, un documento di programmazione strategica, che si è tradotto nel Programma strategico triennale per la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico^v, e un organismo consultivo, rappresentato dal Foro regionale per la ricerca e l'innovazione, costituito da esperti esterni di rilevanza internazionale che sostiene la Giunta, che contribuisce ad alimentare il dibattito pubblico sull'impatto sul tessuto socio-economico degli avanzamenti tecno-scientifici e fornisce pareri, proposte e indicazioni per la strategia regionale.

In attuazione della citata legge, è stata attivata dapprima la call “Accordi per la ricerca e l'innovazione”, con cui Regione Lombardia ha stipulato dei patti negoziali con aggregazioni di imprese, centri di ricerca, università per la realizzazione di significativi progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale, e successivamente la call “Hub ricerca e innovazione”, con cui Regione Lombardia promuove la creazione di hub per la conoscenza e il trasferimento tecnologico a proiezione internazionale, potenziando le strutture di ricerca e innovazione e sostenendo il rafforzamento delle relazioni tra imprese, università e centri di ricerca. Anche in tema di competitività del sistema produttivo lombardo è stata attivata una misura significativa quale “Al Via - Agevolazioni Lombarde per la Valorizzazione degli Investimenti Aziendali”, mediante la quale si sostengono gli investimenti per la realizzazione di piani di sviluppo aziendale e programmi di ammodernamento e ampliamento produttivo legati a piani di riqualificazione e/o riconversione territoriale di aree produttive. La misura trova attuazione nell'ambito del contesto disegnato con la L.R. n. 11/2014 “**Impresa Lombardia: per la libertà di impresa, il lavoro e la competitività**” con cui Regione Lombardia si è dotata di uno strumento organico che individua le azioni per sostenere la crescita competitiva, l'attrattività del contesto territoriale e sociale della Lombardia e la capacità d'innovazione del sistema produttivo lombardo, favorendo il rilancio produttivo, contrastando la delocalizzazione e salvaguardando l'occupazione ed il lavoro.

L'innovazione deve diventare una priorità trasversale per tutti gli attori territoriali del sistema lombardo come previsto anche dalla **L.R. n. 26/2015 “Manifattura diffusa creativa e tecnologica 4.0”**. La Lombardia infatti è una delle Regioni europee a maggiore densità di presenza manifatturiera, con una pluralità di settori e di ambiti di intervento tali da coprire una gamma pressoché completa di specializzazioni e filiere produttive. La legge riconosce il valore artigiano e la manifattura innovativa quali componenti essenziali del tessuto sociale e produttivo lombardo e promuove l'innovazione attraverso la piena integrazione tra i saperi tradizionali, le nuove conoscenze e la tecnologia, coniugando la conoscenza scientifica e tecnologica con la tradizione e

la manifattura innovativa: le imprese sono chiamate quindi a riorientare le attività di produzione ed erogazione di servizi in chiave innovativa e a contribuire all'attrattività del territorio.

La **sfida dell'innovazione** riguarda **tutto il settore imprenditoriale** lombardo caratterizzato da una articolazione e ampiezza delle specializzazioni produttive che coprono la quasi totalità dei settori e delle filiere di un'economia avanzata. Tali caratteristiche richiedono un intervento pubblico volto a favorire e strutturare il trasferimento tecnologico orizzontale, di filiera e territoriale, attraverso l'individuazione di strumenti diversificati atti a sostenere le eccellenze, nonché a facilitare la **creazione di condizioni di contesto favorevoli** alla nascita e allo sviluppo imprenditoriale, sostenere **l'innovazione incrementale dei processi produttivi** e lo **sfruttamento delle tecnologie digitali** per lo sviluppo di nuovi prodotti e di modelli di business capaci di mantenere competitiva la base imprenditoriale. La sfida è quella di accompagnare tutte le imprese, a prescindere dalla dimensione, verso traguardi di innovazione, di reti internazionali e di tecnologie performanti.

In tal senso l'intervento pubblico non può prescindere dal sostenere l'emergere di modelli organizzativi che prevedono il coinvolgimento, a più livelli, delle imprese e dei possibili stakeholder, finalizzati alla creazione di partnership che favoriscano la contaminazione tra comparti produttivi e il consolidarsi di rapporti sinergici tra le imprese di produzione e il sistema della distribuzione e fornitura, in una logica integrata di filiera e di sistemi territoriali.

In questo contesto, la programmazione regionale mira ad accompagnare il territorio ad essere **protagonista dei processi di innovazione** che interessano il sistema globale e si caratterizzano per rapidità, pervasività e trasversalità. Per questo la strategia regionale è centrata sulla creazione e sul consolidamento di **condizioni, infrastrutture e servizi** che facilitino la nascita, il consolidamento e lo sviluppo delle imprese, anche attraverso la diffusione di innovazioni incrementali, e aumentino l'attrattività del territorio per nuovi investimenti, in particolare in ottica di evoluzione verso Industria 4.0.

L'elemento fondante in questo quadro è lo sviluppo del **sistema di innovazione**, per il quale il territorio lombardo si caratterizza per una elevata propensione e leadership, favorita dalla presenza e alla collaborazione di attori pubblici e privati che conducono alla nascita di nuove idee, soluzioni e applicazioni. La componente di novità della strategia di innovazione declinata nel **Programma strategico triennale per la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico** è la **risposta alle sfide globali**, non solo per stimolare la crescita del sistema produttivo, ma soprattutto per rispondere in maniera concreta e misurabile ai bisogni delle persone, sfruttando anche le opportunità offerte dall'innovazione digitale.

La strategia di innovazione si basa sull'approccio di **Open Innovation** e, superando la tradizionale distinzione per settore industriale, si focalizza sul concetto di "**ecosistema**", ossia sull'insieme di attori pubblici e privati che operano in un territorio, le cui attività e risorse contribuiscono a soddisfare un bisogno individuale o collettivo. La programmazione regionale ne ha individuate otto: nutrizione, salute e life science, cultura e conoscenza, connettività e informazione, smart mobility e architecture, sostenibilità, sviluppo sociale, manifattura avanzata.

In questo contesto, l'azione regionale individua **tre aree di sviluppo trasversali** su cui intervenire, cui si aggiungono due ambiti verticali (medicina personalizzata e l'agricoltura e la filiera agro-alimentare avanzate), nelle quali il territorio presenta già oggi delle eccellenze, sulle quali fare leva per costruire la visione del futuro dell'innovazione, della ricerca e del trasferimento tecnologico:

1. **Trasferimento tecnologico e di conoscenza e le relazioni tra Università, imprese, centri di ricerca e cittadini**, fondamentale per favorire gli investimenti privati in imprese innovative, ed in particolare nelle start up innovative a carattere tecnologico interessando anche le imprese Sociali High Tech e più in generale il Social Tech;
2. **Sviluppo del capitale umano**, per confermare la Lombardia come un polo di eccellenza nella formazione dei giovani in collaborazione con le imprese, nonché nella riqualificazione degli adulti, attraverso la messa a sistema delle conoscenze e delle capacità professionali, per rispondere alla crescente complessità dei mercati e per perseguire gli obiettivi di crescita competitiva aziendale, in particolare sulle nuove tecnologie digitali;
3. **Utilizzo delle tecnologie IoT e dell'ICT di frontiera** (interconnessione di persone, dispositivi – IoT - e processi, analisi e interpretazione dei dati, intelligenza artificiale, trasformazione digitale) in tutti gli ambiti, dalla produzione industriale, alla qualificazione e interconnessione nell'offerta di servizi pubblici e privati, alla sostenibilità, alla vita quotidiana per favorire e accelerare l'adozione di un modello di sviluppo che coniughi la qualità della vita dei cittadini e la competitività delle imprese ("smart region"), anche attraverso lo sviluppo delle competenze necessarie.

Il ruolo di Regione Lombardia in questo contesto diventa quindi triplice:

- **catalizzatore/facilitatore di relazioni** di network/filiera/ecosistema tra attori attivi sul territorio, al fine di favorire processi di scambio e di informazione e conoscenza capaci di generare valore e rispondenti alle logiche della responsabilità sociale delle imprese;
- **attivatore di investimenti legati agli ecosistemi**, con funzione di indirizzo strategico;
- **attivatore di investimenti nei fattori trasversali abilitanti** fondamentali per la generazione di innovazione sul territorio, **materiali** (infrastrutture di connettività, di mobilità e di sistema) e **immateriali** (modello di trasferimento tecnologico, contesto legislativo, fiscale e finanziario, sviluppo del capitale umano e sociale, sistema di governance ed innovazione responsabile).

Con particolare riferimento ai fattori trasversali abilitanti, la programmazione regionale si focalizza sulla **competitività delle imprese**, attraverso l'investimento sugli elementi che possono facilitare la creazione e la crescita delle imprese e del sistema distributivo.

In particolare, si prevede il sostegno all'impresa attraverso la diversificazione degli strumenti a supporto della stessa, anche attraverso il **rafforzamento del mercato lombardo del capitale di rischio** e la valorizzazione di casi emblematici di start-up lombarde, e la **facilitazione dell'accesso al credito** attraverso lo sviluppo di strumenti innovativi di finanza complementare-fintech, nonché tramite il consolidamento del sistema delle garanzie.

Al contempo, la programmazione regionale intende facilitare le aggregazioni di imprese che si impegnano a collaborare al fine di accrescere, sia individualmente che collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato. L'obiettivo di Regione Lombardia infatti è quello di mantenere e sviluppare ulteriormente la competitività del sistema imprenditoriale esistente, la cui ossatura è formata da una miriade di micro, piccole e medie imprese molto dinamiche, flessibili e specializzate ma con minori mezzi per crescere, sottodimensionate rispetto agli standard necessari per sviluppare forme tradizionali di ricerca e sviluppo al proprio interno, poco aggregate tra loro e caratterizzate da una varietà di specializzazioni.

Le aggregazioni consentono di mettere a fattor comune le conoscenze dei singoli stimolando l'innovazione (di processo, di prodotto ed organizzativa); di favorire l'integrazione di filiera, sia in verticale sia in orizzontale tra tutti i partner della rete; di conseguire risparmi di scala contando su una maggiore capacità produttiva, di investimento e innovativa.

La programmazione regionale si concentra anche su forme di aggregazione specifiche, previste dalla **L.R. n. 6/2010 "Testo unico delle leggi regionali in materia di commercio e fiere"**, per le imprese attive nell'ambito di polarità commerciali urbane, finalizzate a promuovere forme innovative di cooperazione e di governance tra cittadini, imprese, istituzioni e formazioni sociali per fare del commercio e dei servizi un fattore di sviluppo economico e sociale, a livello locale, e di rigenerazione delle aree urbane.

La strategia regionale punta altresì al **rafforzamento dei network e delle filiere delle eccellenze imprenditoriali lombarde** (es. la filiera turismo-moda-design, la cultura e creatività, l'economia circolare), del Made in Italy e della tutela del patrimonio di conoscenze e competenze, per favorire le condizioni per il passaggio generazionale d'impresa, attraverso la creazione di una misura per la continuità competitiva d'impresa.

Ulteriore fattore strategico è il potenziamento della **capacità attrattiva del territorio** in una logica di **marketing territoriale**, declinato in termini di attrazione - non solo dal punto di vista dei **flussi turistici** - ma anche di investitori e di capitale umano, che in Lombardia può trovare l'ambiente ideale per vivere, studiare, fare ricerca, lavorare, valorizzando in ottica innovativa le conoscenze e il saper fare tradizionale.

In particolare, viene data priorità al **tema dell'attrazione di investimenti e della promozione di nuovi insediamenti produttivi**, favorendo il recupero, la riqualificazione, la messa in sicurezza, la bonifica e la valorizzazione di aree commerciali, artigianali o industriali dismesse, soprattutto se di interesse storico, e attivando iniziative di scouting dei potenziali investitori. L'attrattività è un pre-requisito della capacità competitiva e di sviluppo di una Regione ed è funzione di elementi "hard" (infrastrutture, patrimonio produttivo, ecc.) e "soft" (risorse umane, conoscenza, tessuto sociale, ecc.) che caratterizzano un territorio e della qualità ed efficienza delle relazioni e delle strutture organizzative che legano tali elementi e li fanno funzionare.

Infine, importante evidenziare due fattori abilitanti trasversali a tutte le politiche e che rappresentano il quadro di contesto attuativo: lo Small Business Act e la semplificazione.

L'intera strategia regionale per l'innovazione e la competitività del sistema delle imprese dovrà essere ispirata da e tener conto dei 10 principi contenuti nella Direttiva comunitaria sullo Small Business Act:

1. Dar vita a un contesto in cui imprenditori e imprese familiari possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale;
2. Far sì che imprenditori onesti, che abbiano sperimentato l'insolvenza, ottengano rapidamente una seconda possibilità;
3. Formulare regole conformi al principio "Pensare anzitutto in piccolo";
4. Rendere le pubbliche amministrazioni permeabili alle esigenze delle PMI;
5. Adeguare l'intervento politico pubblico alle esigenze delle PMI: facilitare la partecipazione delle PMI agli appalti pubblici e usare meglio le possibilità degli aiuti di Stato per le PMI;
6. Agevolare l'accesso delle PMI al credito e sviluppare un contesto giuridico ed economico che favorisca la puntualità dei pagamenti nelle transazioni commerciali;
7. Aiutare le PMI a beneficiare delle opportunità offerte dal mercato unico;
8. Promuovere l'aggiornamento delle competenze nelle PMI e ogni forma di innovazione
9. Permettere alle PMI di trasformare le sfide ambientali in opportunità;
10. Incoraggiare e sostenere le PMI perché beneficino della crescita dei mercati.

Infine, la leva della semplificazione quale fattore abilitante trasversale a tutte le politiche, quale stimolo di sviluppo oltre la sfera prettamente economica, per modificare la concezione di buona parte delle politiche regionali, dall'efficienza della macchina amministrativa alla cultura, dalla salute all'alimentazione, dalla mobilità e all'ambiente.

Per rendere strutturale la semplificazione dei processi e delle procedure e migliorare la user experience degli utenti interni ed esterni alla filiera pubblica lombarda è necessario intensificare la collaborazione con tutti gli stakeholder, coinvolgere attivamente i cittadini nella co-progettazione e sviluppo di servizi e applicazioni e puntare sulla formazione e lo sviluppo del capitale umano e sulla condivisione della conoscenza, in un'ottica di innovazione aperta e partecipata. Una reale semplificazione si può ottenere utilizzando in modo consapevole le nuove tecnologie per una trasformazione digitale della società lombarda.

Il percorso complessivo di semplificazione e trasformazione digitale dei processi e delle procedure pubbliche punta a realizzare i seguenti obiettivi sistemici:

1. piena applicazione dei principi generali di efficienza, efficacia, imparzialità, trasparenza e buon andamento dell'azione amministrativa;
2. miglioramento dei livelli di servizio e della capacità amministrativa di Regione e della filiera pubblica lombarda per una maggiore attrattività del territorio lombardo;
3. centralità dell'utente e misurazione della soddisfazione degli utenti per tutti i servizi pubblici regionali;
4. realizzazione di ecosistemi digitali per l'interoperabilità di servizi e applicazioni tra operatori pubblici e privati;

5. governance regionale del patrimonio informativo pubblico e ruolo di Regione quale Digital Information Hub per la condivisione dei dati, l'accrescimento e arricchimento dei dati e il coinvolgimento del mercato e degli stakeholder per la generazione e lo scambio di nuovi dati.

4. OBIETTIVO STRATEGICO 2 - UN'EUROPA PIÙ VERDE E A BASSE EMISSIONI DI CARBONIO

4.1. Definizione della visione strategica

L'Obiettivo Strategico 2 (OS2) è quello di un'Europa più verde e a basse emissioni di carbonio attraverso la promozione di una transizione verso un'energia pulita ed equa, di investimenti verdi e blu, dell'economia circolare, dell'adattamento ai cambiamenti climatici e della gestione e prevenzione dei rischi.

L'OS2 mira, pertanto, a “promuovere la transizione verso un'energia pulita ed equa per migliorare l'efficienza energetica, sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio, stimolare le energie rinnovabili, sostenere l'uso innovativo di tecnologie a basse emissioni di carbonio, sostenere gli investimenti verdi e blu, anche per quanto riguarda la gestione sostenibile delle risorse naturali, l'economia circolare, l'adattamento ai cambiamenti climatici e la loro mitigazione”^{vi}.

Il prospetto che segue illustra i **punti di convergenza** tra gli obiettivi specifici individuati dalla Proposta di Regolamento che disciplina il FESR e FC (COM (2018) 372 del 29.5.2018) e le priorità definite dagli orientamenti in materia di investimenti finanziati dalla politica di coesione 2021-2027 individuati dalla Relazione specifica per Paese per l'Italia.

Tabella 2. Framework programmatico di riferimento dell'OS2

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
Cambiamenti climatici, rischi e catastrofi	Promuovere misure di efficienza energetica	Promuovere l'efficienza energetica mediante la ristrutturazione degli alloggi sociali e degli edifici pubblici, dando priorità alle ristrutturazioni radicali, alle tecnologie innovative e alle prassi e agli standard più avanzati	<p>Obiettivo trasversale: <u>“Sviluppo sostenibile, Economia circolare e transizione energetica”</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 108. Adeguamento, riqualificazione e realizzazione di impianti sportivi ○ RA 172. Efficientamento nei processi edilizi nel settore dell'edilizia abitativa ○ RA 224. Miglioramento dell'efficientamento energetico degli edifici pubblici ○ RA 225. Incremento dell'efficienza energetica nel settore civile ○ RA 226. Incremento delle diagnosi energetiche e dell'adesione alla norma ISO 50001 da parte delle piccole e medie imprese ○ RA 227. Efficientamento dell'illuminazione esterna 	7 12

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
	Promuovere le energie rinnovabili	Promuovere le tecnologie rinnovabili innovative e meno mature, in particolare per il riscaldamento e il raffreddamento, negli edifici pubblici, nell'edilizia sociale e nei processi industriali nelle piccole e medie imprese	<p>Obiettivo trasversale: <u>“Sviluppo sostenibile, Economia circolare e transizione energetica”</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 108. Adeguamento, riqualificazione e realizzazione di impianti sportivi ○ RA 222. Promozione delle fonti rinnovabili sfruttando le leve trasversali della maggiore autonomia istituzionale, dell’innovazione e della semplificazione amministrativa 	7 9
	Sviluppare sistemi, reti e impianti di stoccaggio energetici intelligenti a livello locale	Promuovere tecnologie come lo stoccaggio di energia per integrare più energia rinnovabile nel sistema e aumentare la flessibilità e l'ammodernamento della rete, anche accrescendo l'integrazione settoriale in ambito energetico.	<p>Obiettivo trasversale: <u>“Sviluppo sostenibile, Economia circolare e transizione energetica”</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 223. Diffusione dei sistemi di accumulo a favore dell'autoconsumo dell'energia elettrica prodotta dagli impianti fotovoltaici 	7 9
	Promuovere l'adattamento ai cambiamenti climatici, la prevenzione dei rischi e la resilienza alle catastrofi	<p>Rafforzare misure di prevenzione e prontezza che aumentino la resilienza, in un approccio integrato di bacino e dell'ecosistema, in linea con i piani regionali di gestione del rischio alluvioni.</p> <p>Promuovere la resilienza sismica, concentrandosi sugli edifici pubblici, come le scuole e gli ospedali.</p>	<p>Obiettivo trasversale: <u>“Sviluppo sostenibile, Economia circolare e transizione energetica”</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 167. Sviluppo e promozione degli strumenti di conoscenza e monitoraggio del territorio e di condivisione delle informazioni territoriali, anche attraverso la governance dei dati territoriali integrati ○ RA 179. Interventi per il miglioramento e la prevenzione delle situazioni a rischio geologico, idrogeologico, valanghivo e per la protezione delle infrastrutture critiche ○ RA 180. Azioni di prevenzione del rischio sismico 	1 6 11 13

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
Acqua	Promuovere la gestione sostenibile dell'acqua	Affrontare il problema dell'accesso all'acqua, del suo riutilizzo e trattamento, dell'acqua potabile e delle perdite di acqua nelle regioni meno sviluppate.	Obiettivo trasversale: <u>“Sviluppo sostenibile, Economia circolare e transizione energetica”</u> : <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 204. Miglioramento della Governance, dell’efficienza e della qualità del Servizio Idrico Integrato ○ RA 205. Inquinanti emergenti ○ RA 213. Implementazione e ottimizzazione degli strumenti regionali per la tutela delle acque ○ RA 214. Sviluppo e attuazione dei Contratti di Fiume e dei progetti Strategici di Sottobacino fluviale ○ RA 215. Protezione, risanamento e miglioramento degli ecosistemi acquatici 	6
Economia circolare	Promuovere la transizione verso un'economia circolare	Sostenere le piccole e medie imprese nell'attuazione di soluzioni innovative in materia di economia circolare e di altre soluzioni in materia di economia verde	Obiettivo trasversale: <u>“Sviluppo sostenibile, Economia circolare e transizione energetica”</u> : <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 203.3 Sviluppo dell’economia circolare ○ RA 205. Inquinanti emergenti 	11 12

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
Aree urbane	Rafforzare la biodiversità, le infrastrutture verdi nell'ambiente urbano e ridurre l'inquinamento	Realizzare infrastrutture verdi finalizzate al ripristino dell'ecosistema e all'adattamento climatico nelle aree urbane più vulnerabili ai cambiamenti climatici, alla perdita di biodiversità e all'inquinamento atmosferico	Obiettivo trasversale: <u>“Sviluppo sostenibile, Economia circolare e transizione energetica”</u> : <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 165. Attuazione della l.r. 31/2014 per il contenimento del consumo di suolo e la promozione della rigenerazione urbana ○ RA 206. Revisione del Piano Paesaggistico Regionale, verifica di coerenza della pianificazione territoriale degli enti locali e salvaguardia e valorizzazione del paesaggio, in co-pianificazione con lo Stato ○ RA 208. Valorizzazione del capitale naturale, anche nelle aree intercluse, e salvaguardia della biodiversità ○ RA 210. Sostegno ai Comuni per l'implementazione e l'ottimizzazione delle azioni relative al mantenimento e rafforzamento di ecosistemi urbani e spazi verdi in città ○ RA 211. Sviluppo di progetti di sensibilizzazione e miglioramento della capacità di gestione dei siti Natura 2000 ○ RA 212. Pianificazione, tutela e valorizzazione delle aree protette a istituzione nazionale e regionale ○ RA 218. Riduzione delle emissioni inquinanti in atmosfera e aggiornamento del Piano Regionale degli Interventi per la Qualità dell'Aria 	2 11 15

Regione Lombardia intende rafforzare la propria capacità di **assicurare la sostenibilità dello sviluppo e la qualità della vita** dei cittadini, in linea con l’Agenda 2030 dell’ONU, intervenendo sulle politiche della qualità dell’aria, **riducendo la concentrazione di agenti inquinanti nell’aria**, anche attraverso la riduzione della dispersione urbanistica, e sulle politiche relative al cambiamento climatico, attraverso la promozione delle fonti rinnovabili, **la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra nei diversi settori, lo sviluppo di infrastrutture verdi per il loro assorbimento, nonché impianti per il sequestro del carbonio.**

4.2. Analisi data-driven

Per il perseguimento di questa *vision*, l’analisi data-driven si è concentrata su due ambiti tematici:

- a. **Qualità dell'aria:** migliorare la qualità dell'aria, limitando la concentrazione di polveri sottili, NO₂ e O₃;
- b. **Cambiamenti climatici:** favorire la sostenibilità ambientale, attraverso la promozione delle fonti rinnovabili e la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra nei diversi settori.

E' opportuno evidenziare che, nel caso specifico degli ambiti indagati per l'OS 2, le evidenze che derivano dall'applicazione dell'analisi data-driven, ed in particolare del confronto con le regioni "competitor", devono necessariamente essere valutate ed approfondite alla luce delle analisi di settore realizzate per il Bacino Padano, in ragione della relativa specificità meteorologica e orografica del territorio in esame.

4.2.1. Ambito tematico: Qualità dell'aria

Per identificare gli indicatori di performance (**KPI**) che meglio rappresentano gli ambiti di indagine e l'insieme di **leve** potenzialmente rilevanti su cui agire, sono stati esaminati il Piano regionale degli Interventi per la Qualità dell'Aria (PRIA) e l'Accordo di Bacino Padano, i dati messi a disposizione da ISTAT e dall'Agenzia Europea dell'Ambiente, oltre che l'inventario delle emissioni in atmosfera INEMAR (INventario EMISSIONI ARia) gestito da ARPA Lombardia.

In allegato è disponibile il dettaglio di tutti gli indicatori (KPI e leve) esaminati e di quelli utilizzati sia per l'individuazione dei KPI sia per la determinazione delle leve (in grassetto).

L'analisi ha portato alla selezione dei seguenti di KPI:

- Concentrazione di polveri sottili;
- Concentrazione di NO₂ (diossido di azoto);
- Concentrazione di O₃ (ozono).

Sono state identificate, inoltre, le seguenti potenziali leve:

- Trasporti e mobilità;
- Energia;
- Agricoltura;
- Industria;
- Combustione legna;
- Solventi.

Figura 17. KPI, leve e fonti per l'ambito tematico "Qualità dell'aria"



In assenza di un gruppo riconosciuto e consolidato di regioni di riferimento per il tema della qualità dell'aria, il confronto con le regioni "competitor" si è basato sui **territori europei che in passato hanno avuto un profilo simile a quello lombardo**, in termini di concentrazione media annua degli inquinanti, e si sono distinti nel tempo per un **andamento migliorativo di decrescita degli stessi**, quali: Oost-Vlaanderen e Antwerpen in Belgio, Warszawski stołeczny, Podkarpackie e Łódzkie in Polonia, Střední Morava, Moravskoslezsko e Jihozápad in Repubblica Ceca e Yugozapaden in Bulgaria.

E' opportuno evidenziare che le regioni scelte per il confronto hanno certamente riscontrato il problema della qualità dell'aria e fatto delle politiche per affrontarlo, ma il contesto territoriale, economico e sociale che le caratterizza è diverso da quello lombardo sia per la specificità meteorologica e orografica del Bacino Padano sia per i settori emissivi coinvolti che non sono gli stessi (differenze nel sistema produttivo, dei trasporti, numero e concentrazione della popolazione, ecc.) per cui le azioni intraprese nel Bacino Padano sono state molto significative in termini di impatti diretti su cittadini e imprese.

Il confronto con le regioni "competitor" è stato effettuato con riferimento alle diverse componenti che influiscono sulla qualità dell'aria, quali le polveri sottili e, nello specifico, le emissioni di **PM10** e **PM2.5**, il **NO₂ (diossido di azoto)** e l'**O₃ (ozono)**.

Con riferimento alle **polveri sottili**, la Lombardia mostra valori inferiori alle regioni di confronto, in particolare nella combustione non industriale, nei processi produttivi e in agricoltura.

Con riferimento alla **concentrazione di NO₂ (diossido di azoto)**, invece, la Lombardia mostra valori inferiori alle regioni di confronto per tutti i settori.

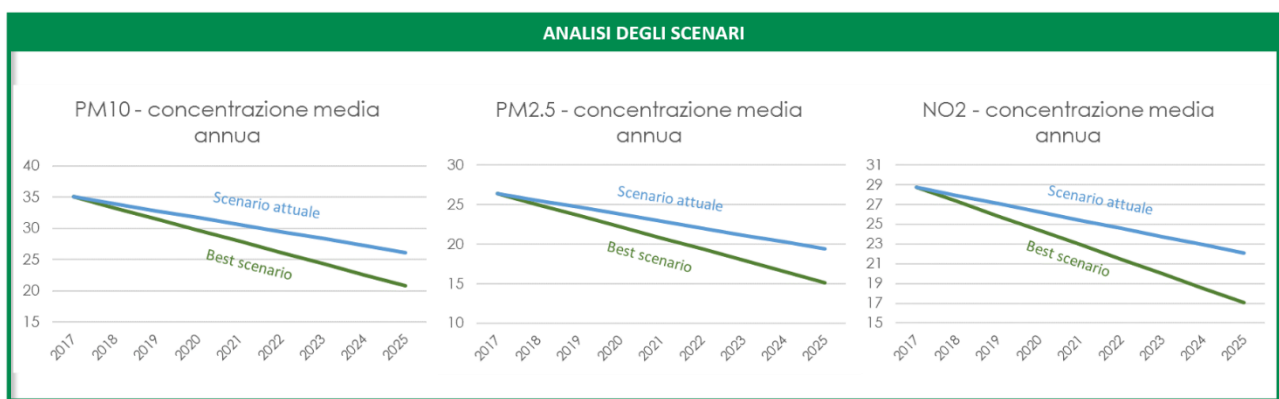
Per quanto riguarda, infine, la **concentrazione di O₃ (ozono)**, la Lombardia conferma valori inferiori alla media.

Per quanto riguarda invece i **trasporti** i principali fattori sono rappresentati dal traffico merci su strada e dall'accessibilità ai nodi urbani e logistici.

Relativamente alla **concentrazione di NO₂ e O₃** tra i fattori negativi si riscontrano indicatori relativi **al trasporto** e il potenziamento TPL (infrastrutture e servizi), con la conseguente necessità di puntare sull'ecosostenibilità del trasporto pubblico e sulla decongestione del traffico nelle aree urbane, sull'ecosostenibilità del trasporto privato (rinnovo del parco circolante).

Con riferimento agli scenari futuri, le fonti ISTAT utilizzate per le leve non mettono a disposizione dati storici: conseguentemente, non è possibile evidenziare i trend degli indicatori di leve. Nei successivi grafici sono evidenziati i **risultati dell'analisi degli scenari per i KPI** selezionati nelle fasi precedenti, basati sui trend di Regione Lombardia e dei competitor europei.

Figura 20. Analisi degli scenari per l'ambito tematico "Qualità dell'aria"



4.2.2. Ambito tematico: Cambiamenti climatici

Come per la qualità dell'aria, per identificare gli indicatori di performance (KPI) di interesse e l'insieme di leve potenzialmente rilevanti su cui agire, sono stati esaminati il Programma Energetico Ambientale Regionale (PEAR) ed il Programma Regionale di Sviluppo (PRS), che hanno consentito l'identificazione di KPI e relative leve, oltre alla consultazione di banche dati esterne.

In allegato è disponibile il dettaglio di tutti gli indicatori (KPI e leve) esaminati e di quelli utilizzati sia per l'individuazione dei KPI sia per la determinazione delle leve (in grassetto).

L'analisi di contesto ha portato all'identificazione dei seguenti KPI:

- Emissioni di gas a effetto serra nei diversi settori;
- Rinnovabili.

Sono state identificate, inoltre, le seguenti potenziali leve:

- **Trasporti e mobilità;**
- **Fotovoltaico;**
- **Efficientamento: efficientamento energetico nella produzione di beni e servizi ed efficientamento energetico degli edifici (residenziale e terziario);**

Figura 21. KPI, leve e fonti per l'ambito tematico "Cambiamenti climatici"



Per questo ambito tematico, il gruppo di **regioni competitor** è stato selezionato tra quelle **italiane**, per cui si è verificata una maggiore completezza di dati e informazioni, in base a una metrica di similarità realizzata sulla base di indicatori, normalizzati rispetto al numero di abitanti, relativi alla struttura economica ed industriale (Piemonte, Veneto, Emilia-Romagna e Toscana), sulla base del Regional Benchmarking dataset.

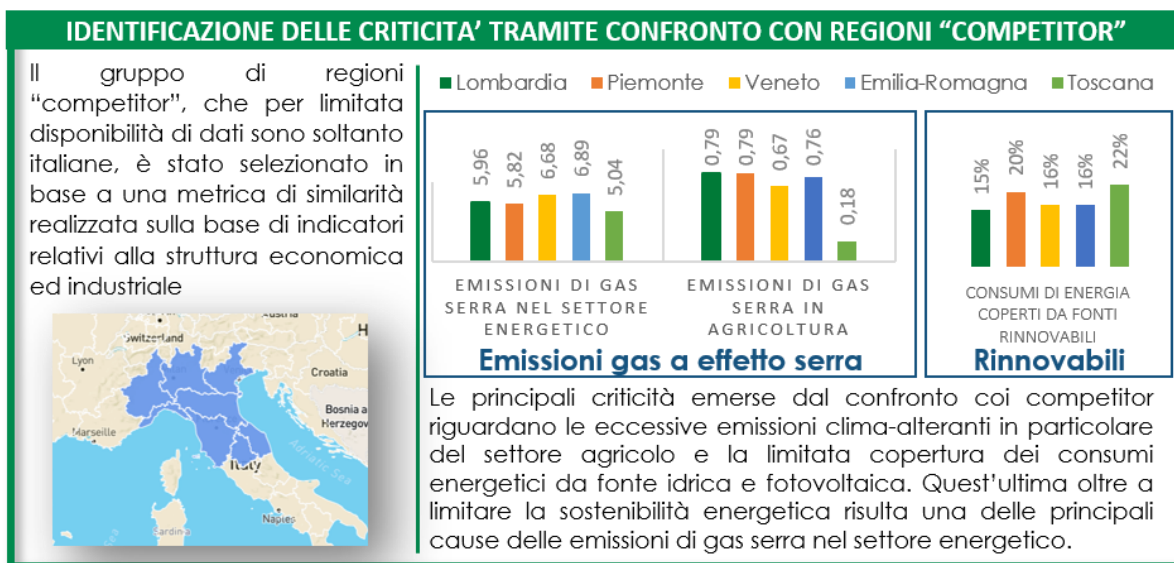
Con riferimento al KPI relativo alle **emissioni**, emerge che la Lombardia si posiziona vicino alla media di tutte le regioni italiane e delle regioni competitor per quel che riguarda le emissioni di gas a effetto serra da trasporti stradali e nel settore energetico. Risulta invece avere margini di miglioramento l'indicatore relativo alle **emissioni di gas a effetto serra in agricoltura**.

Con riferimento ai trasporti stradali, in ogni caso, sia dall'analisi normalizzata per abitanti, sia da quella basata sul numero di autovetture circolanti, emerge che i consumi di **benzina e gasolio sono superiori** rispetto alla media italiana e delle regioni competitor, mentre quelli di **GPL per abitante sono inferiori** sia alla media italiana sia alla media delle regioni competitor, che interessano solo il 5% circa delle autovetture circolanti in Regione Lombardia.

Osservando il KPI relativo alle fonti rinnovabili, la Lombardia, pur posizionandosi tra le regioni competitor come la prima nella produzione di energia da fonti rinnovabili e nella potenza installata, presenta dei margini di miglioramento per la quota dei consumi finali lordi di energia coperta da rinnovabili (ad es. con fotovoltaico, idrico, ecc.).

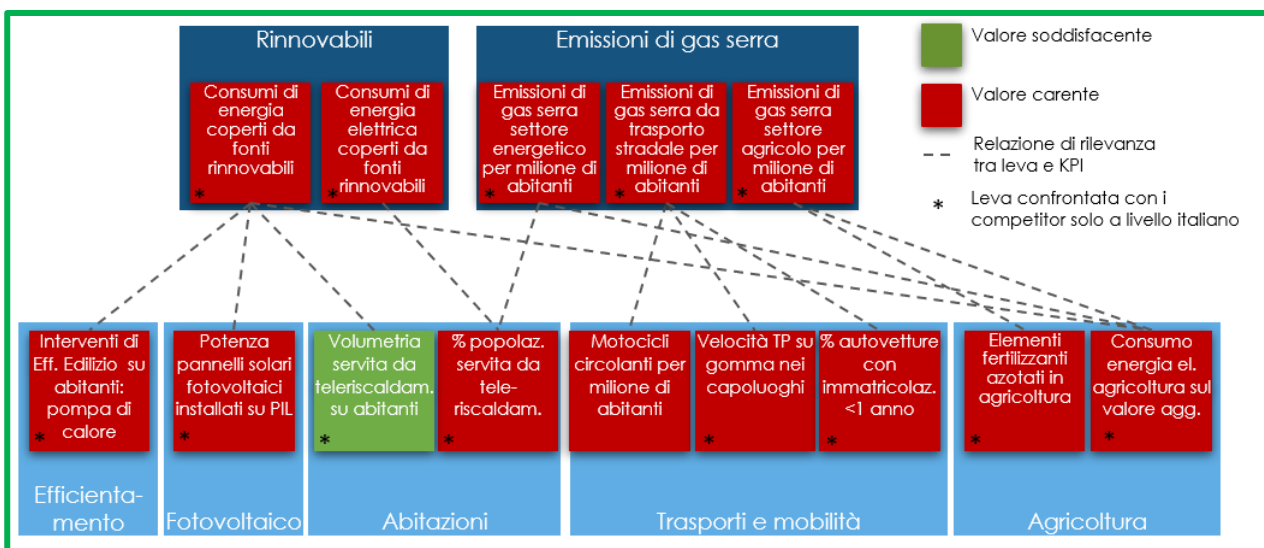
E' evidente che anche in questo caso, come già osservato per l'ambito tematico "Qualità dell'aria", l'analisi che riguarda le fonti energetiche rinnovabili deve tener conto che lo sviluppo delle singole fonti è strettamente connesso alla vocazione e alle specificità territoriali.

Figura 22. Ambiti di potenziale investimento risultanti dal confronto con le Regioni competitor



Quindi, l'analisi data-driven è stata condotta confrontando Regione Lombardia con le altre regioni italiane per cui sono disponibili dati più significativi.

Figura 23. Risultati della selezione data-driven delle leve per l'ambito tematico "Cambiamenti climatici"



Con riferimento al KPI relativo alle **fonti rinnovabili**, l'analisi evidenzia l'impatto positivo sui consumi energetici generato dalla diffusione del teleriscaldamento: la volumetria servita da teleriscaldamento su abitanti risulta superiore alla media dei competitor italiani (2x).

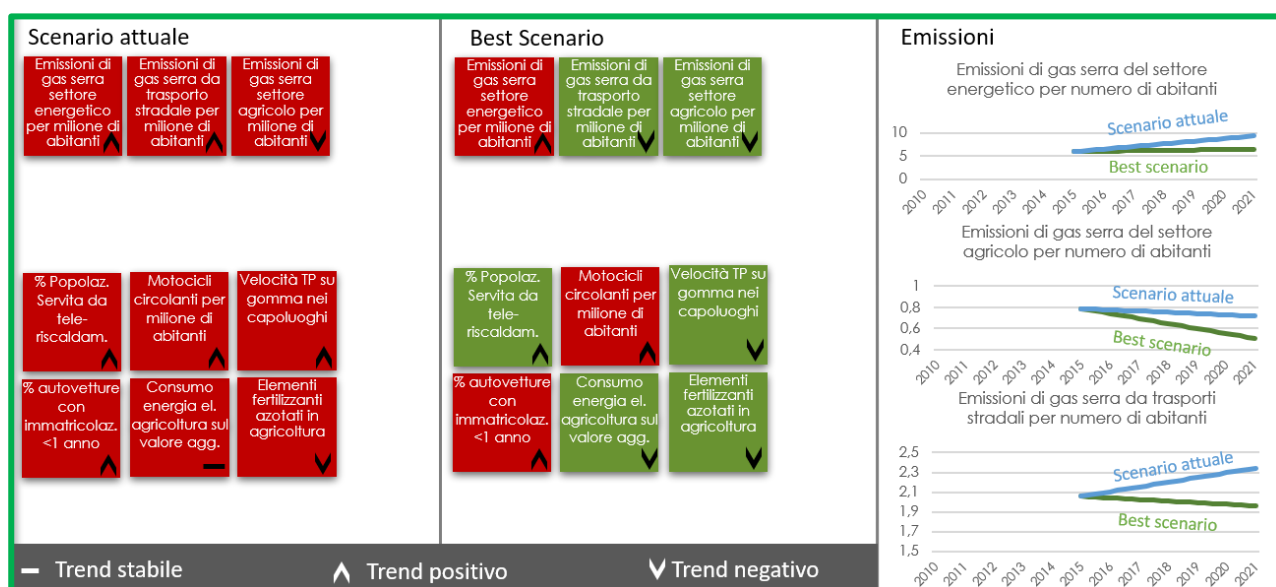
È necessario incrementare, invece, sempre sul piano abitativo, l'**efficienza energetica delle residenze** intervenendo sugli indicatori relativi agli interventi di efficientamento, rispetto ai quali potenziali ambiti di intervento potrebbero essere rappresentati dagli interventi di coibentazione e dall'installazione di impianti alimentati da fonti rinnovabili (pompe di calore, pannelli solari termici, impianti fotovoltaici) e dal fotovoltaico.

Per quanto riguarda, invece, le **emissioni di gas serra**, oltre alle leve dell’ambito abitativo, intervengono i trasporti e l’agricoltura. È infatti opportuno intervenire favorendo la transizione verso una mobilità di minor impatto emissivo rinnovando il parco veicoli circolante con veicoli a basso impatto emissivo, evitando l’aumento dei veicoli immatricolati ed incrementando (sotto il profilo qualitativo e quantitativo) il trasporto pubblico.

Per quanto riguarda le emissioni di gas serra nel settore **dell’agricoltura**, risultano fattori negativi sia i consumi di **energia** sia l’utilizzo di elementi **fertilizzanti**.

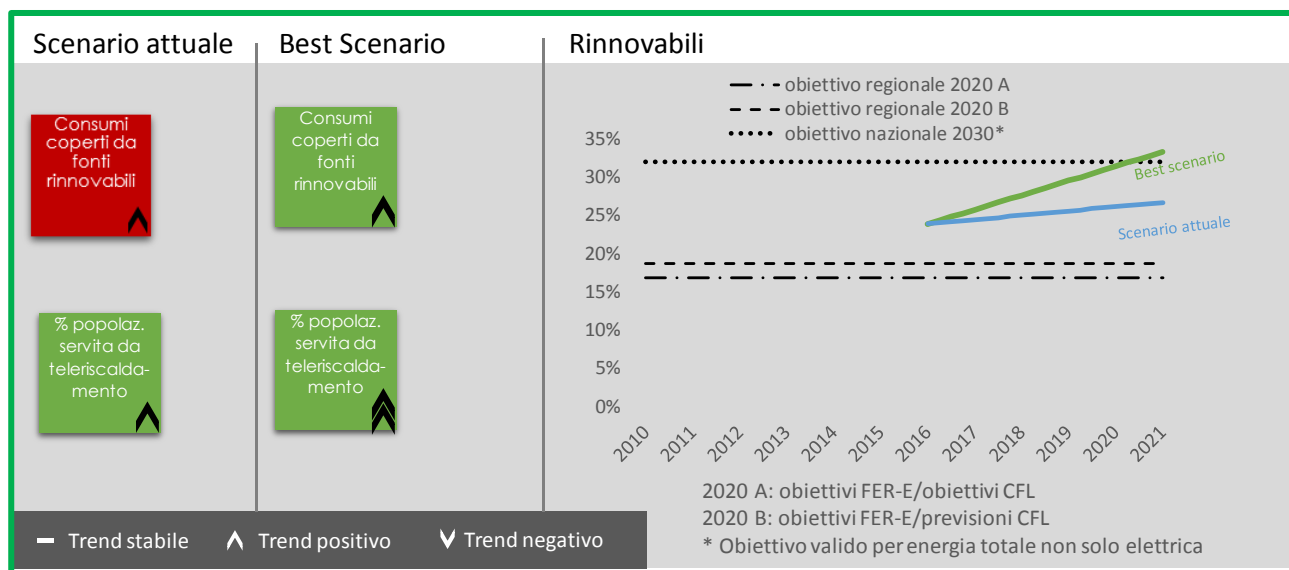
Con riferimento agli scenari futuri, nei grafici che seguono sono evidenziati i **risultati dell’analisi degli scenari per i due KPI** selezionati nelle fasi precedenti (“Emissioni di gas serra” e “Rinnovabili”), basati sui trend di Regione Lombardia e delle altre regioni italiane.

Figura 24. Analisi degli scenari per l’ambito tematico “Cambiamenti climatici” – Emissione di gas serra



L’analisi degli scenari futuri evidenzia come il miglioramento degli indicatori relativi **all’emissione dei gas serra** possa essere facilitata dal trend positivo per la riduzione delle emissioni nel settore agricolo e nel trasporto stradale, nonché per la velocità del trasporto su gomma nei principali capoluoghi. Allo stesso tempo alimenta le prospettive anche l’aumento della popolazione servita da teleriscaldamento, la riduzione dei consumi di energia e l’efficientamento fertilizzanti azotati in agricoltura. Rimane, invece, **da intervenire sui restanti indicatori che attengono i veicoli e le emissioni nel settore energetico**.

Figura 25. Analisi degli scenari per l'ambito tematico "Cambiamenti climatici" – Rinnovabili



Anche con riferimento alle **fonti rinnovabili**, l'analisi degli scenari futuri conferma l'impatto positivo su questo KPI degli interventi a sostegno del teleriscaldamento.

4.3. Definizione delle priorità strategiche

L'analisi data-driven ha consentito di indagare solo su alcune priorità delle aree di policy afferenti all'Obiettivo Strategico 2 riportate nella Tabella 2 ed in particolare quelle funzionali a conseguire l'obiettivo di **assicurare la sostenibilità dello sviluppo e la qualità della vita** dei cittadini **riducendo la concentrazione di agenti inquinanti nell'aria** (qualità dell'aria) e **le emissioni di gas a effetto serra nei diversi settori** (cambiamenti climatici).

L'analisi data-driven e le ulteriori indagini qualitative condotte anche su aspetti su cui non è stato possibile indagare con la metodologia data-driven per identificare i potenziali ambiti di intervento, utili a raggiungere l'obiettivo di assicurare la sostenibilità dello sviluppo e la qualità della vita dei cittadini, hanno consentito di identificare le seguenti **priorità strategiche**, relativamente alla qualità dell'aria e ai cambiamenti climatici.

- **Promuovere un sistema regionale dell'energia basato sull'efficienza e sulla sostenibilità dei consumi**, mediante:
 - il sostegno all'efficientamento di strutture edilizie, pubbliche e private, del parco impiantistico del settore civile e dell'illuminazione pubblica, in particolare favorendo gli interventi di teleriscaldamento che sfruttano fonti rinnovabili o recuperano calore di processo, l'utilizzo delle nuove tecnologie a basso consumo e ove possibile gli interventi di ristrutturazione profonda;
 - il sostegno all'efficientamento del patrimonio residenziale pubblico, in particolare attraverso programmi d'intervento integrati volti a sperimentare metodologie e tecniche innovative nel comparto edilizio pubblico in grado di ridurre tempi, costi e

impatto ambientale nei processi edilizi e accelerando la “deep renovation” su larga scala;

- la promozione del ricorso alle fonti energetiche rinnovabili che non prevedano l'alimentazione a biomassa legnosa (se in sostituzione di sistemi di riscaldamento in grado di garantire livelli emissivi confrontabili a quelli del gas metano) anche nel settore del riscaldamento domestico, come solare fotovoltaico, solare termico, pompe di calore ad acqua ciclo chiuso o ciclo aperto, aeroterme e a gas;
 - la riduzione dell'impatto ambientale delle attività produttive (incluse l'agricoltura e la zootecnia) e il miglioramento delle performance delle prestazioni degli impianti, sia in termini di riduzione delle emissioni, sia in termini di efficientamento energetico, mediante l'applicazione delle Migliori Tecniche Disponibili (BAT).
- **Favorire il trasporto pubblico locale eco-sostenibile, la decongestione del traffico nelle aree urbane e l'intermodalità** per ridurre le emissioni nocive e migliorare la qualità dell'aria (in modo coordinato con le azioni previste dall'OS3).

La strategia regionale in ambito ambientale è fortemente in linea con gli esiti dell'analisi data-driven appena descritte e risulta in linea anche con l'Agenda 2030, il piano d'azione approvato dall'ONU nel settembre 2015, che rappresenta il principale riferimento condiviso dalla comunità internazionale per lo sviluppo sostenibile nel medio-lungo periodo.

La strategia regionale in ambito ambientale si caratterizza per un'articolazione su **tre macro-obiettivi strategici** che intercettano le tre dimensioni della sostenibilità (ambientale, economica e sociale)^{vii} e i temi per i quali non è stato possibile indagare con la metodologia data-driven.

Un **macro-obiettivo strategico** interessa la **tutela dei cittadini da fattori ambientali nocivi per la salute e il benessere**. All'interno di questo macro-obiettivo rientrano i diversi aspetti che determinano la qualità della vita del territorio.

Regione Lombardia si impegna nel miglioramento della **qualità dell'aria** attraverso diversi strumenti e politiche: il PRIA - Piano Regionale degli Interventi per la qualità dell'Aria^{viii}, che certamente rappresenta uno strumento rilevante per la definizione di strategie e azioni strutturali finalizzate alla lotta dell'inquinamento atmosferico e alla riduzione delle emissioni inquinanti (temi rispetto ai quali l'analisi data driven ha fornito gli elementi sopra evidenziati) ma in modo prevalente, per la loro capacità di intervenire alla fonte degli inquinanti, attraverso le politiche sui trasporti e la mobilità, le politiche agricole, le politiche per l'energia e per lo sviluppo economico e la ricerca.

Un ulteriore fattore su cui si concentra la programmazione regionale è il **miglioramento della qualità delle acque di falda e dei suoli**, da conseguire anche grazie a interventi di bonifica e messa in sicurezza dei siti contaminati, e il **contenimento dei consumi delle acque**. Le **bonifiche**, in generale, rappresentano un bene comune essenziale per l'equilibrio ambientale, la salvaguardia della salute, la produzione agricola, la tutela degli ecosistemi naturali e la difesa dal dissesto idrogeologico, nonché per il contenimento del consumo di suolo.

Vi sono, inoltre, **ulteriori forme di inquinamento** su cui la programmazione regionale è focalizzata, per tutelare la popolazione dall'esposizione al **rumore o ai campi elettrici, magnetici ed**

elettromagnetici, che richiede di dare impulso alle attività di risanamento e/o di monitoraggio delle aree a rischio del verificarsi di tali fenomeni.

Trasversalmente alla promozione di questi obiettivi, la programmazione regionale prevede un **approccio innovativo all'attuazione delle politiche**, anche attraverso lo sviluppo di un sistema informativo integrato che, utilizzando le nuove tecnologie (IOT, big data, telerilevamento, ecc.), sia di supporto alle politiche ambientali.

Un secondo **macro-obiettivo strategico** riguarda la **protezione del capitale naturale e paesaggistico della Lombardia e la sua resilienza**, per conservare, ripristinare la biodiversità e migliorare gli asset ambientali e paesaggistici e rafforzare la capacità del sistema nel suo complesso di reagire alle pressioni, ritrovando un proprio equilibrio anche in ottica di attrattività turistica. In questo ambito è fondamentale lo sviluppo della infrastruttura verde regionale, intesa quale sistema unitario di aree naturali, semi-naturali e agricole, da conservare nella sua continuità territoriale, a garanzia dell'equilibrio ecologico-ambientale del territorio lombardo nel suo insieme.

In questo ambito la **legge regionale per la riduzione del consumo di suolo** e la riqualificazione delle aree degradate (l.r. 31/2014) ha avviato un nuovo ciclo della pianificazione territoriale, fondato principalmente sulla riqualificazione e il riutilizzo delle aree urbane degradate e degli edifici inutilizzati. Lo sviluppo di questa politica impatta sia sugli aspetti urbanistico-edilizi, territoriali e paesaggistici sia su quelli sociali, economici ed ambientali, **comportando un miglioramento complessivo del territorio e dell'ambiente anche attraverso una decisa riduzione della dispersione urbana**.

Particolare attenzione è volta alla necessità di **difesa del suolo e mitigazione di rischi idrogeologici**, ad esempio per proteggere le aree urbane più esposte dalle esondazioni che si verificano in relazione agli eventi atmosferici più intensi. Sono in corso di implementazione nuove modalità di intervento in tema di difesa del suolo e mitigazione del rischio idrogeologico, anche attraverso una **maggiore integrazione tra gli interventi strutturali e di prevenzione e quelli di Protezione Civile**, in connessione con le politiche di adattamento al cambiamento climatico, con il fine di migliorare la resilienza dei territori e la sicurezza dei cittadini, delle attività produttive e delle infrastrutture.

Tale priorità strategica di Regione Lombardia si declina attraverso:

- l'attuazione di interventi di messa in sicurezza e di difesa del suolo, per la prevenzione delle situazioni a rischio geologico, idrogeologico, valanghivo e la protezione delle infrastrutture critiche, prioritariamente attraverso soluzioni win win che integrino obiettivi di sicurezza e di tutela ambientale;
- la gestione sostenibile delle acque meteoriche in ambito urbano, attraverso sistemi di drenaggio sostenibile (SUDS) e un riorientamento della pianificazione territoriale, con particolare attenzione ai bacini fluviali;
- la messa in sicurezza sismica degli edifici, in particolare di quelli pubblici tra cui anche quelli di interesse strategico e/o rilevante ai fini della protezione civile;
- lo sviluppo di sistemi di allertamento, anche attraverso l'integrazione dei sistemi per consentire il flusso tempestivo delle informazioni e il monitoraggio dei fenomeni;

- la rigenerazione delle aree industriali dismesse, per risanare le aree urbane dalla contaminazione prodotta sul territorio e per consentirne il riutilizzo, in alternativa al consumo di nuovo suolo;
- la bonifica e la gestione in sicurezza dell'amianto impiegato nelle aree urbane, in particolare per la costruzione di edifici pubblici e privati.

Più in generale, però, una strategia integrata di difesa del suolo e della biodiversità, recupero ambientale dei siti dismessi e rigenerazione urbana può rappresentare anche un'**occasione di sviluppo e competitività, di creazione di occupazione e di sperimentazione di soluzioni innovative** e trasformare le criticità ambientali in effettivo sviluppo sostenibile.

Il terzo **macro-obiettivo strategico** attiene la transizione del sistema produttivo verso **un'economia a basse emissioni di carbonio, efficiente nell'impiego delle risorse e circolare**.

Regione Lombardia promuove, quindi, l'adozione di modelli di produzione e consumo sostenibile che impattino sulla filiera produttiva, anche con l'adozione di standard internazionali "green" per la graduale transizione ad una economia a basse emissioni di carbonio (green economy e economia circolare) come fattore di sviluppo dei territori, rinnovata competitività per le imprese e per la mitigazione dei cambiamenti climatici. Si sostiene quindi l'incentivazione del **recupero** di materiali, il **riuso** e il **riciclo** di materia, anche da rifiuti speciali, che si può realizzare anche attraverso la promozione di azioni di partenariato pubblico-privato e di marketing territoriale e percorsi per lo sviluppo di nuovi prodotti (eco-design) e nuove tecnologie. Regione Lombardia ha una capacità impiantistica in tema di trattamento di rifiuti significativa (è leader in Italia e in ottima posizione in EU per lo smaltimento) pertanto il passaggio futuro dovrà portare ad una evoluzione di approccio: dalla logica del trattamento rifiuti alla logica di valorizzazione delle materie. A tal proposito Regione Lombardia, intende declinare l'economia circolare, intesa anche come qualità ecologica, quale leva a sostegno della competitività. Gli ambiti di azione, per favorire l'economia circolare nei vari settori economici (produttivo, manifatturiero, distributivo e artigianale) possono essere associati a tutte le fasi del ciclo di vita dei prodotti: l'approvvigionamento, il design, la produzione, la distribuzione, il consumo, la raccolta e il riciclo. Queste fasi possono riguardare sia la singola impresa sia l'intero sistema produttivo, andando ad abilitare la progettazione e la gestione di filiere integrate e rendendo possibile anche la simbiosi industriale.

Regione promuove, inoltre, la **valorizzazione del patrimonio minerario** dismesso.

I temi dello sviluppo dell'economia circolare e della decarbonizzazione dell'economia rappresentano una importante priorità di legislatura. Per accompagnare questo processo Regione si avvale di un Osservatorio regionale che coinvolge più di 60 soggetti istituzionali, le rappresentanze associative, sindacali, ambientali, con occasioni di confronto di livello strategico con il Tavolo Istituzionale, ma anche operativo attraverso la costituzione di tavoli tematici dedicati ad affrontare specifiche questioni. Per integrare le diverse politiche regionali si sta lavorando inoltre per costruire riferimenti pianificatori e programmatici regionali che riguardano la gestione dei rifiuti nella prospettiva dell'economia circolare e le politiche per l'energia e il clima.

5. OBIETTIVO STRATEGICO 3 - UN'EUROPA PIÙ CONNESSA

5.1. Definizione della visione strategica

L'Obiettivo Strategico 3 (OS3) punta ad un'Europa più connessa attraverso il rafforzamento della mobilità e della connettività regionale grazie alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC).

L'OS3, pertanto, intende “sostenere la mobilità, l'energia e la connettività delle TIC a livello regionale per sviluppare reti e sistemi regionali in grado di promuovere il trasporto sostenibile, le reti energetiche intelligenti e l'accesso digitale ad alta velocità al fine di migliorare la connettività a livello regionale, locale e transfrontaliero, anche sotto il profilo della sicurezza”^{ix}.

Il prospetto che segue illustra i **punti di convergenza** tra gli obiettivi specifici individuati dalla Proposta di Regolamento che disciplina il FESR e FC (COM (2018) 372 del 29.5.2018) e le priorità definite dagli orientamenti in materia di investimenti finanziati dalla politica di coesione 2021-2027 individuati dalla Relazione specifica per Paese per l'Italia.

Tabella 3. Framework programmatico di riferimento dell'OS3

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
Connettività digitale	Rafforzare la connettività digitale	Realizzare reti a banda larga ad altissima capacità, a partire dalla realizzazione di reti infrastrutturali per l'accesso a Internet ultraveloce (almeno 100 Mbit/s) nelle aree bianche, anche con l'obiettivo di colmare il divario in tema di copertura della banda larga tra zone urbane e zone rurali.	Obiettivo trasversale: <u>“Semplificazione e trasformazione digitale”</u> : <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 62. Incremento delle unità immobiliari raggiunte dalla Banda Larga e Ultra Larga nelle aree bianche del territorio regionale 	9 16

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
Rete TEN-T	Sviluppare una rete TEN-T intermodale, sicura, intelligente, resiliente ai cambiamenti climatici e sostenibile	<p>Completamento della rete transeuropea di trasporto ferroviario, anche allineando le sezioni nazionali della rete agli standard UE (incluso il sistema europeo di gestione del traffico ferroviario - ERTMS, l'interoperabilità e l'accessibilità per gli utenti a mobilità ridotta).</p> <p>Multimodalità: i) collegamenti ferroviaria-mare ai principali porti della rete transeuropea per il trasporto merci; ii) collegamenti ferroviari/di trasporto pubblico agli aeroporti della rete transeuropea di trasporto passeggeri.</p>	<p>Obiettivi trasversali <u>“Rilancio della competitività”</u> e <u>“Sviluppo sostenibile, Economia circolare e transizione energetica”</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 233. Potenziamento e sviluppo della rete anche in ottica di integrazione modale ○ RA 241. Sviluppo del trasporto intermodale delle merci e della logistica via ferro e via acqua ○ RA 243. Sviluppo del sistema di accessibilità agli aeroporti lombardi 	9 11

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
Mobilità locale	Sviluppare una mobilità locale, regionale e nazionale, intelligente, intermodale, resiliente ai cambiamenti climatici e sostenibile, migliorando l'accesso alla rete TEN-T e la mobilità transfrontaliera	<p>Elettrificazione delle ferrovie regionali.</p> <p>Miglioramento dei sistemi di gestione del traffico, eliminazione dei passaggi a livello non automatizzati e non controllati e miglioramento dell'accesso al trasporto ferroviario per le persone a mobilità ridotta.</p> <p>Migliore accessibilità e migliore accesso ai centri urbani e alla rete di reti transeuropee di trasporto attraverso piattaforme intermodali (biciclette, car sharing, ecc.) nelle vicinanze delle stazioni ferroviarie regionali.</p>	<p>Obiettivi trasversali <u>“Rilancio della competitività”</u> e <u>“Sviluppo sostenibile, Economia circolare e transizione energetica”</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 230. Incremento dell’offerta e miglioramento della qualità dei servizi ferroviari ○ RA 231. Rinnovo dei treni e miglioramento della sicurezza delle persone sui treni e nelle stazioni ○ RA 232. Miglioramento delle condizioni di sicurezza e manutenzione della rete ○ RA 234. Attuazione della riforma del trasporto pubblico ○ RA 235. Miglioramento dell’offerta di servizi di linea e non di linea e della sicurezza delle persone a bordo dei mezzi ○ RA 236. Nuovi titoli di viaggio integrati, nuovi sistemi di bigliettazione elettronica, titoli di viaggio agevolati 	9 11

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
Mobilità urbana	Promuovere la mobilità urbana multimodale sostenibile	<p>Sostenere le piattaforme intermodali e promuovere forme di mobilità attiva e innovativa (come le biciclette).</p> <p>Sostenere infrastrutture di trasporto pulite (ad esempio metropolitana, tram, metropolitana leggera).</p> <p>Promuovere l'ampliamento dell'infrastruttura per la mobilità elettrica.</p> <p>Promuovere soluzioni di trasporto intelligenti per migliorare l'uso delle infrastrutture e la qualità dei servizi.</p>	<p>Obiettivo trasversale <u>“Sviluppo sostenibile, Economia circolare e transizione energetica”</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 238. Potenziamento delle reti di trasporto pubblico e riqualificazione delle fermate ○ RA 239. Recupero, valorizzazione e progressivo ripristino della navigabilità per tratte del sistema dei Navigli. ○ RA 240. Sviluppo, regolamentazione e sicurezza della navigazione interna e valorizzazione del demanio lacuale e idroviario ○ RA 244 Sviluppo di forme di mobilità a basso impatto ambientale e di progetti innovativi per la mobilità intelligente ○ RA 250. Aggiornamento del Piano Regionale della Mobilità Ciclistica ○ RA 251. Sviluppo della mobilità ciclistica e delle ciclovie di interesse nazionale 	9 11

L’approccio strategico di Regione Lombardia è chiaramente improntato alla **connettività**, con riferimento sia alle **reti digitali** sia al consolidamento di una **rete di trasporti efficiente e sostenibile che garantisca piena mobilità in sicurezza sul territorio**.

5.2. Analisi data-driven

Per il perseguimento di questa *vision*, l’analisi data-driven si è concentrata sull’ambito tematico **“mobilità delle persone”** per ridurre i tempi medi di spostamento dei cittadini, promuovendo al contempo una mobilità in sicurezza.

Per identificare i **KPI** di interesse e l’insieme di **leve** potenzialmente rilevanti su cui agire, la fonte di riferimento è stato il Programma Regionale della Mobilità e dei Trasporti (PRMT)^x, insieme ad una selezione di dati Eurostat e ISTAT.

In allegato è disponibile il dettaglio di tutti gli indicatori considerati e di quelli utilizzati sia per l’individuazione dei KPI sia per la determinazione delle leve (in grassetto).

L’analisi delle fonti dati disponibili ha quindi permesso di individuare i seguenti KPI di interesse:

- Accessibilità e libertà di movimento;
- Qualità;

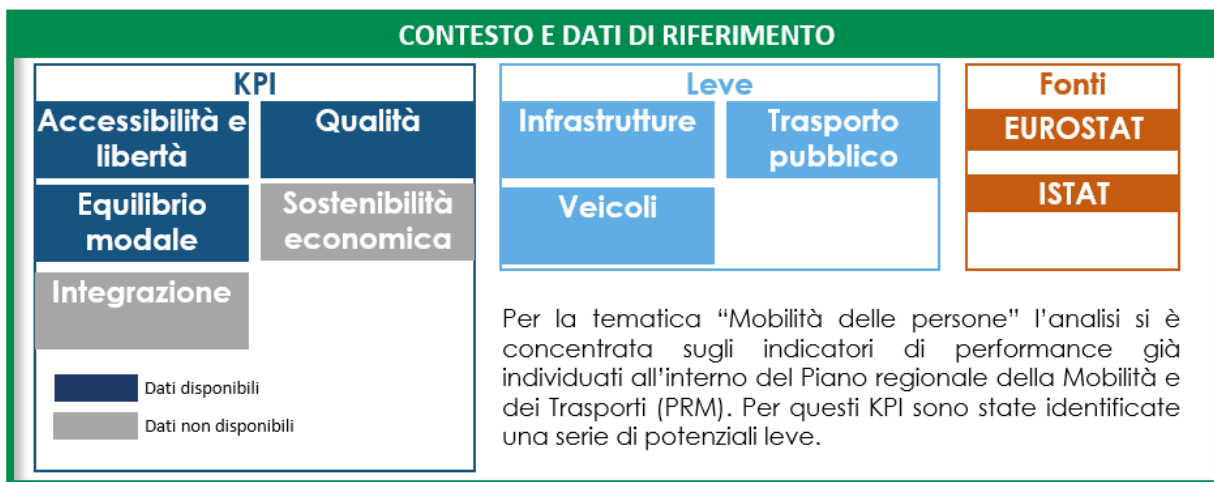
- Sicurezza;
- Equilibrio modale;
- Integrazione;
- Sostenibilità economica.

e le seguenti potenziali leve:

- Infrastrutture;
- Trasporto pubblico;
- Veicoli.

La limitata disponibilità di dati su questa tematica ha comportato la necessità di escludere dall’analisi data-driven due KPI, Integrazione e Sostenibilità economica finanziaria, e ha reso necessario integrare quest’ultima con analisi più qualitative.

Figura 26. KPI, leve e fonti per l’ambito tematico “Mobilità delle persone”

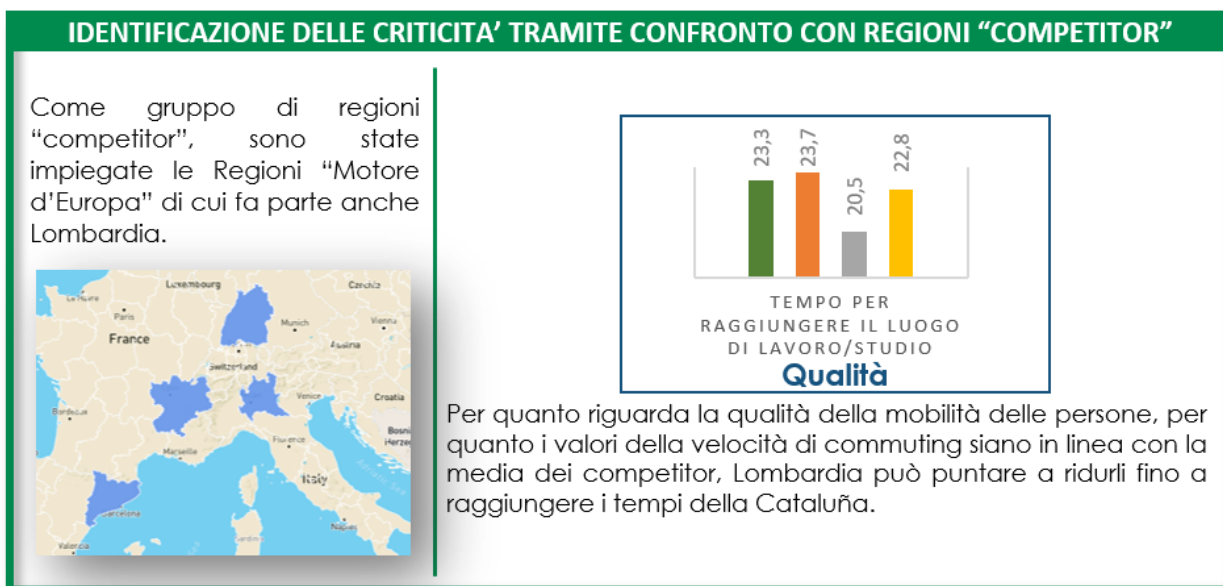


Per la realizzazione dell’**analisi di benchmark**, i KPI regionali sono stati paragonati innanzitutto ai dati delle altre Regioni “Motore d’Europa” e, per ovviare alla limitata disponibilità di dati aggiornati a livello europeo, a quelli delle altre regioni italiane competitor.

Con riferimento alla **qualità** del sistema di mobilità delle persone, rappresentata dall’indicatore relativo al tempo per raggiungere il luogo di studio o di lavoro, la performance di Regione Lombardia risulta in linea con quella degli altri competitor, pur essendoci ulteriori margini di miglioramento se si considera il dato di eccellenza della Cataluña.

Relativamente agli indicatori legati alla **sicurezza** e all’**affidabilità**, invece, si possono identificare possibili ambiti di intervento per realizzare l’obiettivo di garantire piena “mobilità in sicurezza” sul territorio e di ridurre i sinistri nonché di creare un sistema resiliente alle perturbazioni (incidenti, guasti, eventi naturali,).

Figura 27. Ambiti di potenziale intervento risultanti dal confronto con le Regioni competitor

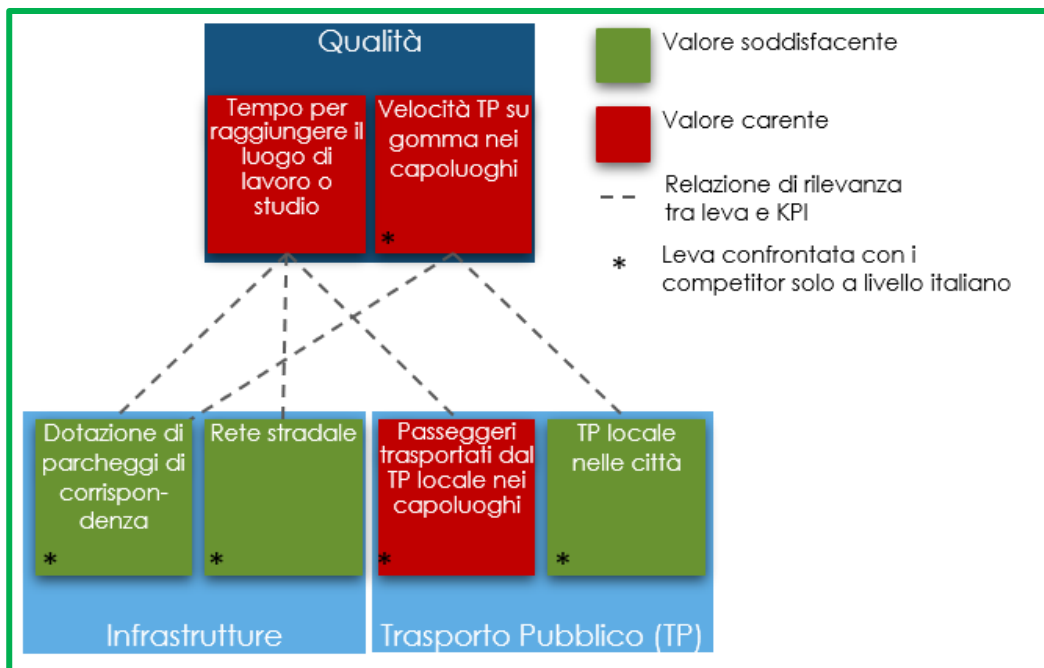


Applicando la metodologia data-driven, quindi, sono state identificate le leve su cui è possibile agire per superare le carenze e consolidare le situazioni già virtuose, al fine di contribuire a rafforzare la mobilità nel territorio lombardo.

Per quanto riguarda le **infrastrutture** l'analisi rileva valori soddisfacenti da mantenere o da potenziare, con riferimento sia alla rete ferroviaria sia in particolare alla dotazione di parcheggi di corrispondenza, che contribuiscono a ridurre i tempi di spostamento. Il dato positivo relativo all'ampiezza della rete stradale, invece, rappresenta un punto di attenzione per la sicurezza, se letto insieme a quello del numero di automobili per abitante, e implica l'opportunità di disincentivare l'utilizzo dei veicoli privati a vantaggio del **trasporto pubblico locale**.

La densità e la copertura del trasporto pubblico locale della Lombardia evidenziano dati molto positivi, ma si rende necessario continuare ad investire su tali aspetti per garantire ai passeggeri una sempre maggiore **qualità ed efficienza dei trasporti**, in particolare di quelli su gomma, per i quali si rileva una minore garanzia di velocità.

Figura 28. Selezione data-driven delle leve della Mobilità delle persone



Lo scenario attuale relativo alle leve per cui sono disponibili dati storici confrontabili con le regioni competitor vede una **crescita del numero di automobili per abitante**, a fronte di un quadro sostanzialmente stabile nelle altre regioni dei Quattro Motori, e un **trend negativo della densità di linea ferroviaria** rispetto alla media europea.

Per la realizzazione del migliore scenario futuro, Regione Lombardia, in linea con quanto previsto nel PRMT, mira a **disincentivare l'uso dell'auto privata** e **destinare maggiori risorse al potenziamento della rete ferroviaria**: in questo modo, sarà possibile migliorare la qualità dell'aria e della mobilità delle persone, in termini di soddisfazione degli utenti e di tempi medi di percorrenza.

5.3. Definizione delle priorità strategiche

L'analisi data-driven e le ulteriori indagini qualitative condotte per identificare i potenziali ambiti di intervento, utili a raggiungere l'obiettivo di **consolidare una rete efficiente e sostenibile che garantisca piena mobilità in affidabilità e sicurezza sul territorio**, hanno consentito di identificare le seguenti **priorità strategiche**.

- **Migliorare la qualità e l'efficienza dei trasporti, intese come sicurezza e affidabilità, attraverso:**
 - il miglioramento dei servizi ferroviari, con interventi infrastrutturali e tecnologici;
 - la disincentivazione dell'utilizzo dell'automobile privata;
 - il potenziamento della già buona dotazione di parcheggi di corrispondenza.

La strategia regionale è già fortemente in linea con gli esiti dell'analisi data-driven e, più in generale individua quali priorità quella di **favorire la mobilità su una rete TEN-T intermodale, sicura e sostenibile e promuovere la mobilità locale sostenibile, con riferimento sia al potenziamento dei**

servizi di trasporto pubblico ferroviario regionale ed interregionale sia al trasporto pubblico locale.

La prima priorità è da conseguire attraverso il rafforzamento delle connessioni dei nodi secondari e terziari della rete regionale con i principali assi viari e ferroviari della rete TEN-T e con gli aeroporti lombardi; la promozione dell'impiego di nuove tecnologie per il monitoraggio e la previsione di traffico, l'infomobilità rivolta agli automobilisti, la sicurezza stradale e la prevenzione degli incidenti, la gestione dinamica dell'utilizzo delle infrastrutture e l'innovazione dei sistemi di esazione.

La seconda priorità è da conseguire attraverso il miglioramento dei servizi ferroviari, con interventi infrastrutturali e tecnologici; il potenziamento dei collegamenti delle aree urbane e la realizzazione di interventi per favorire l'accessibilità, l'attesa e l'interscambio (trasporto pubblico locale, sharing mobility); la promozione del miglioramento e dell'integrazione dei servizi, grazie ai sistemi di bigliettazione elettronica e di tariffazione integrata e di infomobilità; lo sviluppo della mobilità elettrica, la distribuzione del metano e di biometano ricavato da biomasse e degli altri carburanti alternativi.

In questa direzione e in sinergia con il consolidamento della riforma del settore dei trasporti Regione Lombardia intende realizzare un percorso di intesa con centri internazionali di ricerca finalizzato a definire i nuovi indirizzi di programmazione per il "Trasporto pubblico al 2050" e, più in generale, a ripensare tutto il sistema della mobilità in ottica di sostenibilità e innovazione tecnologica.

Il programma di intervento, che coinvolgerà necessariamente anche gli stakeholder del territorio, dovrà integrare la pianificazione delle infrastrutture e dei servizi con quella urbana e territoriale, con gli aspetti demografici, socio-economici e ambientali, e sarà inteso come strumento dinamico, in grado di supportare e orientare l'azione regionale, consentendo di ricalibrare gli scenari (e quindi le proposte) al mutare dei trend delle variabili di riferimento.

La programmazione regionale, infatti, considera una mobilità di persone e merci efficace e intelligente come **condizione essenziale per lo sviluppo sostenibile di una Regione smart, competitiva e connessa** in tutto il suo territorio, dalle aree urbane a quelle meno popolate.

In particolare, Regione Lombardia, nel proprio PRMT, adotta un **approccio integrato al tema dei trasporti e delle relazioni esistenti tra mobilità e territorio, ambiente e sistema economico**, che mette al centro non tanto il mezzo di trasporto, quanto i fabbisogni dei cittadini, dei turisti e delle imprese, in modo integrato con l'esigenza della sostenibilità ambientale.

A tal fine il PRMT si pone tra i propri obiettivi generali quello di **migliorare la connettività della Lombardia** per rafforzarne la competitività e lo sviluppo socio-economico nel contesto nazionale ed internazionale di relazioni di trasporto e di mercato.

Al contempo, la programmazione mira ad **assicurare la libertà di movimento a cittadini e merci e garantire l'accessibilità del territorio**, come diritto essenziale, costitutivo della libertà degli individui e condizione necessaria per la coesione, oltre che per l'attrattività e la competitività dei territori.

A questo si aggiunge l'obiettivo di **garantire la qualità e la sicurezza dei trasporti e lo sviluppo di una mobilità integrata** in tutte le sue accezioni: tra diversi modi di trasporto, tra reti lunghe e reti

corte (ovvero tra spostamenti di lunga percorrenza e su scala regionale/locale), tra operatori della mobilità e dei trasporti, tra politiche tariffarie, tra diversi livelli di pianificazione/programmazione dei trasporti, tra infrastrutture e servizi, tra paesaggio, ambiente e territorio, con le scelte insediative, con i sistemi socio-economici.

Non da ultimo, il PRMT mira a **promuovere la sostenibilità ambientale del sistema dei trasporti**, intersecandosi con la strategia dell'OS2 per concorrere a ridurre le emissioni di inquinanti locali e climalteranti e dell'esposizione della popolazione all'inquinamento atmosferico e acustico nonché a minimizzare gli impatti del sistema dei trasporti e della mobilità su quello paesistico-ambientale.

A tal fine, la programmazione regionale identifica una serie di obiettivi specifici, finalizzati a realizzare la visione regionale del sistema della mobilità sopra declinata.

In primo luogo, Regione Lombardia si propone di **migliorare i collegamenti territoriali**, sia su scala macroregionale, nazionale e internazionale (rete primaria) sia su scala regionale, per assicurare l'accessibilità dei territori alla rete primaria. In particolare, la strategia regionale intende realizzare le infrastrutture strategiche in una **logica di integrazione** a vari livelli, completando le opere già avviate e ottimizzando quelle esistenti nel quadro europeo e nazionale delle grandi infrastrutture ferroviarie e autostradali, ma anche realizzando nuove opere e perseguendo la priorità del miglioramento della competitività del sistema aeroportuale, portuale e interportuale. Resta fondamentale al contempo preservare e incrementare la funzionalità della rete regionale, anche integrandola con la rete primaria.

La programmazione regionale mira altresì a realizzare un **sistema logistico e del trasporto merci integrato, competitivo e sostenibile**, per favorire forme più efficienti di mobilità, anche attraverso forme di integrazione del trasporto sulle medie/lunghe distanze (via ferro/acqua) con quello di distribuzione (via gomma).

Al contempo, la strategia si focalizza **sul miglioramento e sul consolidamento del trend di crescita del trasporto collettivo**, come elemento di competitività territoriale. La programmazione regionale punta su un **incremento dei servizi ferroviari e del trasporto pubblico locale**, mediante la realizzazione e il completamento delle infrastrutture ferroviarie e metropolitane e dei nodi di interscambio in una logica di sistema e investimenti per il rinnovo e l'ampliamento del parco rotabile ferroviario, nonché delle flotte di veicoli metropolitani, metrotranviari, funiviari e degli autobus. Contestualmente Regione Lombardia punta ad un **orientamento all'utenza**, attraverso strumenti tecnologici innovativi per la bigliettazione, l'infomobilità, il monitoraggio e la sicurezza, oltre che sistemi di informazione e comunicazione che favoriscano l'accessibilità.

Infine, coerentemente con il Piano Regionale della Mobilità Ciclistica (PRMC)^{xi}, resta prioritario per lo sviluppo sostenibile del territorio, anche in ottica di attrattività turistica, e la qualità della vita la realizzazione della **rete ciclabile di interesse regionale**, costituita da 17 percorsi ciclabili di lunga percorrenza, di cui 3 di livello europeo e 7 nazionale, per oltre 2.900 Km, anche come driver per l'attrattività turistica a livello internazionale.

Per quanto riguarda la **connettività digitale**, l'obiettivo strategico di Regione Lombardia è quello di garantire **l'estensione della banda larga e ultra larga al 100% delle aree bianche** del territorio regionale in attuazione dell'Agenda Digitale Italiana. In linea con i principi comunitari, Regione Lombardia mira ad estendere il servizio in architettura Fiber To The Home (FTTH), con servizi a partire da 100Mbps a tutti i cittadini Lombardi. Solo l'FTTH può consentire infatti scalabilità a velocità di accesso che consentono l'ingresso ad esempio nella gigabit society, rispondendo prontamente alle esigenze delle imprese, della Pubblica Amministrazione e del territorio, senza i limiti causati dall'infrastruttura. Ad oggi permangono ancora aree (circa il 45%) dove l'erogazione di servizi avviene a partire da 30Mbps. In tali aree, dove sono inoltre concentrati un gran numero di insediamenti industriali, Regione Lombardia intende intervenire per colmare il gap infrastrutturale.

Accanto all'obiettivo strategico sopra declinato, riveste sicuramente importanza anche l'obiettivo dello sviluppo del 5G di cui Milano è già sede di sperimentazione che vede il coinvolgimento anche di Regione Lombardia.

6. OBIETTIVO STRATEGICO 4 - UN'EUROPA PIÙ SOCIALE

6.1. Definizione della visione strategica

L'Obiettivo Strategico 4 (OS4) è finalizzato ad un'Europa più sociale attraverso l'attuazione del pilastro europeo dei diritti sociali e mira a "attuare i principi del pilastro europeo dei diritti sociali, in particolare l'apprendimento permanente, le infrastrutture di istruzione e formazione nonché le infrastrutture sanitarie, culturali e sociali"^{xii}.

Il prospetto che segue illustra i **punti di convergenza** tra gli obiettivi specifici individuati per l'OS4 dalla Proposta di Regolamento FSE+ (COM (2018) 382 del 30.5.2018) e dalla Proposta di Regolamento FESR e FC (COM (2018) 372 del 29.5.2018) e le priorità definite dagli orientamenti in materia di investimenti finanziati dalla politica di coesione 2021-2027 individuati dalla Relazione specifica per Paese per l'Italia.

Tabella 4. Framework programmatico di riferimento dell'OS4

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FSE+ e della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
Occupazione	FSE+ i) Migliorare l'accesso all'occupazione di tutte le persone in cerca di lavoro, in particolare i giovani e i disoccupati di lungo periodo, e delle persone inattive, promuovendo il lavoro autonomo e l'economia sociale.	Migliorare l'accesso al mercato del lavoro, in particolare per le donne, i giovani, i cittadini di paesi terzi, i disoccupati di lungo periodo e le persone inattive. Combattere il lavoro sommerso e lo sfruttamento lavorativo.	Obiettivi trasversali " <u>Rilancio della competitività</u> " e " <u>inclusione e coesione sociale</u> ": ○ RA 94. Potenziamento del sistema di politiche attive del lavoro, anche a sostegno dell'occupazione femminile, dei giovani e delle persone vulnerabili ○ RA 95. Valorizzazione della formazione in assetto lavorativo (tirocini e apprendistato) ○ RA 96. Valorizzazione e promozione di interventi integrati nelle situazioni di crisi aziendali.	8

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FSE+ e della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
	<p>FSE+ ii) Modernizzare le istituzioni e i servizi del mercato del lavoro per valutare e anticipare le esigenze in termini di competenze e garantire un’assistenza e un sostegno tempestivi e su misura nel contesto dell’incontro della domanda e dell’offerta, delle transizioni e della mobilità nel mercato del lavoro.</p>	<p>Migliorare la capacità delle istituzioni e dei servizi del mercato del lavoro e rafforzare la cooperazione con i datori di lavoro e gli istituti di istruzione e tra fornitori di servizi.</p>	<p>Obiettivo trasversale <u>“Rilancio della competitività”</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 91. Attuazione della riforma dei servizi pubblici per l’impiego valorizzando la rete degli operatori accreditati e dei Centri pubblici per l’impiego ○ RA. Qualificazione del sistema degli accreditati al lavoro e alla formazione anche attraverso la razionalizzazione dei processi di controllo ○ RA 93. Potenziamento delle competenze dei lavoratori e sviluppo del sistema di certificazione delle competenze acquisite in qualsiasi ambito 	<p>8</p>
	<p>FESR i) Rafforzare l’efficacia dei mercati del lavoro e l’accesso a un’occupazione di qualità, mediante lo sviluppo dell’innovazione e delle infrastrutture sociali.</p>		<p>Obiettivo trasversale <u>“Rilancio della competitività”</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 98. Sostegno alla flessibilità organizzativa e al miglioramento della produttività aziendale anche valorizzando la contrattazione di secondo livello, avendo altresì a riferimento le nuove categorie di lavoratori digitali. 	<p>8</p>

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FSE+ e della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
Parità di genere e conciliazione	FSE+ iii) Promuovere la partecipazione delle donne al mercato del lavoro, un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, compreso l'accesso all'assistenza all'infanzia, un ambiente di lavoro sano e adeguato che tiene conto dei rischi per la salute, l'adattamento dei lavoratori, delle imprese e degli imprenditori ai cambiamenti e un invecchiamento attivo e sano.	Promuovere politiche a favore dell'equilibrio tra vita professionale e privata, promuovendo l'accesso a servizi di assistenza, un maggiore coinvolgimento degli uomini nei compiti di cura ed il sostegno a modalità innovative di organizzazione del lavoro.	Obiettivo trasversale <u>"inclusione e coesione sociale"</u> : <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 94. Potenziamento del sistema di politiche attive del lavoro, anche a sostegno dell'occupazione femminile, dei giovani e delle persone vulnerabili ○ RA 144. Sostegno alla natalità e sostegno alla genitorialità ○ RA 152. Valorizzazione delle politiche territoriali di conciliazione dei tempi della città, di vita e lavorativi con le esigenze familiari e delle reti che offrono servizi di welfare ○ RA 154. Misure a favore della parità uomini e donne 	5 8
Istruzione e formazione	FSE+ iv) Migliorare la qualità, l'efficacia e la rilevanza per il mercato del lavoro dei sistemi di istruzione e di formazione, per sostenere l'acquisizione delle competenze chiave, comprese le competenze digitali.	Contrastare l'abbandono scolastico e migliorare il livello delle competenze di base. Modernizzare i sistemi di istruzione e formazione professionale, anche rafforzando l'apprendimento basato sul lavoro.	Obiettivo trasversale <u>"inclusione e coesione sociale"</u> : <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 84. Consolidamento del sistema lombardo di istruzione e formazione professionale ○ RA 87. Rafforzare l'istruzione e formazione tecnica superiore ○ RA 89. Contrasto alla dispersione scolastica 	4

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FSE+ e della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
	<p>FSE+ v) Promuovere la parità di accesso e di completamento di un'istruzione e una formazione inclusive e di qualità, in particolare per i gruppi svantaggiati, dall'educazione e dall'assistenza prescolare, attraverso l'istruzione e la formazione generale e professionale, fino al livello terziario e all'istruzione e all'apprendimento in età adulta, anche agevolando la mobilità a fini di apprendimento per tutti.</p>	<p>Garantire la qualità, l'accessibilità, l'inclusività, l'efficacia dei percorsi di istruzione e formazione e la loro rilevanza rispetto al mercato del lavoro, in particolare per le persone con disabilità e i gruppi svantaggiati, al fine di sostenere l'acquisizione delle competenze fondamentali, comprese le competenze digitali.</p>	<p>Obiettivo trasversale <u>"inclusione e coesione sociale"</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 88. Promozione di un sistema di istruzione e formazione inclusivo e attento alle componenti fragili ○ RA 86. Promozione del sistema universitario, attraverso un Diritto allo studio che premi «i capaci e i meritevoli» 	4
	<p>FESR ii) Migliorare l'accesso a servizi di qualità e inclusivi nel campo dell'istruzione, della formazione e dell'apprendimento permanente, mediante lo sviluppo di infrastrutture.</p>	<p>Ampliare l'accesso all'istruzione terziaria, in particolare per gli studenti provenienti da contesti socioeconomici modesti, anche aumentando l'offerta di alloggi e ampliando il settore terziario non accademico.</p> <p>Migliorare le attrezzature e le infrastrutture per l'istruzione a tutti i livelli.</p>	<p>Obiettivo trasversale <u>"inclusione e coesione sociale"</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 85. Promozione della sicurezza e dell'innovazione nelle strutture scolastiche e formative 	4

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FSE+ e della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
Apprendimento permanente	FSE+ vi) Promuovere l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, in particolare le opportunità di perfezionamento e di riqualificazione flessibili per tutti, tenendo conto delle competenze digitali, anticipando meglio il cambiamento e le nuove competenze richieste sulla base delle esigenze del mercato del lavoro, facilitando il riorientamento professionale e promuovendo la mobilità professionale.	Garantire l'apprendimento permanente, il miglioramento delle competenze e la riqualificazione professionale per tutti, compresi gli adulti scarsamente qualificati, tenendo conto delle competenze digitali e di altre specifiche esigenze settoriali (ad esempio, la trasformazione industriale verde), mediante il riconoscimento dell'apprendimento precedente e una migliore capacità di anticipare i nuovi fabbisogni di competenze.	Obiettivo trasversale <u>“Rilancio della competitività”</u> : <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 93. Potenziamento delle competenze dei lavoratori e sviluppo del sistema di certificazione delle competenze acquisite in qualsiasi ambito ○ RA 95. Valorizzazione della formazione in assetto lavorativo (tirocini e apprendistato) 	4 8
Inclusione sociale	FSE+ vii) Incentivare l'inclusione attiva, per promuovere le pari opportunità e la partecipazione attiva, e migliorare l'occupabilità.	Promuovere misure integrate e personalizzate di inclusione attiva per coinvolgere le persone a rischio di povertà o di esclusione sociale, compresi i minori e i lavoratori poveri.	Obiettivo trasversale <u>“inclusione e coesione sociale”</u> : <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 150. Programmi, progetti e interventi di inclusione sociale e Reddito di Autonomia 	1

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FSE+ e della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
	<p>FSE+ viii) Promuovere l'integrazione socioeconomica di cittadini di paesi terzi e delle comunità emarginate come i rom.</p>	<p>Promuovere l'integrazione socioeconomica dei cittadini di paesi terzi, garantendone nel contempo la protezione dalla violenza e dallo sfruttamento, e delle comunità emarginate, anche attraverso le infrastrutture abitative.</p>	<p>Obiettivo trasversale <u>"inclusione e coesione sociale"</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 256. Analisi dei flussi migratori ed iniziative in tema di immigrazione. 	<p>1 10</p>
	<p>FSE+ x) Promuovere l'integrazione sociale delle persone a rischio di povertà o di esclusione sociale, compresi gli indigenti e i bambini.</p>		<p>Obiettivo trasversale <u>"inclusione e coesione sociale"</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 145. Interventi per la tutela dei minori, contrasto alla povertà infantile e contrasto al disagio giovanile ○ RA 147. Sostegno degli anziani ○ RA 150. Programmi, progetti e interventi di inclusione sociale e Reddito di Autonomia ○ RA 153. Sostegno ai genitori separati o divorziati in difficoltà economica ○ RA 170. Rigenerazione urbana delle periferie e delle aree urbane degradate 	<p>1</p>

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FSE+ e della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
Servizi socio-sanitari	FSE+ ix) Migliorare l'accesso paritario e tempestivo a servizi di qualità, sostenibili e a prezzi accessibili; modernizzare i sistemi di protezione sociale, anche promuovendo l'accesso alla protezione sociale; migliorare l'accessibilità, l'efficacia e la resilienza dei sistemi sanitari e dei servizi di assistenza di lunga durata.	<p>Garantire la possibilità di una vita indipendente per tutti, comprese le persone con disabilità, attraverso lo sviluppo di servizi a livello di comunità e l'integrazione dei servizi sanitari, sociali e di assistenza a lungo termine.</p> <p>Garantire la riqualificazione dei lavoratori che operano nei servizi socio-sanitari.</p>	<p>Obiettivo trasversale <u>“inclusione e coesione sociale”</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 146. Programmi, progetti e interventi a sostegno delle persone con disabilità 	3
	FESR iii) Aumentare l'integrazione socioeconomica delle comunità emarginate, dei migranti e dei gruppi svantaggiati, mediante misure integrate riguardanti alloggi e servizi sociali.		<p>Obiettivo trasversale <u>“inclusione e coesione sociale”</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 158. Un nuovo modello integrato di Welfare abitativo: strumenti e strategie per l'accesso e il mantenimento dell'abitazione principale ○ RA 159. Promozione della coesione sociale e della legalità nei quartieri per contrastare il disagio abitativo e l'abusivismo ○ RA 168. Incremento dell'offerta abitativa pubblica tramite il recupero e la riqualificazione del patrimonio abitativo esistente ○ RA 170. Rigenerazione urbana delle periferie e delle aree urbane degradate 	11

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FSE+ e della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
	FESR iv) Garantire la parità di accesso all'assistenza sanitaria mediante lo sviluppo di infrastrutture, compresa l'assistenza sanitaria di base.	Rafforzare i servizi sociali (alloggio, assistenza all'infanzia, assistenza sanitaria e assistenza a lungo termine, etc.) e le relative infrastrutture, migliorandone l'adeguatezza e l'accessibilità grazie all'impiego di tecnologie innovative ed alla sperimentazione di nuovi modelli di assistenza.	<p>Obiettivo trasversale <u>“inclusione e coesione sociale”</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA Completamento della presa in carico dei cittadini affetti da patologie croniche favorendo la massima adesione dei MMG e l'integrazione tra MMG e specialisti. ○ RA 115. Rafforzamento del percorso di integrazione ospedale – territorio, incrementando il settore delle cure intermedie, dei PreSST, dei POT e delle degenze di comunità per Accompagnare le persone nei percorsi di assistenza ○ RA 116. Riorganizzazione del modello gestionale della rete ospedaliera e della rete dell'emergenza-urgenza sperimentando modalità innovative di integrazione ospedale territorio 	3
Assistenza materiale	FSE+ xi) Contrastare la deprivazione materiale mediante prodotti alimentari e assistenza materiale di base agli indigenti, con misure di accompagnamento.	Affrontare la deprivazione materiale fornendo aiuti alimentari e assistenza materiale di base ai più indigenti.	<p>Obiettivo trasversale <u>“inclusione e coesione sociale”</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 145. Interventi per la tutela dei minori, contrasto alla povertà infantile e contrasto al disagio giovanile ○ RA 147. Sostegno degli anziani ○ RA 153. Sostegno ai genitori separati o divorziati in difficoltà economica 	2

La Lombardia intende confermarsi come **regione di eccellenza nelle politiche di welfare**, attraverso l'integrazione di tutte le forme di sostegno alle persone con servizi di formazione, lavoro e inclusione sociale (in ottica di attivazione lavorativa e sociale), per contribuire al miglioramento del benessere dell'intera popolazione.

6.2. Analisi data-driven

Per il perseguimento di questa *vision*, l'analisi data-driven si è concentrata su due ambiti tematici:

- a. **Lavoro**: migliorare l'accesso al mercato del lavoro dei cittadini lombardi;
- b. **Inclusione sociale**: contrastare la povertà e la vulnerabilità dei soggetti più svantaggiati attraverso servizi integrati e forme di sostegno.

6.2.1. Ambito tematico: Lavoro

Per identificare gli indicatori di performance (**KPI**) di interesse per questo ambito tematico e l'insieme di **leve** potenzialmente rilevanti su cui agire, sono stati esaminati i documenti di programmazione regionale e, nello specifico il PRS della XI Legislatura e le Delibere di indirizzo relative alle politiche di istruzione, formazione, lavoro ed inclusione sociale. Insieme ad una selezione di dati provenienti da Eurostat, ISTAT e dall'Annuario Statistico Regionale (ARS), sono stati presi in considerazione anche i dati delle dinamiche del mercato del lavoro lombardo analizzati periodicamente da Polis Lombardia. Tali documenti costituiscono le **fonti di riferimento** dell'analisi data-driven.

In allegato è disponibile il dettaglio di tutti gli indicatori (KPI e leve) esaminati e di quelli utilizzati sia per l'individuazione dei KPI sia per la determinazione delle leve (in grassetto).

L'attività di analisi delle fonti dati ha quindi permesso di individuare i seguenti KPI:

- Inattività (stato delle persone che non fanno parte della forza lavoro);
- Occupazione (stato delle persone che svolgono un'attività lavorativa);
- NEET (giovani non occupati e non in istruzione e formazione);

e queste potenziali leve:

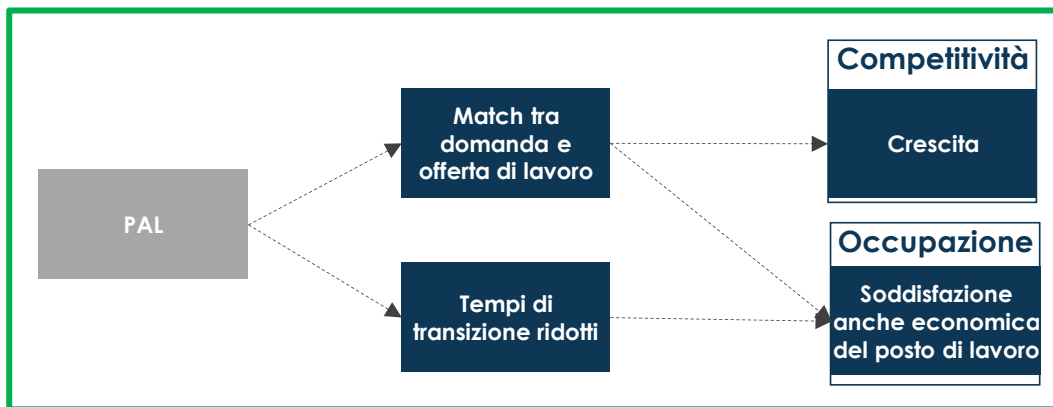
- Istruzione e formazione;
- Conciliazione;
- Dispersione scolastica;
- Politiche attive del lavoro (PAL);
- Mobilità;
- Demografia d'impresa.

Figura 29. KPI, leve e fonti per l'ambito tematico "Lavoro"



Con riferimento al mercato del lavoro, e quindi al KPI occupazione, le **politiche attive per il lavoro** rappresentano una leva fondamentale, in quanto impattano sul match tra domanda e offerta di lavoro e sulla riduzione dei tempi di transizione tra la cessazione di un'opportunità di lavoro e l'attivazione di una nuova. Ciò fa sì che le politiche attive rappresentino anche una potenziale leva per l'ambito tematico "Competitività", individuato nella trattazione dell'OS1. Per le Politiche attive per il lavoro, la limitata disponibilità di dati relativi idonei al confronto con altre regioni non ha permesso di seguire lo schema metodologico utilizzato per l'analisi delle altre leve sopra illustrate. Nella definizione delle priorità strategiche se ne terrà conto basandosi sulle analisi qualitative e sulle evidenze emerse in questi anni dall'attuazione degli interventi realizzati da Regione Lombardia.

Figura 30. Politiche attive del lavoro: indicatori e impatti sui KPI di rilievo per l'OS1 e l'OS4

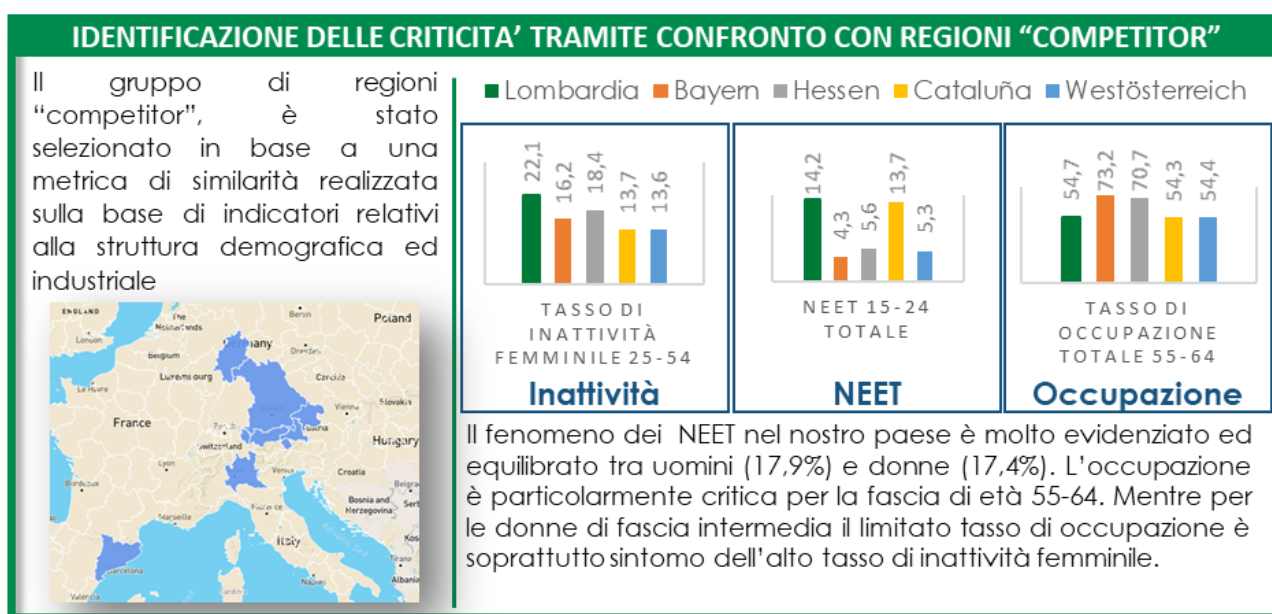


In ogni caso, i dati ad oggi disponibili hanno consentito di analizzare la **dinamicità del mercato del lavoro**, indicatore misurato come numero di nuove assunzioni rapportato al totale degli occupati e **positivamente correlato alla probabilità di ricollocarsi**. Rispetto a tale indicatore, **la Lombardia risulta in linea con il resto d'Italia** e con i competitor italiani individuati con la stessa metodologia e metrica di similarità usata per determinare i competitor europei (Piemonte, Veneto, Emilia-Romagna, Toscana), ma osservando la performance per settore economico si rileva che la Lombardia eccelle, in particolare, nei **servizi alle imprese** e nelle **costruzioni**.

Inoltre, non è stato possibile attivare un'analisi di benchmark relativa al dimensionamento dei servizi per l'impiego, in quanto i dati a disposizione rispetto alle altre amministrazioni fanno riferimento ai soli Centri per l'Impiego (pubblici), mentre il modello lombardo si basa su un sistema di accreditamento di operatori pubblici e privati che collaborano nell'erogazione dei servizi di formazione e lavoro, oltre che nell'adempimento delle funzioni amministrative di competenza esclusiva dei CPI, garantendo una copertura territoriale molto capillare basata su 999 sedi, di cui 64 riferite a operatori pubblici e 935 privati.

Con riferimento invece alle ulteriori leve ed ai KPI rilevanti per il presente ambito, è stato effettuato un confronto con i dati di un **gruppo di regioni competitor europee** (Hessen, Westösterreich, Bayern e Cataluña) che presentano forti analogie nella struttura demografica e industriale.

Figura 31. Dettaglio sul confronto con le Regioni competitor



Con riferimento al KPI relativo ai **NEET**, la Lombardia conferma il proprio posizionamento positivo rispetto alla media italiana, con un'incidenza di giovani che non studiano, non lavorano e non partecipano a esperienza di formazione inferiore rispetto al Paese. Il dato è mediamente in linea anche con i competitor italiani (Piemonte, Veneto, Emilia-Romagna, Toscana), mentre si identificano **ambiti di miglioramento rispetto ai competitor europei**. In ogni caso, a livello regionale si osserva una significativa variabilità nella diffusione dei NEET a livello provinciale e per genere. Con riferimento alla popolazione maschile, le province che presentano la più alta percentuale di NEET sono quelle di Varese e Lodi, seguite da Mantova, mentre le province maggiormente colpite con riferimento alla popolazione femminile risultano essere Bergamo e Mantova.

Per quanto riguarda l'**inattività**, il posizionamento di Regione Lombardia sul tasso di inattivi rispetto alla media italiana è complessivamente positivo. Al contrario, dal confronto con i competitor europei emerge che le **componenti più critiche sono relative alle due fasce di età più estreme**, ovvero la fascia di età tra i 15 e i 24 anni, che conferma i risultati evidenziati rispetto al KPI relativo ai NEET, e la fascia di età tra i 55 e 64 anni. Per quanto riguarda le fasce di età intermedie, invece, si

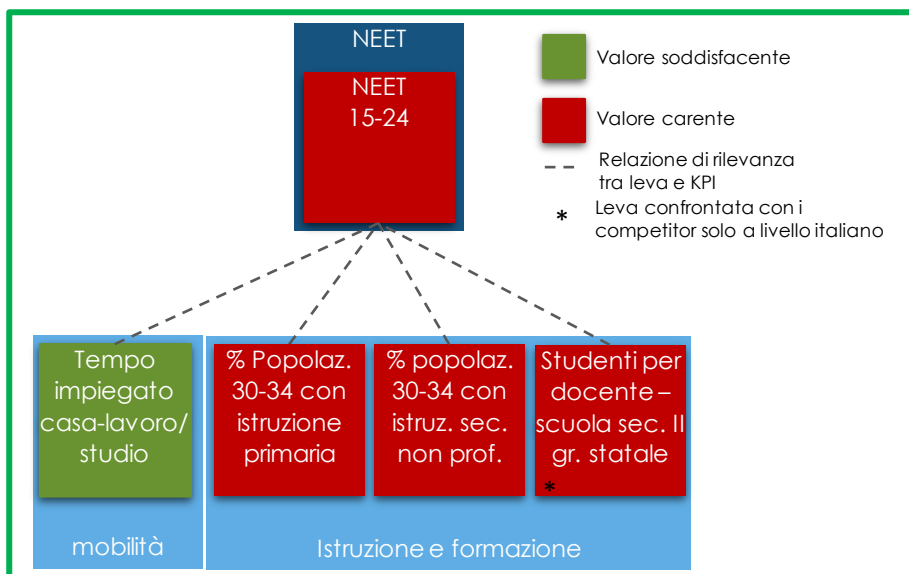
riscontra una forte disparità di genere a svantaggio della componente femminile sulle fasce 25-34, 35-44 e 45-54, particolarmente marcata su quest’ultima fascia. Per tali fasce, infatti, in Lombardia si osserva un tasso di inattività femminile più elevato rispetto alle regioni competitor.

Anche per quanto riguarda l’**occupazione**, ai valori positivi rispetto alla media italiana si affiancano alcuni scostamenti negativi rispetto alle regioni competitor europee, che si evidenziano in particolare per le fasce d’età 15-24 e 55-64. Con riferimento alla componente femminile le fasce 25-34 e 45-54 presentano tassi di occupazione inferiori, mentre per la fascia di età 35-44 il valore appare in linea con quello delle regioni di riferimento.

Inoltre, dai dati occupazionali emerge che il 57% delle donne lombarde tra i 25 e i 34 anni con almeno un figlio è attiva. Questo numero è in linea con il Nord Italia, ma altre regioni (es. Emilia, Friuli, Liguria e Valle d’Aosta) mostrano percentuali più elevate.

Applicando la metodologia data-driven, sono state individuate le leve che hanno un impatto sui KPI e i relativi fattori abilitanti, con particolare riguardo a quelli per cui è necessario un miglioramento.

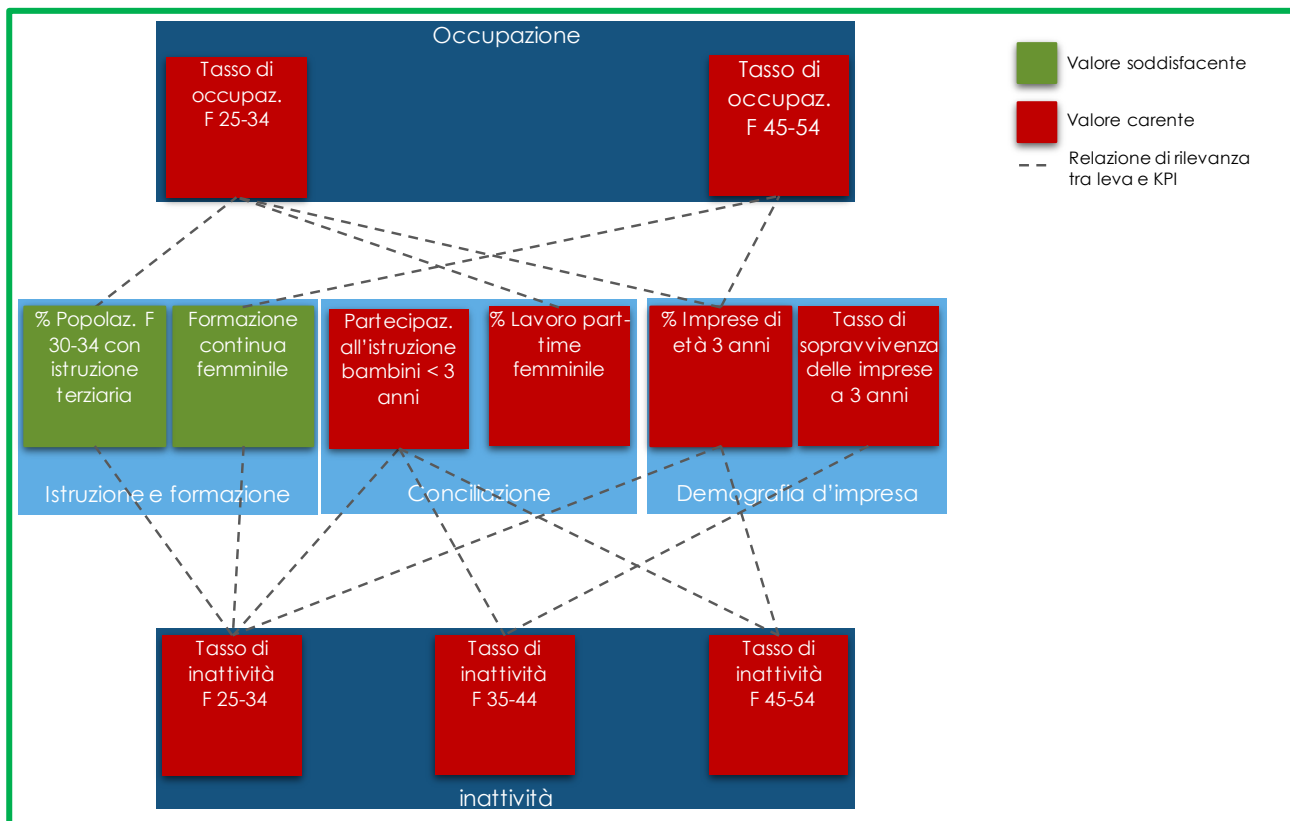
Figura 32. Risultati della selezione data-driven delle leve per l’ambito tematico “Lavoro” - NEET



Con riferimento al **KPI relativo ai NEET**, dall’analisi emerge una correlazione tra il **livello di istruzione e formazione** della popolazione ed il tasso di NEET all’interno della stessa. I dati sulla fascia di età 30-34, che rappresentano un buon indicatore del livello di istruzione della popolazione, confermano infatti che Regione Lombardia presenta una **bassa scolarità** rispetto ai suoi competitor, registrando una percentuale di popolazione con istruzione primaria più elevata e una percentuale inferiore di popolazione che ha concluso un ciclo di istruzione secondaria non professionale. Un ulteriore fattore che presenta un impatto negativo sul fenomeno è rappresentato dal numero di studenti per singolo docente all’interno delle scuole secondarie di secondo grado statali, che è stato identificato come una leva della dispersione scolastica. Invece, non rappresentano una criticità rispetto ai competitor i tempi di spostamento per recarsi al luogo di studio o di lavoro.

Per quanto riguarda gli altri **KPI, Inattività e Occupazione**, è possibile analizzare tali aspetti per i target maggiormente vulnerabili nel mercato del lavoro, come la popolazione femminile e i lavoratori anziani (over 55).

Figura 33. Risultati della selezione data-driven delle leve per l'ambito tematico "Lavoro" - Inattività e Occupazione (donne)

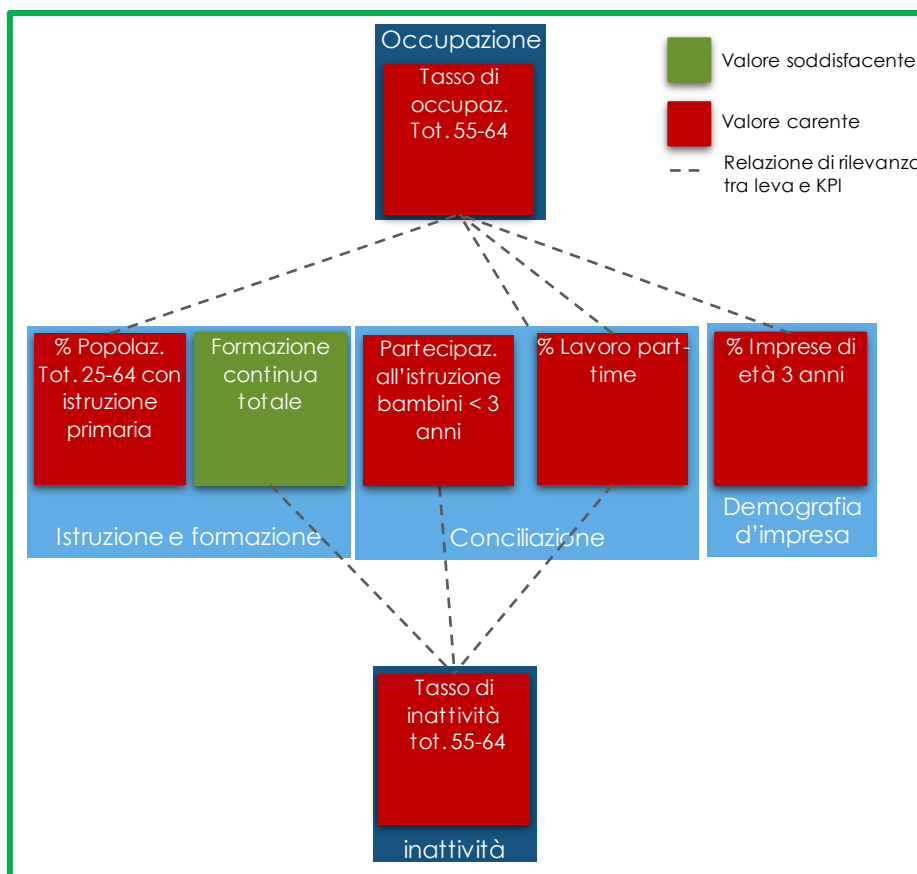


Con riferimento alla **componente femminile** della popolazione, l'analisi evidenzia come il buon **livello di istruzione e formazione** e, in particolare, la percentuale di donne con istruzione terziaria in Lombardia, contribuisca positivamente ai tassi di occupazione e attività, così come l'elevata partecipazione a corsi di formazione continua (9,5%), in linea con la maggior parte delle altre regioni competitor.

Rispetto alla **conciliazione** tra vita privata e professionale, che rappresenta un fattore rilevante rispetto al ridotto livello di attività e di occupazione femminile in Lombardia, si registra un divario con i competitor europei, con particolare riferimento alla partecipazione ai servizi per la prima infanzia (cui accede il 3,3% dei bambini con meno di 3 anni contro il 23,6% dei competitor) ed all'utilizzo del part-time (18,5% della popolazione di riferimento contro il 23,7%).

Risultano infine rilevanti per l'accrescimento del tasso di attività ed occupazione femminile anche alcuni fattori legati alla **demografia d'impresa**, quali l'incidenza delle start-up nel tessuto produttivo territoriale e il tasso di sopravvivenza di tali imprese: per entrambi questi aspetti, Regione Lombardia presenta dei valori più bassi rispetto ai competitor.

Figura 34. Risultati della selezione data-driven delle leve per l'ambito tematico "Lavoro" - Inattività e occupazione (55-64 anni)



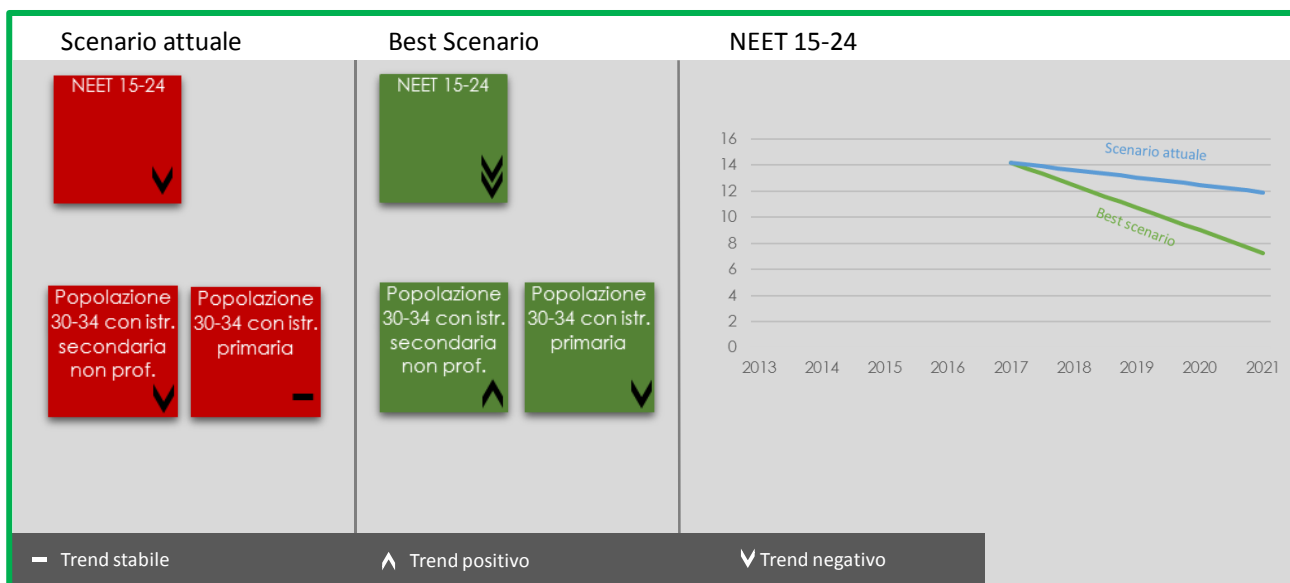
Con riferimento all'occupazione della **fascia di età 55-64**, invece, per cui si evidenziano scostamenti di performance rispetto alle regioni competitor, si riscontra una percentuale elevata di popolazione a bassa scolarità (istruzione primaria), che determina un impatto negativo sul tasso di occupazione. Al contrario, come già rilevato per la componente femminile della popolazione, l'elevata partecipazione dei lavoratori a percorsi di formazione continua risulta un fattore positivo rispetto al tasso di attività registrato.

Il tema della **conciliazione** tra vita privata e professionale in questo caso assume rilievo anche per questa fascia di età, in quanto si registra una correlazione negativa tra il livello di partecipazione a servizi per la prima infanzia e l'utilizzo del lavoro part-time, da un lato, ed il tasso di attività della popolazione, dall'altro.

Infine, con riferimento alla **demografia di impresa**, la percentuale di imprese costituite da meno di tre anni anche in questo caso presenta valori non soddisfacenti rispetto ai competitor ai fini dell'occupazione.

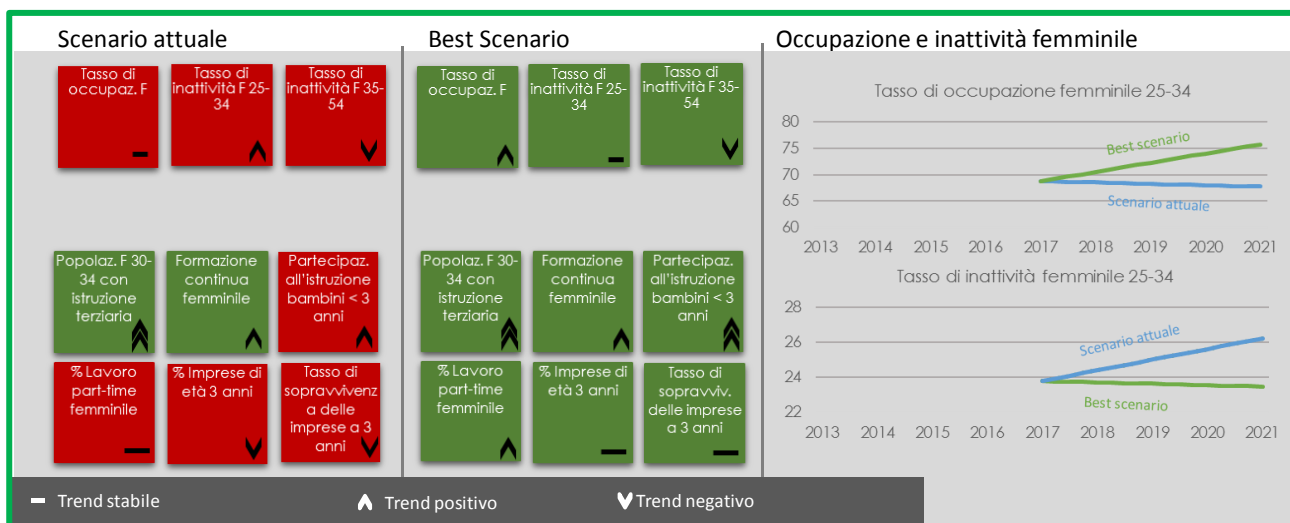
Nei grafici che seguono sono evidenziati **i risultati dell'analisi degli scenari per i KPI** selezionati nelle fasi precedenti, basati sui trend di Regione Lombardia e delle altre regioni europee.

Figura 35. Analisi degli scenari – NEET



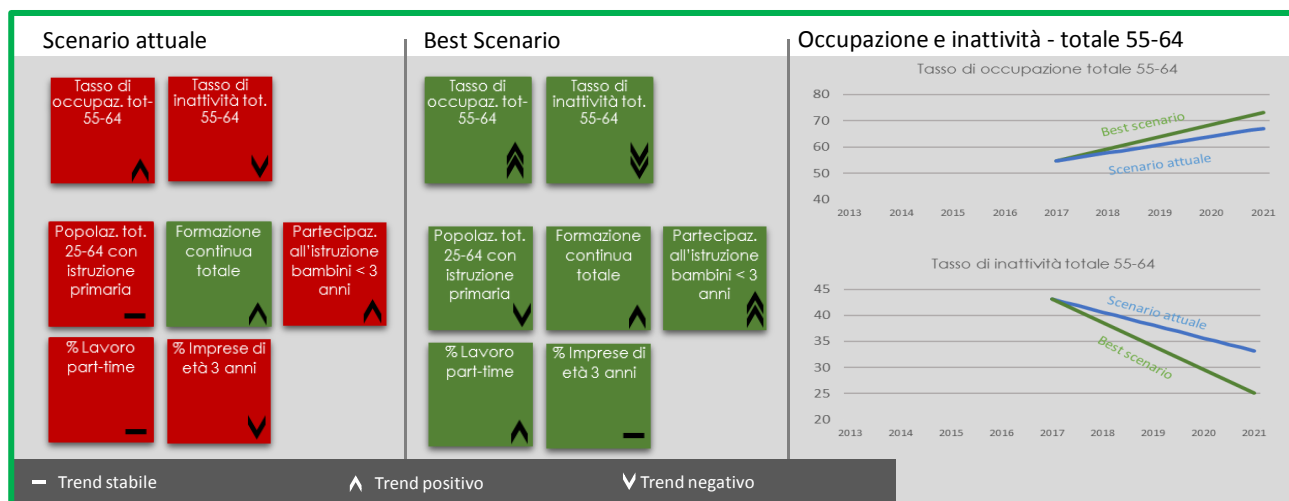
L'analisi dei trend evidenzia come per contrastare in modo decisivo il fenomeno dei **NEET**, che risulta molto marcato anche se già attualmente in calo, sia necessario aumentare il livello generale di istruzione, agendo nello specifico sulla diminuzione del rischio di dispersione scolastica nei giovani.

Figura 36. Analisi degli scenari – Inattività e occupazione femminile



Per quanto riguarda l'**occupazione e l'inattività femminile**, il miglioramento degli indicatori rilevanti può essere facilitato dall'attuale trend positivo evidenziato per il livello di istruzione e formazione delle donne lombarde. Si conferma, invece, quale possibile ambito di miglioramento la conciliazione tra il lavoro femminile e la vita familiare. Per quanto attiene alle sinergie con l'OS1 e alla trasversalità delle politiche di rileva che un miglioramento della demografia di impresa e, in particolare, del tasso di sopravvivenza delle imprese rappresenta una delle azioni possibili da attivare per miglioramento del trend (best scenario).

Figura 37. Analisi degli scenari – Inattività e occupazione 55-64



Per quanto riguarda l'inattività e la bassa occupazione delle persone di età tra i 55 e i 64 anni, infine, emerge come l'attuale trend positivo evidenziato per la formazione continua impatti positivamente sullo scenario. Un ulteriore innalzamento del livello generale di istruzione, unito al rafforzamento dell'ambito della conciliazione vita-lavoro consentirebbe a Regione Lombardia di migliorare gli indicatori di riferimento.

6.2.2. Ambito tematico: Inclusione sociale

Per identificare gli indicatori di performance (KPI) di interesse per l'ambito tematico e l'insieme di leve potenzialmente rilevanti su cui agire, sono stati esaminati, oltre ai documenti già menzionati per l'ambito tematico Lavoro, l'Agenda ONU per lo sviluppo sostenibile (2015), il Rapporto Lombardia 2018 redatto da Polis Lombardia e la DGR n. 1046 del 17/12/2018 "Determinazioni in ordine alla gestione del servizio sociosanitario per l'esercizio 2019", che ha rappresentato una delle principali fonti per l'identificazione degli asset che possono determinare l'esposizione ai rischi sociali (tra tali asset è indicato anche il livello di istruzione, che però è stato tralasciato nell'analisi poiché già analizzato con riferimento all'occupazione, su cui ha un impatto più diretto).

Insieme ad una selezione di dati provenienti da Eurostat, ISTAT, INPS, EU-SILC (Statistics on Income and Living Conditions), dal Ministero degli Interni e dal Ministero della Giustizia, tali documenti costituiscono le fonti di riferimento dell'analisi data-driven.

In allegato è disponibile il dettaglio di tutti gli indicatori (KPI e leve) esaminati e di quelli utilizzati sia per l'individuazione dei KPI sia per la determinazione delle leve (in grassetto).

L'attività di analisi delle fonti dati ha quindi permesso di individuare i seguenti KPI:

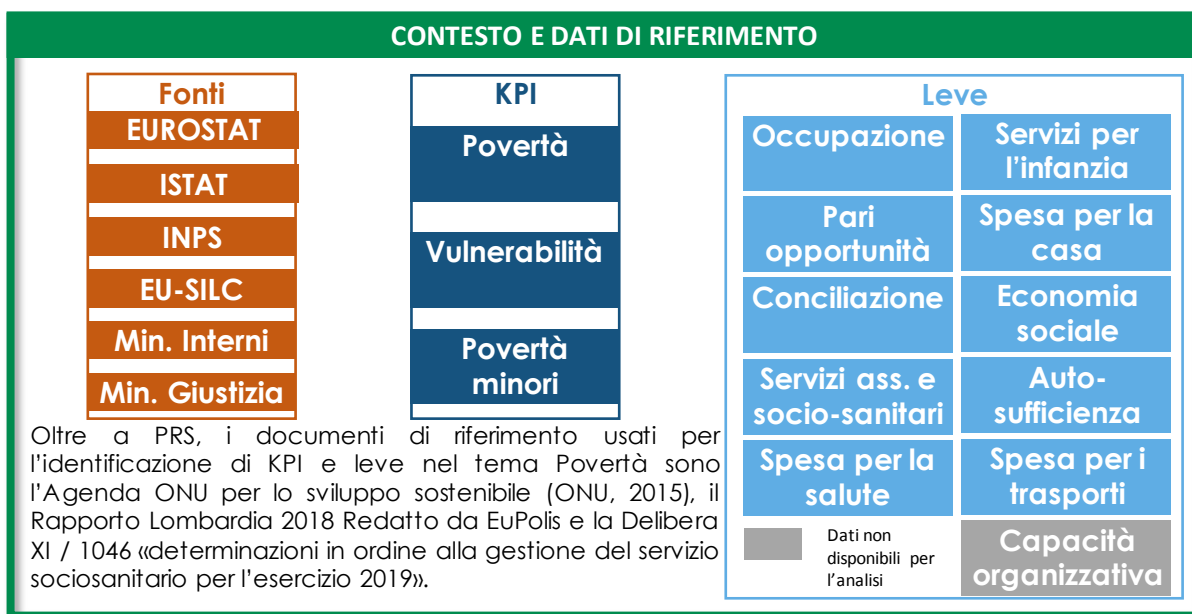
- Povertà;
- Vulnerabilità;
- Povertà minori;

e queste potenziali leve:

- Occupazione;

- Servizi per l’infanzia;
- Pari opportunità;
- Spesa per la casa;
- Conciliazione;
- Economia sociale;
- Servizi assistenziali e socio-sanitari;
- Autosufficienza;
- Spesa per la salute;
- Spesa per i trasporti;
- Capacità organizzativa.

Figura 38. KPI, leve e fonti per l’ambito tematico “Inclusione sociale”



Le regioni competitor con cui effettuare il confronto anche in questo caso sono state selezionate sulla base di un approccio data-driven, identificando le regioni più simili alla Lombardia per struttura demografica e industriale, tenendo anche conto delle proiezioni demografiche della Lombardia per i prossimi 10 anni.

Figura 39. Regioni competitor per l’analisi dell’ambito tematico “Inclusione sociale”



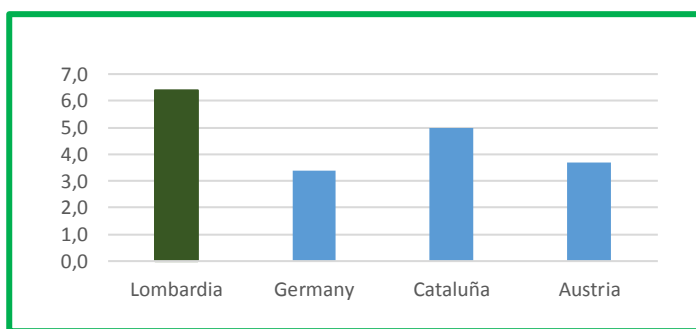
Le regioni europee confrontabili con Regione Lombardia rispetto a questa metrica di similarità risultano le seguenti: Hessen, Bayern, Niedersachsen, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen in Germania, Cataluña e País Vasco in Spagna, Zuid-Nederland in Olanda e Vlaams Gewest in Belgio.

Le regioni italiane selezionate sono Piemonte, Veneto, Emilia-Romagna e Toscana.

Con riferimento al KPI relativo alla **povertà**, sono stati presi in considerazione tre indicatori specifici (povertà relativa, povertà assoluta, grave deprivazione materiale) in relazione alle diverse tipologie di nucleo familiare esistenti (famiglie monogenitore, famiglie con almeno un minore, famiglie con almeno un anziano, famiglie con almeno uno straniero o di soli stranieri, famiglie in affitto).

Sull'insieme dei nuclei familiari la criticità più evidente è rispetto alla grave deprivazione materiale, che risulta ampiamente al di sopra dei competitor europei (in Lombardia il valore supera il 6%, contro il 3,4% della Germania), anche se in linea con i competitor italiani. Va tuttavia segnalato come tale indicatore negli ultimi 5 anni abbia registrato in Lombardia una decrescita (-3,9%) molto più marcata rispetto ai competitor italiani ed europei.

Figura 40. Percentuale di popolazione che vive in condizioni di grande deprivazione materiale



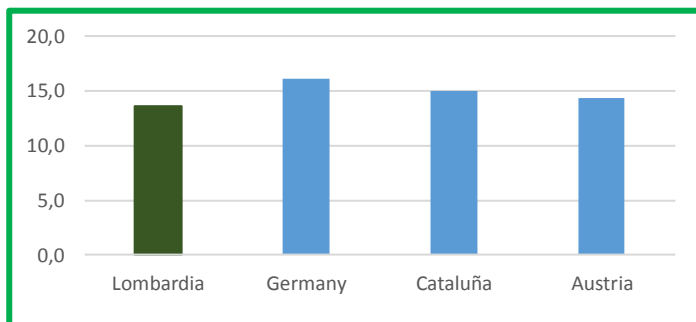
Per quanto riguarda gli altri indicatori, invece, tale confronto può essere fatto solo a livello italiano. Nello specifico, la percentuale maggiore di nuclei familiari in povertà assoluta riguarda le famiglie composte da soli stranieri (23% del totale dei nuclei familiari in povertà assoluta) o con almeno uno straniero (22%), in linea con il dato registrato tra i competitor italiani. Seguono le famiglie in affitto (14%) e quelle con almeno un minore (10%), la cui incidenza in Lombardia risulta essere maggiore a confronto con i competitor italiani.

Similmente, rispetto alla povertà relativa, anche se le percentuali maggiori riguardano le famiglie composte da soli stranieri (26%) o con almeno uno straniero (25%), si rileva in Lombardia un'incidenza maggiore, rispetto ai competitor italiani, delle famiglie in povertà relativa con almeno un minore.

Con riferimento al KPI relativo alla **vulnerabilità**, sono stati invece presi in considerazione tre ulteriori indicatori (rischio di povertà, percentuale di famiglie che non riescono a risparmiare e percentuale di famiglie che non riescono a far fronte a spese impreviste) sempre in relazione a diverse tipologie di nucleo familiare.

Sull’insieme dei nuclei familiari, si rileva che il rischio di povertà, sia pure in linea con i competitor individuati a livello europeo, risulta superiore rispetto a quello dei competitor italiani e con un trend in crescita (+4,5 negli ultimi 3 anni). Le tipologie di nucleo familiare per cui si rileva in Lombardia un’incidenza maggiore sono, nell’ordine, le famiglie con minorenni e anziani e, soltanto a seguire, quelle con stranieri o in affitto.

Figura 41. Percentuale di popolazione a rischio di povertà

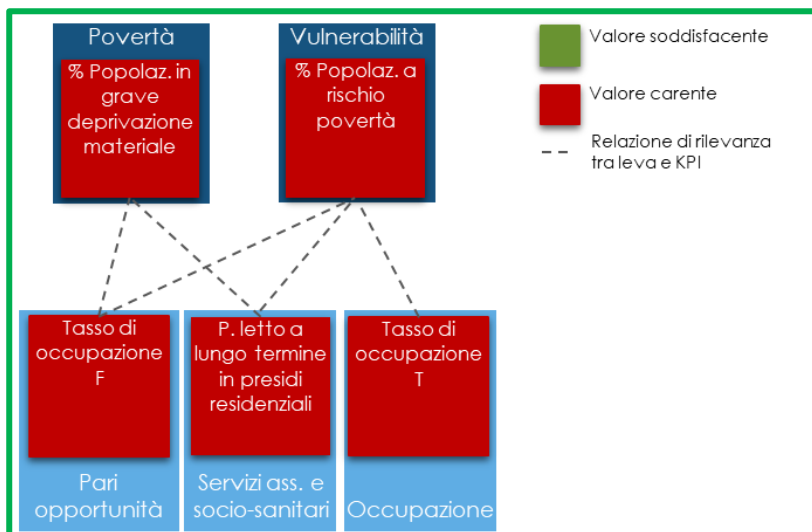


In ultimo, con riferimento al KPI relativo alla **povertà che colpisce specificamente i minori**, da un lato è stato approfondita la relazione tra numero di figli e tassi di povertà assoluta e relativa, riscontrando, per i nuclei con 3 o più minorenni, un rischio di povertà significativamente più alto rispetto ai competitor italiani. Dall’altro, anche la percentuale di minorenni a rischio di povertà (6,2%) risulta critica a confronto con i competitor italiani, sebbene sia comunque tra le più basse tra le altre regioni italiane.

Con riferimento al trend degli indicatori di povertà e vulnerabilità, l’analisi data-driven con riferimento ai competitor europei e italiani evidenzia che la Lombardia ha registrato negli ultimi 5 anni una decrescita nella percentuale di popolazione in stato di grave deprivazione e negli ultimi 3 anni una crescita nella percentuale di popolazione a rischio di povertà.

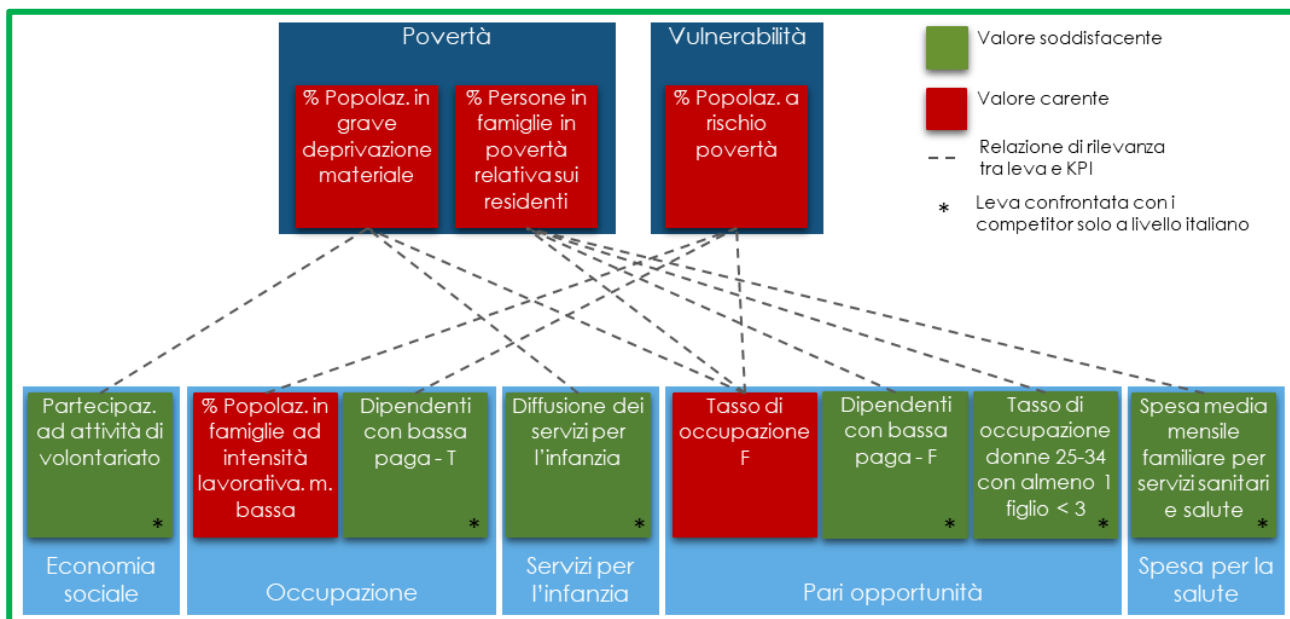
Applicando la metodologia data-driven, sono state individuate le leve che hanno un impatto sui KPI e i relativi fattori abilitanti, con particolare riguardo a quelli per cui è necessario un miglioramento.

Figura 42. Risultati della selezione data-driven delle leve per l’ambito tematico “Inclusione sociale” - Povertà e vulnerabilità - analisi a livello europeo



Per i KPI per cui sono disponibili dati anche a livello europeo, ovvero la percentuale di popolazione in condizioni di grave deprivazione materiale e la percentuale di popolazione a rischio di povertà, l’analisi evidenzia come principali fattori negativi il tasso di occupazione femminile e, limitatamente al rischio di povertà, il tasso di occupazione per l’intera popolazione. Un ulteriore fattore negativo identificato riguarda il numero di posti letto per cure a lungo termine offerto nei presidi residenziali (693 posti letto per 100.000 abitanti), che Regione Lombardia può potenziare per arrivare ai livelli dei competitor europei (1048 posti letto per 100.000 abitanti). Tuttavia tale indicatore, per quanto rilevante, non sarà preso in ulteriore considerazione in quanto non impattabile attraverso la politica di coesione.

Figura 43. Risultati della selezione data-driven delle leve per l’ambito tematico “Inclusione sociale” - Povertà e vulnerabilità - analisi a livello italiano



Per i medesimi KPI è stata svolta anche un’analisi a livello italiano, integrata rispetto al KPI relativo alla percentuale di persone in famiglie in povertà relativa. Le leve che emergono dall’analisi risultano per lo più positive per Regione Lombardia, con alcuni potenziali ambiti di intervento da segnalare.

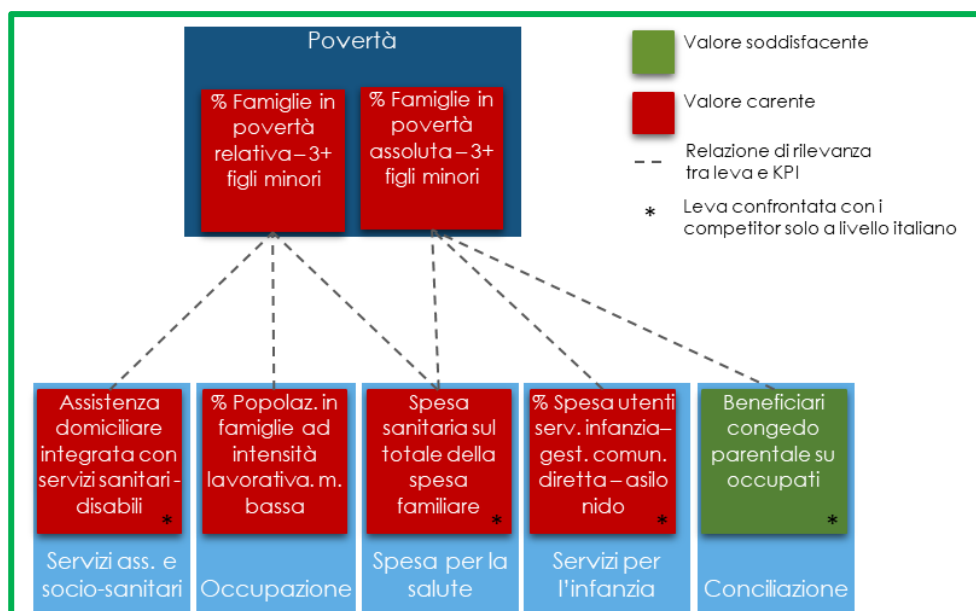
Le **pari opportunità** risultano essere un fattore molto rilevante: se da un lato si conferma l’impatto negativo del tasso di occupazione femminile, le prospettive salariali delle donne occupate in Lombardia sono migliori che in altre regioni italiane, con una minore probabilità di percepire una paga bassa rispetto alla media. Influisce positivamente anche il tasso occupazione delle donne in fascia di età 25-34 con almeno un figlio minore di 3 anni. Risultano infatti attive (occupate, dipendenti o autonome, oppure impegnate negli studi) il 57% delle donne lombarde con almeno un figlio; tale dato è in linea con i dati per il Nord Italia, anche se alcune regioni (es. Emilia-Romagna, Friuli, Liguria e Valle d’Aosta) mostrano percentuali più elevate. Risultano inoltre attive il 50% delle donne lombarde con almeno due figli (valore superiore alla media di tutte le regioni italiane, ma inferiore a regioni quali Emilia-Romagna, Friuli, Liguria e Valle d’Aosta), mentre l’indicatore per le donne con almeno tre figli (54%) è poco significativo perché il campione è troppo ridotto.

Un altro fattore rilevante è rappresentato dai **servizi per l'infanzia**: con una percentuale di Comuni che hanno attivato servizi per l'infanzia (asili nido, micronidi o altri servizi integrativi e innovativi) sul totale dei Comuni della regione pari all'87,5%, la Lombardia si posiziona nettamente al di sopra della media delle regioni italiane (pari al 57,2%). Alla buona capillarità del servizio nidi riscontrata in Lombardia si affianca comunque una carenza di posti a disposizione rispetto alla domanda potenziale e un trend di incremento della quota di compartecipazione delle famiglie alle spese di funzionamento dei servizi quale conseguenza della contrazione della spesa pubblica per i servizi rivolti alla prima infanzia.

Per quanto invece riguarda **l'occupazione**, con una percentuale di popolazione che vive in famiglie ad intensità lavorativa molto bassa (7%), la Lombardia si posiziona al di sotto della media italiana e dei competitor europei per cui tale indicatore è disponibile. Tale fattore è stato indentificato come una delle leve più significative per la vulnerabilità. Complessivamente, non rappresenta una criticità rispetto ai competitor la percentuale di lavoratori con bassa paga o con un part-time involontario, fatta eccezione per il part-time maschile involontario, che presenta un tasso leggermente superiore rispetto alla media delle regioni competitor italiane.

Infine, non si riscontrano particolari criticità per quanto riguarda le leve relative **all'economia sociale** ed alla spesa per la **salute**. Il livello di partecipazione ad attività di volontariato, superiore rispetto alla media, testimonia la forte tradizione di impegno sociale della popolazione lombarda, così come il livello di spesa media familiare per i servizi sanitari e di salute risulta in linea con quanto registrato nelle altre regioni competitor italiane.

Figura 44. Risultati della selezione data-driven delle leve per l'ambito tematico "Inclusione sociale" - Povertà e vulnerabilità - analisi a livello italiano

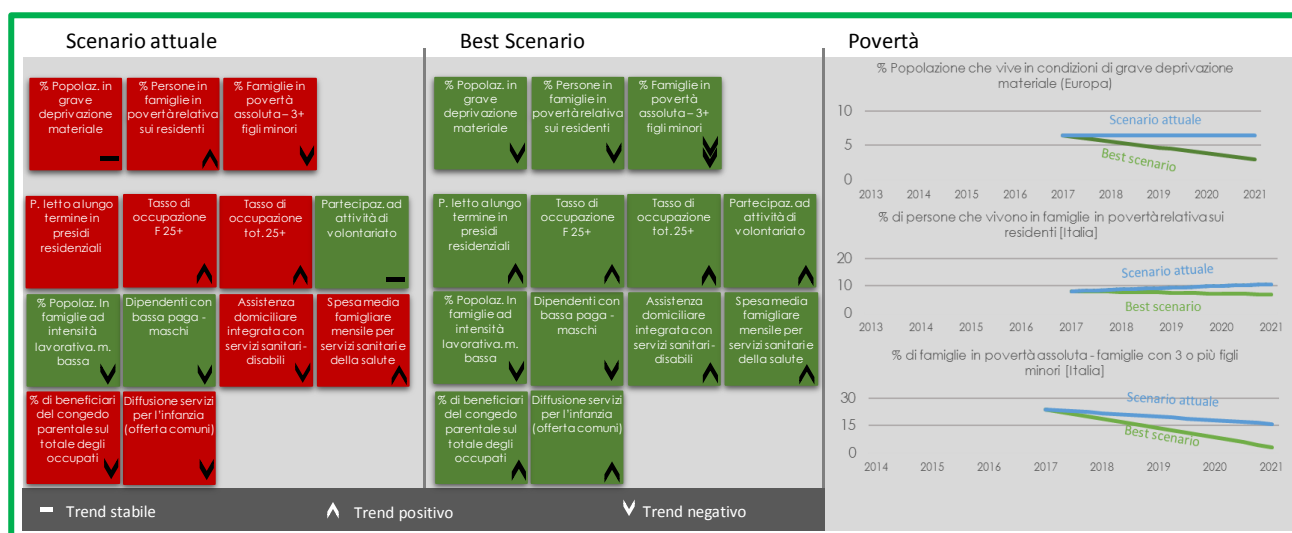


Con riferimento agli indicatori di povertà assoluta e relativa delle famiglie con 3 o più figli minori, sono state effettuate ulteriori analisi, da cui emerge la necessità di sostenere **tutte le leve** identificate, al netto dei beneficiari di congedo parentale, che in Lombardia rappresentano l'1,09%

del totale dei lavoratori attivi, al di sopra alla media delle regioni italiane (0,99%). Tale analisi fornisce elementi di valutazione anche il KPI povertà minori.

Una ulteriore potenziale leva non analizzata, ma che è opportuno comunque tenere in considerazione, in quanto influisce sulla povertà, è rappresentata dalla situazione abitativa. La situazione abitativa è mediamente in linea con i competitor italiani, pur con alcune criticità rispetto alla condizione materiale delle abitazioni ed all'indice di affollamento delle stesse. Il costo medio del canone di locazione in Lombardia normalizzato rispetto al reddito medio regionale è leggermente superiore alla media dello stesso indicatore sulle diverse regioni italiane (22,6% contro il 20,2% italiano) e, per quanto riguarda gli sfratti, i valori lombardi sono in linea con la media italiana. In termini di numero esecuzioni immobiliari normalizzato rispetto alla popolazione, dagli ultimi dati che permettono un confronto con le altre regioni, Lombardia risulta ampiamente al di sotto della media italiana, ma dai dati lombardi più aggiornati risulta un forte trend di crescita.

Figura 45. Analisi degli scenari – Povertà



Gli scenari attuali prefigurano innanzitutto una stabilizzazione della percentuale di popolazione che si trova in condizioni di grave deprivazione materiale, dopo il calo degli ultimi anni; l'incremento della percentuale di persone che vivono in famiglie in povertà relativa; infine, un calo delle famiglie in povertà assoluta con tre o più figli minori. Per **migliorare gli scenari di riferimento**, l'analisi data-driven prevede l'attivazione di tutte le leve analizzate, al netto di quelle che presentano già dei valori soddisfacenti (partecipazione ad attività di volontariato, dipendenti maschi con bassa paga e percentuale popolazione ad intensità lavorativa medio bassa).

6.3. Definizione delle priorità strategiche

Grazie all'analisi data-driven ed alle ulteriori analisi qualitative condotte a integrazione della stessa, è stato possibile individuare le priorità strategiche da perseguire relativamente al lavoro e all'inclusione sociale per impattare positivamente sugli scenari futuri della Lombardia, contribuendo all'obiettivo di confermarsi come **regione di eccellenza nelle politiche di welfare**, attraverso l'integrazione di tutte le forme di sostegno alle persone con servizi di formazione, lavoro e inclusione

sociale (politiche attive), per contribuire al miglioramento del benessere dell'intera popolazione. Posizionamento di eccellenza di Regione Lombardia riconosciuto anche dalla Commissione Europea che nel 2017 ha individuato l'iniziativa "Dote Unica Lavoro" come modello universale di politica attiva regionale nell'ambito premio RegioStars, che ogni anno identifica le buone pratiche da diffondere tra le regioni europee per il carattere innovativo e per gli impatti generati sul territorio.

Tra le priorità si identificano le seguenti:

- **Contrastare il fenomeno dei NEET**, aumentando il livello generale di istruzione, agendo nello specifico sulla diminuzione del rischio di dispersione scolastica nei giovani, attraverso:
 - la prosecuzione del sostegno ai percorsi di istruzione e formazione professionale e nell'istruzione terziaria, anche non accademica (ITS e IFTS), nell'ottica del consolidamento di una filiera formativa professionalizzante completa, garantendo un raccordo sempre più sistematico con il sistema economico, anche in riferimento ai fabbisogni formativi rispetto alle vocazioni produttive e terziarie territoriali.
 - la promozione di interventi specifici atti a ridurre il fenomeno della dispersione scolastica per aumentare il livello generale di istruzione;
 - il rafforzamento dell'attuale sistema delle politiche attive per il lavoro giovanile e del sistema duale, anche mediante la promozione dell'apprendistato e dell'alternanza scuola lavoro e, più in generale, della transizione dai percorsi di istruzione e formazione all'occupazione.
- **Aumentare l'occupazione femminile** e ridurre il tasso di inattività femminile, confermando le attuali politiche che vedono forti investimenti nel sistema educativo e formativo di base e nella formazione continua e, al contempo, potenziando gli interventi di conciliazione tra il lavoro femminile e la vita familiare, migliorando i livelli di accesso ai servizi per l'infanzia ed agevolando forme di lavoro flessibili. Importante il supporto che nell'ambito delle politiche di conciliazione ed inclusione lavorativa la cooperazione sociale potrà fornire quale partner in grado di offrire opportunità di crescita e coesione per le persone maggiormente emarginate, a rischio povertà e facendo da strumento attivo per lo sviluppo di welfare a livello aziendale e territoriale.
- **Promuovere l'invecchiamento attivo** garantendo una vita lavorativa migliore e più lunga, attraverso misure volte a favorire l'apprendimento permanente e a limitare l'abbandono del posto di lavoro a causa dei doveri di cura emergenti.
- **Ridurre la % di popolazione in condizioni di povertà e a rischio di esclusione sociale** con particolare attenzione alle famiglie con minori, anche tramite la costruzione di un modello di governance territoriale delle politiche e dei processi maggiormente integrato e meno frammentato che miri ad incrementare misure di prevenzione e contrasto alla povertà e che tenga anche conto di specifiche politiche nazionali. Sarà necessario anche sviluppare un sistema in grado di superare situazioni di comprovata deprivazione materiale.
- **Incrementare il sistema dei servizi abitativi accessibili** in modo da rispondere alle emergenze abitative che spesso portano intere famiglie a rischio di povertà conclamata.

A tali priorità si affiancano gli ulteriori obiettivi di strategia regionale, che è fortemente in linea con gli esiti dell'analisi dell'OS4. I documenti di programmazione regionale sottolineano l'importanza delle politiche per il lavoro e la formazione professionale per poter garantire l'accesso a un lavoro di qualità per tutti i lavoratori.

In questo contesto, le principali direttrici lungo le quali si dispiega l'azione regionale sono le seguenti:

1. **Organizzazione del mercato del lavoro:** evoluzione dell'attuale modello di Politiche Attive del Lavoro, confermando la collaborazione tra Centri per l'Impiego ed operatori accreditati nell'erogazione dei servizi verso i cittadini, da perseguire attraverso:
 - il rafforzamento dei Centri per l'Impiego, anche in attuazione delle riforme avviate a livello nazionale;
 - il perfezionamento dei servizi, accrescendone la qualità in una logica di accessibilità, semplificazione e orientamento al risultato occupazionale;
 - l'integrazione tra i sistemi informativi regionali per il lavoro e le piattaforme nazionali;
 - l'ulteriore qualificazione degli operatori accreditati al lavoro e alla formazione, promuovendo la formazione di nuove professionalità in linea con le nuove esigenze produttive del mercato del lavoro in Lombardia.
2. **Sostegno all'occupazione,** in particolare dei giovani e delle donne, da perseguire mediante le politiche del sistema dotale, con un ventaglio di misure per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro e la riqualificazione professionale, quali ad esempio:
 - misure universalistiche finalizzate all'occupazione (Dote Unica, Garanzia Giovani per il target dei NEET) come strumento primario per garantire alle persone un percorso di orientamento, formazione e inserimento lavorativo;
 - a integrazione delle misure universalistiche, iniziative rivolte a target specifici (donne, soggetti coinvolti in situazione di crisi aziendale, persone con disabilità, soggetti in situazione di vulnerabilità e difficoltà);
 - interventi a sostegno dell'apprendistato nei suoi tre livelli, basato sulla integrazione tra formazione in aula e formazione on the job e in sinergia con il consolidamento del sistema di istruzione e formazione professionale duale.
3. **Adattamento ai cambiamenti del mercato del lavoro** ed alle sfide in termini di innovazione e competitività sui mercati globali portati dalla quarta rivoluzione industriale, da perseguire attraverso:
 - investimenti in formazione continua in una logica di riqualificazione e miglioramento delle competenze, quale leva fondamentale per l'aggiornamento della forza lavoro ai nuovi fabbisogni delle imprese, nel quadro dei miglioramenti dei processi produttivi e terziari, e di introduzione di innovazioni e di nuove competenze, anche in raccordo con l'OS1;

- supporto all’innovazione dei modelli organizzativi nel contesto del “Lavoro Agile”, per contribuire a modernizzare il mercato del lavoro regionale negli spazi, nei tempi e nelle modalità del lavoro.

4. **Sostegno mirato alle persone fragili e con disabilità a rischio di esclusione sociale**, per accompagnarle nello studio, nell’accesso al mercato del lavoro e, più in generale, ai servizi di welfare che possono accrescere l’accesso alle opportunità di partecipazione attiva alla vita sociale ed economica della comunità. Tale sostegno si concretizzerà attraverso forme di presa in carico multidimensionali in raccordo con i Comuni e con gli altri soggetti che erogano servizi socio-assistenziali a livello territoriale. Sarà importante, ove è possibile, mantenere la persona fragile nel proprio contesto di vita, valorizzando il lavoro di cura e di assistenza svolto dalla famiglia e dai caregiver formali contenendone il costo e garantendo servizi specifici che consentano ai familiari di poter mantenere e/o incrementare l’occupazione.

Un ulteriore ambito prioritario su cui si concentrerà la programmazione è rappresentato dall’**istruzione prescolastica**, dalla nascita sino a sei anni (0-6). Per tale ambito, Regione Lombardia si impegna a garantire forme di sostegno alle famiglie a basso reddito utili ad assicurare equità e pari opportunità grazie all’accessibilità economica dei servizi, dando continuità alle misure già sperimentate nei precedenti cicli di programmazione.

Infine, diventa strategico lavorare per il rafforzamento di attività imprenditoriali con effetti di utilità sociale ed il sostegno ad imprese sociali, organizzazioni di terzo settore e di volontariato, attuando il significato che la UE promuove in campo di “innovazione sociale”, ovvero la creazione di nuove idee, servizi e modelli per affrontare meglio le questioni sociali e migliorarne i servizi attraverso il contributo di attori pubblici e privati, compresa la società civile.

7. OBIETTIVO STRATEGICO 5 - UN'EUROPA PIÙ VICINA AI CITTADINI

L'Obiettivo Strategico 5 (OS5) è finalizzato ad un'Europa più vicina ai cittadini attraverso la promozione dello sviluppo sostenibile e integrato delle zone urbane, rurali e costiere e delle iniziative locali”.

Il prospetto che segue illustra i **punti di convergenza** tra gli obiettivi specifici individuati per l'OS5 dalla Proposta di Regolamento Regolamento FESR e FC (COM (2018) 372 del 29.5.2018) e le priorità definite dagli orientamenti in materia di investimenti finanziati dalla politica di coesione 2021-2027 individuati dalla Relazione specifica per Paese per l'Italia.

Tabella 5. Framework programmatico di riferimento dell'OS5

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
Sviluppo territoriale	FESR i) Promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato, il patrimonio culturale e la sicurezza nelle aree urbane.	<p>Con riferimento alle aree funzionali metropolitane, affrontare le sfide legate alla povertà, causate anche dall'effetto "agglomerazione" e dalle tendenze demografiche.</p> <p>Con riferimento alle aree urbane medie, sviluppare modalità innovative di cooperazione per migliorare il loro potenziale economico, sociale e ambientale, tenendo conto dei gruppi più vulnerabili.</p> <p>Migliorare la qualità dei servizi di interesse generale, con riferimento alle zone interne che si trovano ad affrontare le sfide demografiche e la povertà.</p>	<p>Obiettivi trasversali <u>“inclusione e coesione sociale”</u> e <u>“rigenerazione urbana”</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ RA 50. Sostegno e sviluppo alle reti e alle polarità commerciali ○ RA 45. Sostegno alla cooperazione e all'impresa sociale ○ RA 102. Sostegno alle imprese culturali e creative e alla formazione degli operatori del settore culturale ○ RA 103. Promozione educativa e culturale, eventi e manifestazioni ○ RA 104. Promozione dello spettacolo, del cinema e dell'arte contemporanea ○ RA 165. Attuazione della l.r. 31/2014 per il contenimento del consumo di suolo e la promozione della rigenerazione urbana ○ RA 159. Promozione della coesione sociale e della legalità nei quartieri per contrastare il disagio abitativo e l'abusivismo 	11

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
		<p>Promuovere il patrimonio culturale e dare sostegno alle imprese nel settore culturale e creativo, con particolare attenzione ai sistemi di produzione locali e ai posti di lavoro radicati nel territorio, anche attraverso la cooperazione territoriale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ RA 168. Incremento dell'offerta abitativa pubblica tramite il recupero e la riqualificazione del patrimonio abitativo esistente ○ RA 169. Incremento dell'offerta abitativa sociale tramite programmi di housing sociale, di recupero e di riuso del patrimonio edilizio privato non utilizzato ○ RA 170. Rigenerazione urbana delle periferie e delle aree urbane degradate (tenendo presenti sia le azioni territoriali ed urbanistico-edilizie che quelle sociali) ○ RA 171. Coordinare, di concerto con le province e i comuni, le azioni positive per favorire ed incrementare la rigenerazione urbana e delle zone degradate, individuando e convogliando fondi europei, nazionali e regionali sulla base di una completa mappatura delle aree dismesse e degradate, sviluppando possibili interazioni e lo scouting di operatori interessati all'utilizzo, previa una revisione della normativa regionale che incrementi gli incentivi urbanistici, fiscali e finanziari. 	

Aree di policy	Obiettivi specifici della proposta di Regolamento FESR	Orientamenti della relazione specifica per Paese	Risultati attesi Programma Regionale di Sviluppo	Goals Agenda ONU 2030
	<p>FESR ii) Promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato a livello locale, il patrimonio culturale e la sicurezza, anche per le aree rurali e costiere, tra l'altro mediante iniziative di sviluppo locale di tipo partecipativo.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ○ RA 23. Contrasto allo spopolamento delle aree montane. ○ RA 24. Governance per l'attrattività della montagna ○ RA 102. Sostegno alle imprese culturali e creative e alla formazione degli operatori del settore culturale ○ RA 103. Promozione educativa e culturale, eventi e manifestazioni ○ RA 104. Promozione dello spettacolo, del cinema e dell'arte contemporanea ○ RA 109. Sport di montagna: sostegno e valorizzazione delle infrastrutture e delle professioni sportive 	<p>11</p>

I documenti comunitari confermano la **trasversalità** di questo obiettivo strategico la cui attuazione si caratterizzerà attraverso la promozione di una selezione delle priorità già individuate per i precedenti OS, che saranno poi appositamente declinate in una strategia territoriale integrata, definita e condivisa con gli attori istituzionali e del partenariato economico e sociale dei territori selezionati da Regione Lombardia per l'attuazione dell'OS 5.

Lo squilibrio, in termini di diritti di cittadinanza (accesso a servizi pubblici e opportunità sociali ed economiche) tra aree urbane e rurali o, all'interno delle aree urbane, tra centro e periferia, risulta un nodo di estrema rilevanza per lo sviluppo sostenibile ed integrato del territorio lombardo, in forte coerenza con l'Agenda 2030.

La programmazione regionale risulta fortemente in linea con tali finalità. Regione Lombardia ha infatti avviato un nuovo ciclo della pianificazione territoriale, fondato principalmente sulla riduzione del consumo di suolo e, parallelamente, sulla riqualificazione e il riutilizzo delle aree urbane degradate e degli edifici inutilizzati, inserendolo nel concetto più ampio di Rigenerazione urbana. Rientrano in questa accezione anche gli interventi volti al recupero sistemico di quartieri di edilizia residenziale pubblica dei grandi centri urbani e delle loro periferie, finalizzati alla riqualificazione del patrimonio edilizio esistente, alla promozione della sicurezza e della qualità dell'abitare sociale. Lo sviluppo di questa politica non intende limitare i suoi impatti solo sugli aspetti urbanistico-edilizi,

territoriali e paesaggistici ma anche su quelli sociali, turistici, economici ed ambientali, comportando un miglioramento complessivo del territorio e dell'ambiente anche attraverso una decisa riduzione della dispersione urbana. Una rigenerazione concepita in modo da adeguarsi, nel lungo periodo, agli impatti determinati dai cambiamenti sociali, economici e ambientali che si realizzeranno su scala locale e territoriale.

La sua attuazione avverrà anche attraverso specifici provvedimenti normativi, secondo quanto previsto dalla l.r. 31/2014 "Disposizioni per la riduzione del consumo di suolo e per la riqualificazione del suolo degradato", che introdurranno misure di incentivazione e semplificazione in grado di favorire i processi di rigenerazione e il recupero del patrimonio edilizio esistente, rigenerando allo stesso tempo il valore delle aree interessate.

La sfida è diffondere una cultura della rigenerazione a 360 gradi, che coinvolga anche la rigenerazione del pensiero e dell'approccio di tutti i soggetti coinvolti nella rigenerazione urbana in un orizzonte temporale di lungo periodo; da un lato incentivando e favorendo la filiera dell'investimento, dall'ideazione alla realizzazione fino alla gestione; dall'altro promuovendo ed attivando la partecipazione agli interventi di rigenerazione di professionalità (pubbliche e private) formate attraverso percorsi per l'accrescimento della capacità di gestione degli interventi, anche rilanciando sistemi di governance innovativi delle polarità commerciali urbane che, promuovendo la cooperazione tra istituzioni, imprese e formazioni sociali, valorizzino il ruolo delle attività economiche del commercio e dei servizi come fattore di presidio e qualificazione delle aree urbane.

L'ulteriore ambito di intervento territoriale, che si integra alle azioni focalizzate sugli ambiti urbani, è quello rappresentato dalle aree interne, rurali e montane, caratterizzate dalla presenza di piccoli comuni interessati da dinamiche socio-economiche sfavorevoli e da scarsa accessibilità ai servizi essenziali di cittadinanza (istruzione e formazione, socio-sanitari e mobilità) e quindi da processi di rigenerazione urbana complessi.

Bisognerà intervenire in tali aree creando quelle condizioni che rendano i territori più attrattivi. Il metodo ritenuto più efficace è il ricorso ad un policy mix adeguato, volto a rafforzare le condizioni di base per la permanenza dei cittadini sul territorio, agendo sui servizi di cittadinanza e sul supporto alle imprese con l'obiettivo non solo di contrastare l'esodo e la desertificazione socio-economica ma altresì di favorire processi di rilancio e di start up.

Di fondamentale importanza per le aree interne, rurali e montane, è l'azione sulla pubblica amministrazione locale, spesso soggetta a frammentazione e caratterizzata da piccola dimensione, in termini di abitanti e dipendenti. In connubio alla promozione dello sviluppo socio economico, si promuoverà l'associazionismo, la collaborazione ed il rafforzamento degli enti locali, i soggetti più prossimi ai cittadini ma spesso fragili per quantità e qualità delle risorse a disposizione.

In linea con le raccomandazioni del country report, nel contesto delle strategie territoriali si rendono necessari investimenti per promuovere il patrimonio culturale, in coerenza con i principi dettati dalla L.R. n. 25/2016, anche attraverso la valorizzazione di attrattori turistici, e dare sostegno alle imprese nel settore culturale, creativo e sportivo, con particolare attenzione ai sistemi di produzione locali e ai posti di lavoro radicati nel territorio, anche attraverso la cooperazione territoriale.

Lo sviluppo di strategie territoriali su scala vasta (aree interne), anche utilizzando il già collaudato strumento del Piano Territoriale Regionale d'Area (PTRA) le cui strategie di azione sono costruite e condivise con gli Enti Locali del territorio, e scala urbana, quali strumenti per rafforzare l'attrattività dei territori in un'ottica di rafforzamento della coesione sociale, è imprescindibile elemento di contesto, da promuovere con un forte impegno a contrasto di ogni forma di disuguaglianza, povertà, disparità e disagio, allo scopo di favorire una piena inclusione e per garantire a tutti una indispensabile sicurezza sociale. In tal senso fondamentale sarà l'investimento non solo sulle infrastrutture fisiche, ma anche sulla crescita del capitale sociale ed economico, come occasione di rilancio delle relazioni sociali, del terzo settore, delle forme cooperative che a vario titolo di occupano dei temi di rigenerazione urbana, delle organizzazioni di rappresentanza, delle imprese, per migliorare la qualità della vita in territori dalle ampie potenzialità.

ⁱ Risoluzione A/RES/70/ “Trasformare il nostro mondo: l’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile”.

ⁱⁱ COM(2018) 375 del 29.5.2018 - Proposta di Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio recante le disposizioni comuni applicabili al Fondo europeo di sviluppo regionale, al Fondo sociale europeo Plus, al Fondo di coesione, al Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e le regole finanziarie applicabili a tali fondi e al Fondo Asilo emigrazione, al Fondo per la Sicurezza interna e allo Strumento per la gestione delle frontiere e i visti.

ⁱⁱⁱ SWD(2019) 1011 del 27.2.2019 - Documento di lavoro dei servizi della Commissione - Relazione per paese relativa all'Italia 2019 - Comprensiva dell'esame approfondito sulla prevenzione e la correzione degli squilibri macroeconomici - che accompagna il documento - Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio Europeo, al Consiglio, alla Banca Centrale Europea e all'Eurogruppo - Semestre europeo 2019: valutazione dei progressi in materia di riforme strutturali, prevenzione e correzione degli squilibri macroeconomici e risultati degli esami approfonditi a norma del regolamento (UE) n. 1176/2011 {COM(2019) 150 final}.

^{iv} COM(2018) 321 final del 2.5.2018 - Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni “Un bilancio moderno al servizio di un’Unione che protegge, che dà forza, che difende - Quadro finanziario pluriennale 2021-2027” {SWD(2018) 171 final}.

^v Deliberazione del Consiglio regionale n. XI/469 del 19 marzo 2019 - Programma strategico triennale per la ricerca, l’innovazione e il trasferimento tecnologico.

^{vi} COM(2018) 321 final del 2.5.2018 - Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni “Un bilancio moderno al servizio di un’Unione che protegge, che dà forza, che difende - Quadro finanziario pluriennale 2021-2027” {SWD(2018) 171 final}.

^{vii} Verso una Strategia Regionale per l’Ambiente, 14 dicembre 2017.

^{viii} D.G.R. n. 449 del 02/08/2018 - Approvazione dell’aggiornamento del Piano Regionale degli Interventi per la qualità dell’aria (PRIA).

^{ix} COM(2018) 321 final del 2.5.2018 - Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni “Un bilancio moderno al servizio di un’Unione che protegge, che dà forza, che difende - Quadro finanziario pluriennale 2021-2027” {SWD(2018) 171 final}.

^x COM (2018) 321 final del 2.5.2018 - Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni “Un bilancio moderno al servizio di un’Unione che protegge, che dà forza, che difende - Quadro finanziario pluriennale 2021-2027” {SWD (2018) 171 final}.

^{xi} D.C.R. n. 1245 del 20/09/2016 - Approvazione del Programma Regionale della Mobilità e dei Trasporti (PRMT), ai sensi dell’articolo 10 della L.R. 4 aprile 2012, n. 6 (Disciplina del settore dei trasporti).

^{xii} COM (2018) 321 final del 2.5.2018 - Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni “Un bilancio moderno al servizio di un’Unione che protegge, che dà forza, che difende - Quadro finanziario pluriennale 2021-2027” {SWD (2018) 171 final}.