



PROVINCIA DI MILANO

---

*UN PATTO PER I CITTADINI DELL'ALTO MILANESE: AREE DI RILIEVO  
PER LA PROGETTAZIONE SPERIMENTALE*

---

*Focal Point*

novembre 2007

INDICE

	Pag.
Introduzione	4
<b>POLITICHE ATTIVE PER LE TRASFORMAZIONI INDUSTRIALI NELL'ALTO MILANESE</b>	<b>6</b>
Il Contesto	7
Lo scenario "passato"	7
La situazione "attuale"	8
Il ruolo del "pubblico"	8
Gli Obiettivi	11
I Contenuti di Dettaglio	12
La strategia di intervento	12
Le azioni puntuali	13
Dispositivi di finanziamento attivabili	23
<b>LA COSTITUZIONE DEL DISTRETTO ELETTROMECCANICO-ENERGIA NELL'ALTO MILANESE</b>	<b>25</b>
Il Contesto	26
L'eredità dell'elettromeccanica nell'Alto Milanese	26
Il riconoscimento dei distretti secondo la normativa della Regione Lombardia	27
Gli Obiettivi	29
I Contenuti di dettaglio	30
Il bacino distrettuale	30
Le azioni per l'avvio	30
Le funzioni assicurate	30
Le azioni di sistema	31
Il progetto "potenziamento del polo innovazione"	32
Dispositivi di finanziamento attivabili	32
<b>SPORTELLO UNICO PER LE ATTIVITÀ PRODUTTIVE</b>	<b>33</b>
Il Contesto	34
Gli Obiettivi del Progetto	35
I Contenuti di dettaglio	36
Tempi	38
Risultati attesi	38
Dispositivi di finanziamento attivabili	39
<b>LE LEVE STRATEGICHE PER LO SVILUPPO: LE POLITICHE DI CONCILIAZIONE</b>	<b>40</b>
Il Contesto	41
L'ambito di intervento	41

Le problematiche alla base dell'intervento	41
I Contenuti Di Dettaglio	44
Individuazione Degli Attori Coinvolti	45
Ricerca E Studio	47
"Monitoraggio locale"	47
Il work life balance	48
Definizione Degli Interventi	50
<b>SOFT ED EFFICACE : APPROCCI INNOVATIVI AL TEMA DELLA MOBILITA' NELL'ALTO MILANESE</b>	<b>53</b>
Il Contesto	54
La mobilità nell'Alto Milanese	54
Il trasporto pubblico locale	54
Trasporto pubblico locale e Piano Triennale dei Servizi della Provincia di Milano	56
Obiettivi	57
Il tema degli orari quale azione strategica per il trasporto pubblico locale	57
Una politica degli orari per il trasporto pubblico dell'Alto Milanese	57
Contenuti Di Dettaglio	59
Il piano degli orari del trasporto pubblico locale	59
I dispositivi di finanziamento attivabili	60
<b>UN POLO DELL'AVIONICA A NERVIANO</b>	<b>61</b>
Un comparto industriale in trasformazione	62
Il Contesto Nervianese	63
Elementi di analisi	63
Gli Obiettivi	65
I Contenuti Di Dettaglio	66

## INTRODUZIONE

Il presente documento deriva da un percorso elaborato dalla Provincia di Milano in collaborazione con Euroimpresa Legnano basato sull'approccio condiviso per cui pensare allo sviluppo di un territorio come l'Alto Milanese significa mettere in campo una riflessione ampia, che abbraccia diverse politiche settoriali e coinvolge, in un'ottica di cooperazione rafforzata, un elevato numero di attori (come dettagliato nel documento "Cooperazione rafforzata e geografica delle Politiche" elaborato dal Politecnico di Milano – DIAP).

Il fine comune è quello di costruire un terreno comune in cui reti e attori si possano muovere riconoscendosi, pur rispettando e valorizzando le differenze, in un unico territorio.

Partendo da questi presupposti, la Provincia di Milano, costituendo la delega dedicata espressamente all'Alto Milanese, si è proposta di coordinare ed integrare le politiche locali dei Comuni e della Provincia stessa, per promuovere uno stile concertativo attraverso il "Patto per i cittadini dell'Alto Milanese". Questo nuovo modello di consultazione e di confronto verrà sperimentato attraverso un organo di coordinamento permanente denominato "Conferenza dell'Alto Milanese".

Al fine di rendere concreta l'attivazione di tale intervento, la Provincia di Milano si è avvalsa della supporto tecnico di Euroimpresa Legnano che, nel suo ruolo di agenzia di sviluppo locale, ha identificato ed approfondito alcune priorità di intervento dettagliate a medio termine, attraverso la presentazione di Focal point specifici ed oggetto del presente documento.

Per le loro singole peculiarità, i Focal point si presentano come vere e proprie proposte che necessitano di risposte ad hoc, guidate da un approccio integrato, in tempi piuttosto rapidi per mettere in atto le azioni di sviluppo e sostegno al sistema economico produttivo dell'Alto Milanese.

Tre Focal point assumono la dicitura di "progetti sperimentali" che verranno condivisi tramite la Conferenza con l'obiettivo ricercato di lavorare a scala sovracomunale, attraverso una modalità congiunta, fondata sulla collaborazione. Il rilancio del sistema di concertazione non può prescindere da un coinvolgimento diretto degli attori locali nei processi decisionali al fine di strutturare interventi condivisi, basati sul concetto di *partecipazione attiva*.

L'esperienza ha infatti dimostrato che uno dei fattori che maggiormente hanno determinato il fallimento di progetti è l'insufficiente partecipazione dei "**beneficiari**", soprattutto nella fase di progettazione, dove l'idea fondamentale si forma. È necessario, pertanto, che tutto il processo sia il prodotto di un lavoro sviluppato con il coinvolgimento diretto di tutti gli attori coinvolti, facilitato dal supporto di un soggetto incaricato del coordinamento e dell'indirizzo.

Sulla base di queste considerazioni e attraverso una lettura critica delle esperienze passate, si è quindi delineato un approccio più efficace, basato su un modello di partecipazione dei beneficiari al fine di giungere alla pianificazione e progettazione di azioni e attività utili per lo sviluppo dell'Alto Milanese.

La Conferenza avrà, tra i suoi compiti principali, quello di promuovere il coinvolgimento attivo, oltre che degli enti locali, anche delle associazioni e dei soggetti sindacali e imprenditoriali nella definizione dei piani e dei progetti riguardanti il territorio avvalendosi del Forum dell'Alto Milanese che potrà concretizzare le sue potenzialità partecipative, in passato rimase inesprese. Sarà questo, infatti, il luogo eletto a trattare le proposte di intervento, i piani ed i progetti ad esse connesse, relativi alle diverse linee strategiche individuate nel Patto per l'Alto Milanese.

Il concetto di “**rete**” rappresenta il filo conduttore dei Focal point ritenendo che, attraverso l’operato di Euroimpresa, si possano integrare tutti i soggetti attivi del territorio per giungere a forme di coordinamento più strette e consolidare a livello territoriale una logica d’intervento basata su rapporti e competenze ben definite.

---

POLITICHE ATTIVE PER LE TRASFORMAZIONI INDUSTRIALI  
NELL'ALTO MILANESE

---

## IL CONTESTO

Nel corso degli ultimi anni nel territorio dell'Alto Milanese si sono osservati importanti e frequenti episodi di trasformazione nei settori industriali tradizionali (tessile, abbigliamento) e nei settori a vocazione storica (metalmeccanico e, entrando maggiormente nello specifico, l'elettromeccanico).

L'Alto Milanese, infatti, che si caratterizza per una *forte tradizione industriale manifatturiera*, soprattutto nei settori meccanico e tessile ha risentito più di altre aree del Milanese, della crisi industriale iniziata negli anni ottanta, che ha portato a numerosi casi di chiusura o a forti ridimensionamenti aziendali. Dopo una fase, conclusasi nel 2004, di crisi della meccanica, si è aperto un periodo, tuttora in essere, caratterizzato da un andamento progressivamente discendente del tessile-abbigliamento.

Il tessuto produttivo locale è una realtà caratterizzata dalla *presenza di imprese di piccole e piccolissime dimensioni* (si contano in media appena 4,3 addetti per unità locale e il 92% delle medesime non supera i 10 addetti), molte delle quali operanti nella subfornitura, in un contesto locale poco sistemico, che vede il prevalere di rapporti verticali in settori diversificati, anziché una maglia integrata su filiere interdipendenti. Questa caratterizzazione comporta che *molte realtà siano strettamente collegate all'indotto industriale di maggior dimensione e, quindi, ne seguano inevitabilmente le fasi congiunturali*.

A fronte del quadro sopra delineato, dal quale si evince l'importanza dell'industria si osserva, invece, una situazione di relativa debolezza del terziario che, se non appare particolarmente significativa relativamente alle attività commerciali, assume, tuttavia, un certo rilievo nel caso degli altri servizi e, più nello specifico, di quei comparti riconducibili al terziario avanzato.

La situazione attuale, che si colloca in una fase ancora transitoria, è il risultato di cambiamenti interni ed esterni alle aree territoriali di specializzazione produttiva, che hanno influito sul ventaglio di fattori competitivi originariamente alla base del successo delle imprese operanti in questa area.

*Il peso del manifatturiero e la sua preoccupante contrazione richiede, quindi, un approccio particolare, specificamente ritagliato sulle caratteristiche territoriali del sistema produttivo.*

Le potenzialità competitive, tuttora rilevanti, possono essere meglio espresse se l'economia locale e il sistema delle imprese evolvono secondo un processo coerente rispetto ai molteplici cambiamenti che riguardano, in generale, la struttura produttiva.

La sfida consiste nell'accompagnare le trasformazioni industriali, rafforzando la capacità di adattamento, attraverso un approccio preventivo, basato su una adeguata conoscenza del sistema produttivo locale.

L'obiettivo è di costruire un modello di intervento in grado di evidenziare per tempo le sollecitazioni del mercato ed eventuali segnali di crisi economica, per affrontare in modo più efficace le ristrutturazioni e i cambiamenti industriali del territorio, in un contesto di sviluppo competitivo dei settori individuati.

## LO SCENARIO "PASSATO"

Per una fase non breve, in Italia, le linee di policy si sono concentrate sui fattori di "costo" del sistema (costo del lavoro, spesa pubblica e fisco), per puntare al rilancio del sistema industriale.

Una componente che ha pesato negativamente è stata la ridotta capacità di investire in innovazione e la poca incisività degli interventi tesi a rafforzare la crescita del sistema industriale, spesso incapace di adattare le proprie strutture ai cambiamenti e di qualificare le risorse umane in funzione di strategie più innovative. Le organizzazioni aziendali, infatti, si configurano sempre più come dei sistemi di conoscenze, in gran parte inscindibili dal bagaglio professionale e personale degli individui che la costituiscono.

La formazione del capitale umano, competente e professionalizzato, si dimostra in modo sempre più evidente come il fattore produttivo essenziale per accedere alla competizione globale. Per l'impresa la competenza, ma anche la capacità di acquisirla e mantenerla in tempi rapidi, è la chiave per la crescita aziendale.

## LA SITUAZIONE "ATTUALE"

Considerate le caratteristiche del territorio, per individuare un approccio efficace e rispondente occorre calarsi nel contesto locale con un presidio continuo del territorio, attivando iniziative volte all'anticipazione e al contrasto dei fattori di rischio derivanti dalle problematiche connesse alle recenti trasformazioni.

Per tale compito serve aumentare le sinergie tra i diversi attori locali al fine di fornire al territorio una rete di servizi in stretta comunicazione e in grado di intervenire su un vasto spettro di problematiche (Agenzie d'Area, Servizi per l'impiego, enti locali, forze sociali, associazioni datoriali, imprese, istituti di credito, centri di conoscenza quali centri di ricerca, di eccellenza, università).

Le ristrutturazioni ed i cambiamenti industriali vanno infatti affrontati secondo un approccio globale e preventivo, che comporti sia misure trasversali a tutti i settori, sia interventi specifici, adatti per la gestione delle emergenze e per una prospettiva di più lungo periodo. In questo contesto, anche l'intervento pubblico, si discosta dai vecchi approcci per assumere un ruolo diverso, indispensabile nell'attivazione dei fattori che dall'esterno completano la funzione imprenditoriale.

In questa fase è necessario un forte impegno da parte delle Istituzioni a sostenere gli investimenti in Ricerca & Sviluppo e gli studi di mercato che sono alla base di un metodologia operativa tesa ad evidenziare per tempo le sollecitazioni del mercato ed eventuali segni di crisi economica.

L'impresa, partecipando attivamente alla procedura, può adottare un comportamento proattivo, precedente il manifestarsi dei cambiamenti in atto e contribuendo ad individuarne gli effetti grazie a forme di consulenza specializzata mirate allo sviluppo ed alla competitività.

È infatti ormai un dato acquisito che la capacità di innovare, di generare e diffondere conoscenza, di rafforzare le capacità di adattamento della forza lavoro e l'occupabilità richiedano interventi articolati su più fronti, con il coinvolgimento di tutti gli attori locali interessati, in grado di assicurare da un lato un presidio continuo del territorio, in termini di caratteristiche e risorse endogene, e dall'altro la conseguente messa in opera di iniziative volte all'anticipazione dei cambiamenti e al mantenimento della competitività.

## IL RUOLO DEL "PUBBLICO"

La complessità del contesto sopra richiamato e la necessità di far fronte ai cambiamenti del mercato e dei sistemi produttivi porta a riproporre, *in un contesto e con strumenti diversi rispetto a quelli adottati in passato*, la necessità dell'intervento pubblico, a favore dello sviluppo dei sistemi di impresa e del lavoro attraverso una politica che valorizzi al tempo stesso le risorse industriali, scientifiche ed il lavoro. Promuovere lo sviluppo locale per affrontare le trasformazioni significa creare sinergie su diversi fronti in considerazione delle

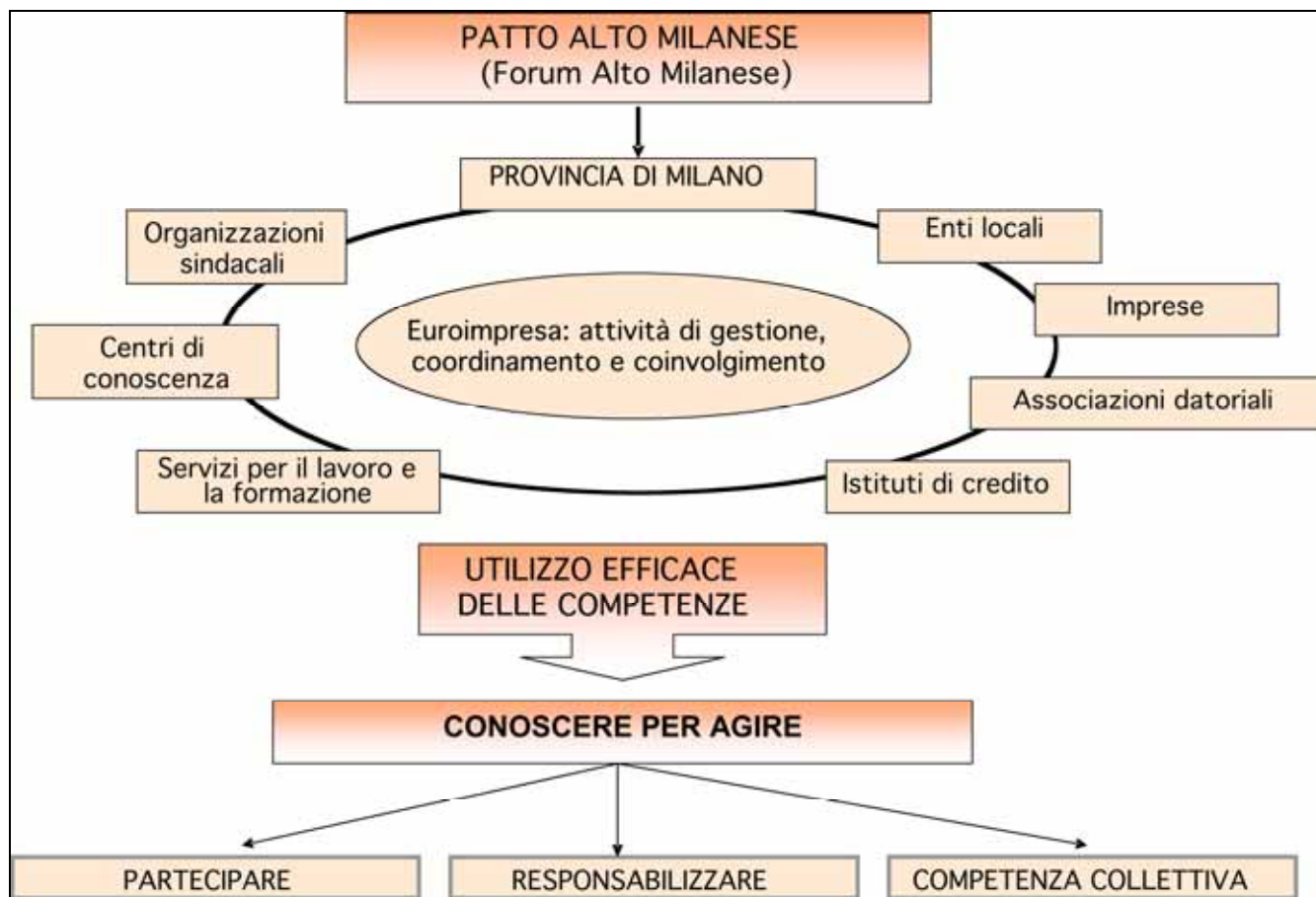
caratteristiche del contesto: dalla dotazione infrastrutturale alla pianificazione urbanistica; dalla infrastrutturazione di aree industriali all'aiuto alle PMI; dalla finanza agevolata alla promozione per l'attrazione di investimenti esteri, dalla formazione alle politiche attive del lavoro.

In tale contesto è importante sottolineare il ruolo rivestito dalla Provincia di Milano come ente di governo ad ampio raggio, a cui compete una funzione centrale nella promozione delle politiche attive del lavoro e nello sviluppo territoriale, *contribuendo a garantire la presenza e il coinvolgimento nella gestione dei processi di trasformazione degli organismi istituzionali e degli attori pubblici e privati operanti nel territorio dell'Alto Milanese.*

La necessità di investire nell'innovazione e per lo sviluppo parte dal territorio, secondo una logica bottom-up, richiede una valorizzazione della rete dei soggetti in esso presenti, dotati di professionalità e competenze specifiche che, se integrate, possono sostenere l'amministrazione pubblica nella promozione di comportamenti attivi.

Nel territorio dell'Alto Milanese, oltre che nelle aree esterne a quella di riferimento, opera un grande numero di soggetti in grado di contribuire a fornire qualità nella costruzione di una rete di sviluppo e nella definizione delle azioni operative necessarie: *Agenzie d'Area, Servizi per l'impiego, Amministrazioni Comunali, forze sociali, associazioni datoriali, imprese, istituti di credito, centri di conoscenza (centri di ricerca, di eccellenza, università).*

La funzione di base della rete è proprio quella di governare la complessità degli interventi che le aziende, singolarmente, non possono affrontare sia in termini di conoscenza del fenomeno della trasformazione sia in termini di costo nel gestire diverse leve strategiche e competitive.



## GLI OBIETTIVI

Le indagini socioeconomiche e territoriali più recenti svolte da Euroimpresa, oltre a definire le basi su cui costruire le linee di intervento per lo sviluppo dell'Alto Milanese, evidenziano come la nuova chiave di lettura delle crisi richieda un approccio preventivo basato su una adeguata conoscenza del sistema produttivo locale.

L'obiettivo è di costruire *un modello di intervento* in grado di evidenziare per tempo le sollecitazioni del mercato ed eventuali segnali di crisi economica, per affrontare in modo più efficace le ristrutturazioni e i cambiamenti industriali del territorio, in un contesto di sviluppo competitivo dei settori individuati.

L'intervento si pone come obiettivi principali di:

- realizzare il monitoraggio dei principali settori che caratterizzano il territorio dell'Alto Milanese e delle imprese che lo compongono al fine di osservare l'andamento congiunturale del mercato e le caratteristiche specifiche, soprattutto negli aspetti connessi alle tecnologie, e la loro evoluzione nel corso del tempo;
- progettare interventi e soluzioni utili ad anticipare il fenomeni della trasformazione agendo in un'ottica di "gruppi di imprese" (cluster);
- coinvolgere gli attori della concertazione nella progettazione e sviluppo degli interventi e nella realizzazione di azioni di formazione e ricollocazione professionale dei lavoratori in esubero, nella gestione delle imprese in crisi irreversibili focalizzando l'attenzione su un'occupazione stabile e di qualità;
- progettare e sperimentare strumenti utili per la gestione delle trasformazioni.

Nell'individuazione degli obiettivi è possibile identificare differenti livelli di risultati:

- creare o aumentare la capacità degli attori principali del sistema locale di ragionare ed operare insieme, di scambiarsi informazioni, di sincronizzarsi e di riconoscersi come co-agenti dello sviluppo locale (creazione delle condizioni locali per la cooperazione);
- creare le condizioni di contesto utili e funzionali ad un'implementazione più efficace del modello previsionale, anche attraverso una circolazione più agevole delle informazioni;
- fornire un reale supporto ai decisori locali utilizzando le caratteristiche del modello previsionale;
- favorire una cultura imprenditoriale innovativa e l'impiego della pianificazione strategica nelle imprese, anche realizzando e distribuendo strumenti tecnici ad hoc;
- migliorare la ricaduta occupazionale tramite la valorizzazione delle risorse umane, ponendo attenzione alla gestione della manodopera critica (soprattutto donne e forza lavoro over 40) e l'affermazione di un'occupazione di qualità
- monitorare e valutare le attività ed i processi progettuali con lo scopo di assicurare la buona riuscita del progetto (monitoraggio e valutazione intermedia e finale) e incrementare la partecipazione attiva degli attori principali (peer review).

## I CONTENUTI DI DETTAGLIO

Varie sono le ragioni che nei differenti ambiti territoriali possono amplificare gli effetti negativi delle trasformazioni industriali: la concentrazione delle attività produttive all'interno di un unico settore economico, la difficoltà delle aree urbane di riconvertire attività tradizionali ormai in crisi, la scarsa qualificazione o specializzazione delle industrie presenti, la frammentazione delle imprese e la loro scarsa competitività sul mercato etc.

Si riduce di conseguenza la capacità della singola impresa di sviluppare innovazione a causa della mancanza di conoscenze avanzate, limiti organizzativi, canali di accesso e risorse finanziarie. La massiccia presenza di micro imprese nell'area rafforza tale problematica, sia in termini di maggior fragilità sia per la mancanza di una massa critica specializzata, superabile solo dall'abbandono dell'approccio individualista a favore della collaborazione/unione, anche con altre imprese, attraverso un *corretto approccio all'innovazione e alla formazione*.

## LA STRATEGIA DI INTERVENTO

A fronte di tale situazione diventa cruciale promuovere lo sviluppo del territorio agendo sulla specificità territoriali e facendo leva sui punti di forza presenti, mediante la creazione ed il consolidamento di condizioni favorevoli affinché l'innovazione sia alimentata dalla Ricerca e Sviluppo, dalla disponibilità di capitale umano qualificato e dalla capacità di utilizzare le nuove conoscenze per la crescita competitiva del sistema produttivo locale.

Le trasformazioni in atto comportano l'esigenza di gestire *nuove leve strategiche (innovazione, internazionalizzazione, marketing, distribuzione ed efficienza dei progetti)* il cui coordinamento e governo richiedono un approccio aggregato, a livello di "gruppi di imprese" individuate attraverso criteri precisi e predefiniti.

E' necessario quindi partire da queste considerazioni per costruire un modello di intervento in grado di affrontare in modo efficace le ristrutturazioni ed i cambiamenti industriali del territorio.

## LE AZIONI PUNTUALI

La proposta prende avvio da alcune attività propedeutiche di *studi e ricerche*, basate sull'utilizzo di materiale, in parte già disponibile, attraverso un attento monitoraggio delle informazioni acquisibili. Ciò comporta la disponibilità ad accedere ad una molteplicità di dati, ottenibili anche tramite i diversi enti coinvolti (Provincia di Milano, Amministrazioni Comunali, Parti sociali, Centri di Conoscenza, ecc.).

Insieme all'utilizzo di studi e ricerche, è opportuno disporre di dati idonei ad approfondire le specificità locali, attraverso un'ulteriore azione propedeutica fondata *sull'analisi continua*.

*A tale scopo è necessario mettere a punto una metodologia di lettura costante dei fabbisogni e delle problematiche dei settori e delle imprese operanti, anche attraverso una valutazione del grado di competitività e delle connesse opportunità di sviluppo.* I risultati di tali attività si devono concretizzare in interventi puntuali che consentiranno di definire due differenti ambiti su cui declinare le azioni:

- Misure di sostegno allo sviluppo rivolte alla competitività ed a facilitare l'adattabilità nelle fasi di trasformazione di settori, distretti e/o cluster
- Messa a fuoco di situazioni di crisi irreversibili e individuazione di appropriati strumenti di assorbimento degli effetti e di azioni proattive di rilancio

L'intervento è costruito, quindi, su una sequenza che consta di cinque macroazioni fondamentali:

1. Rilevazione sistematica mirata ai fenomeni di cambiamento
2. Analisi del settore
3. Policy framework
4. Valutazione delle performance competitive
5. Programma di sviluppo

## **RILEVAZIONE SISTEMATICA MIRATA AI FENOMENI DI CAMBIAMENTO**

Il primo passo è identificare i settori su cui focalizzare l'attenzione sia perché interessati da pregresse crisi aziendali sia perché per vocazione e/o presenza caratterizzano l'Alto Milanese.

L'analisi dovrà partire dai dati disponibili riguardanti le imprese attive sul territorio, classificate attraverso parametri che escludano i settori ritenuti di minor importanza ai fini degli interventi. Nel territorio dell'Alto Milanese, infatti, è già possibile identificare nel settore manifatturiero il ruolo "primario" su cui focalizzare lo studio. Entrando maggiormente nello specifico, sarà possibile identificare alcune delle filiere su cui risulta fondamentale attivare un approccio preventivo, partendo da una scomposizione basata sulle classi di addetti.

## **ANALISI DEL SETTORE**

L'obiettivo è di realizzare un sistema previsionale in grado di evidenziare per tempo i segnali delle trasformazioni industriali, uno strumento utile alle realtà locali per affrontare con consapevolezza e responsabilità le ristrutturazioni e i cambiamenti industriali del territorio. Lo strumento dovrà essere continuamente aggiornata per analizzare la situazione industriale nel territorio dell'Alto Milanese, in termini di tecnologia adottata, mercati, tipologie di produzione, linee e tendenze di sviluppo del settore.

È importante premettere che le indagini congiunturali verranno realizzate in stretta collaborazione con enti ed istituzioni locali che già svolgono, come propria competenza, elaborazioni di questa natura. Il punto di partenza è rappresentato dalla Relazione congiunturale elaborata da UnionCamere Lombardia che restituisce trimestralmente la dinamica della produzione industriale in Lombardia. A livello territoriale, invece, è rilevante il ruolo ricoperto dalle associazioni datoriali (quali ad esempio Confindustria Alto Milanese, Confartigianato e CNA) con cui sarà indispensabile attivare un intervento sinergico al fine di

attuare analisi congiunturali che, con il coinvolgimento delle imprese dell'area, consentano di raccogliere il più alto numero di informazioni utilizzabili.

L'esigenza di strutturare un intervento sinergico è data anche dalla necessità di snellire, o meglio, *di rendere complementari* le indagini che prevedono il coinvolgimento delle imprese, visti i segnali di insofferenza manifestati dalle stesse nei confronti dei vari tentativi di coinvolgimento su ricerche/indagini, sempre più numerosi e pressanti, condotte da diversi enti.

### **Caratteristiche strutturali ed elementi evolutivi**

L'insieme delle caratteristiche tecniche ed economiche del settore rappresentano la struttura base dello stesso, derivante da cinque forze fondamentali:

1. nuove entrate
- barriere all'entrata (economie di scala, differenziazione del prodotto, fabbisogno di capitali, vantaggi di costo indipendenti dalle dimensioni, accesso ai canali di distribuzione, politiche pubbliche)
- tasso di crescita del settore
- reazioni dei concorrenti presenti
2. fornitori
3. clienti
4. prodotti/servizi sostitutivi
5. competizione tra concorrenti del settore

### **Andamento congiunturale**

Partendo da una lettura attenta del contesto internazionale ed europeo e dalla raccolta di indicazioni a livello nazionale, regionale e provinciale il percorso prevede di analizzare l'andamento congiunturale del mercato al fine di raccogliere il maggior numero di informazioni. Tale rassegna, infatti, rappresenta la base di partenza su cui attuare una riflessione mirata all'ambito di riferimento attraverso l'individuazione delle caratteristiche specifiche del settore, ponendo particolare attenzione agli aspetti connessi alla tecnologia ed alle tendenze in atto.

### **Condotte e strategie competitive delle imprese**

La costruzione di una mappa strategica del settore consente di visualizzare la concorrenza e di rilevare i cambiamenti e le tendenze che possono influire sulla concorrenza stessa. Tali strumenti possono essere costruiti su diversi parametri al fine di evidenziare:

- le barriere alla mobilità, cioè le barriere che proteggono ogni raggruppamento (tecnologia, immagine, rete di intermediari specializzati)
- i gruppi marginali, candidati all'uscita dal settore o spostamento verso altri raggruppamenti
- i percorsi strategici, al fine di evidenziare convergenze o separazioni
- la previsione delle reazioni del settore a determinati eventi
- l'interdipendenza fra i gruppi

### **Dinamiche specifiche del settore (mercati e tecnologie)**

Per attivare un reale approccio anticipativo è fondamentale osservare i due aspetti chiave rappresentati dal mercato e dalla tecnologia, oltre alle caratteristiche specifiche che possano delineare la struttura competitiva del settore.

*Il valore aggiunto è rappresentato dalla possibilità di restituire tali dati, propedeutici per definire l'intervento, non a livello di singola impresa, ma nei confronti dell'intero comparto, anche attraverso la rete degli operatori (istituzionali e specializzati), identificando gruppi di imprese aventi caratteristiche comuni (mini distretto o para distretto).*

L'obiettivo è di tracciare i contorni di un territorio capace di leggere i segnali di allarme provenienti dal mercato, dalla società, dal mondo del lavoro, e in grado di costruire, partendo dagli stessi, piani di intervento adeguati ad una gestione preventiva e più efficace per lo sviluppo competitivo e di anticipo delle crisi, sia settoriali, sia di singole imprese, limitando il più possibile gli effetti negativi sull'intero sistema sociale ed economico locale.

## **ORGANIZZAZIONE DELL'INTERVENTO**

Successivamente alle fasi propedeutiche, il percorso prevede la definizione dei fabbisogni, delle problematiche tecnologiche maggiormente rilevanti e alla strutturazione di cluster aggregati sulla base di fonti di vantaggio competitivo comuni. Per l'intervento vengono definiti i passaggi seguenti.

### **L'utilizzo Del Quadro Conoscitivo**

Approfondimento del quadro conoscitivo, al fine di identificare interventi a favore di gruppi di imprese, definiti sulla base di problematiche comuni connesse alla tecnologia o al prodotto finale, attraverso la costruzione di cluster aggregati di crescita competitiva comune. Questa fase sarà supportata da azioni quali:

- Completamento della mappatura delle aziende che compongono la filiera
- Mappatura delle progettualità in atto nel territorio e/o di rilevante interesse per la tipologia degli interventi

### **La rete di supporto**

Al fine di garantire un sostegno concreto agli interventi, il percorso necessita la predisposizione di un piano per la messa in atto di azioni, attori e risorse attraverso una rete stabile costituita da soggetti istituzionali (Amministrazioni Centrali e Locali, parti sociali, ecc.) e specializzati (Centri di Eccellenza, Istituti di Ricerca, Università, ecc.).

L'esistenza di una rete di relazioni è un elemento imprescindibile per sostenere lo sviluppo territoriale, attraverso forme di coordinamento più strette, al fine di ampliare il quadro conoscitivo del territorio e per perfezionare la mappatura delle competenze degli operatori coinvolti nella rete e dei servizi attivi sul territorio.

Euroimpresa in questo contesto può svolgere un ruolo di gestore della rete, ponendosi non al di sopra delle parti ma "tra le parti" e avendo come principale obiettivo lo sviluppo integrato e sinergico del territorio, al fine di giungere ad un governo orientato alla competitività. Inoltre, Euroimpresa può vantare un sistema di relazioni consolidate sul territorio frutto di progettualità passate che hanno dato vita a reti operative, di collaborazioni e scambio di conoscenze, che potranno risultare particolarmente preziose per la realizzazione degli interventi previsti:

- pubblica amministrazione;
- parti sociali (Associazioni datoriali e di categoria, organizzazioni sindacali, ecc.);
- servizi pubblici e privati: per delineare e rafforzare la capacità di risposta al fabbisogno;

- formazione e lavoro: per raccordare offerta, fabbisogni formativi, attività di orientamento e supporto al miglioramento e aggiornamento continuo delle conoscenze;
- centri di eccellenza e di ricerca, strutture presenti nella Tecnocity Alto Milanese, sede di Euroimpresa
- Università e Istituti superiori professionali (LIUC, Istituto "Carlo Dell'Acqua", Istituto Bernocchi, Politecnico di Milano, Università Insubria di Varese, Università Bocconi di Milano, Università di Pavia, Università di Parma, ecc.)
- Centri specializzati (SDA Bocconi, ITC-CNR, CESI ricerca, ISTUD)
- reti per l'innovazione e l'internazionalizzazione (EBN, QUESTIO Rete regionale dei centri di eccellenza, CETRA Portale provinciale per la ricerca e l'innovazione)

La rete per garantire un reale supporto all'intervento di sviluppo deve necessariamente estendersi oltre il territorio dell'Alto Milanese, deve possedere visibilità e, soprattutto, costruire relazioni laddove si generano le competenze relative a tecnologia e nuovi mercati. Infine, è opportuno sottolineare l'importanza della messa in rapporto diretto di conoscenze rispetto ai cambiamenti del sistema produttivo locale e dei fabbisogni di lavoro.

Il tema del *life long learning* assume una forte centralità rispetto ai mutamenti, tecnologici e non, che caratterizzano il mercato del lavoro. Secondo la nuova prospettiva, le risorse umane sono da vedere in stretta relazione allo sviluppo futuro dell'impresa e, in particolare, all'innovazione e al loro apporto al miglioramento dei processi produttivi. La valorizzazione e il radicamento nell'azienda del Capitale Umano, quale fattore di competitività, è il meccanismo basilare per attivare l'innovazione come motore di sviluppo che, quindi, non può prescindere dalla presenza di risorse umane, sia nel mondo imprenditoriale sia in quello della ricerca, con un'adeguata preparazione professionale e scientifica. Per questo nell'attivazione di un approccio preventivo non può mancare l'alta formazione. Euroimpresa, ponendosi in un ruolo centrale rispetto alle imprese ed i centri di conoscenza, può contribuire all'"organizzazione della formazione" valutando le metodologie di gestione delle strutture, pubbliche e private, in grado di trasferire la conoscenza di qualità.

### **Le imprese su cui effettuare gli interventi**

La strutturazione dell'intervento verrà sviluppata partendo dalle medie imprese del territorio in quanto dotate delle caratteristiche ritenute più adatte per valutare l'andamento del settore, il ciclo (crescita, sviluppo, maturità o declino), le interconnessioni, le aperture, ecc.

Le filiere saranno quindi scomposte per classi di addetti per identificare le medie imprese da presidiare e con cui instaurare un confronto continuo anche attraverso interviste di aggiornamento.

In tale fase risulta importante valorizzare, ove presente, il ruolo ricoperto anche dalle grandi realtà dal cui andamento possono derivare rilevanti impatti sulla struttura economica del territorio.

### **Un campione di piccole imprese**

Il territorio dell'Alto Milanese si caratterizza, come già accennato, per l'elevata presenza di piccole imprese quindi, nonostante la media dimensione rappresenti una realtà più puntuale e facilmente identificabile ai fini dell'analisi, è necessario strutturare un intervento che preveda il coinvolgimento anche delle piccole.

È importante evidenziare come un approccio che preveda delle azioni puntuali sulle imprese di piccole dimensioni, strettamente collegate all'indotto delle medie e grandi imprese, rappresenti un'ulteriore via per rafforzare le leve competitive anche di quest'ultime.

Attraverso l'analisi statistica verrà individuato il campione di imprese con cui confrontarsi, la pesatura della piccola dimensione consentirà di delineare i gruppi di imprese da intervistare ed analizzare.

### **VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE COMPETITIVE**

Implementazione di tecniche per la valutazione diagnostica del livello dei settori, oltre ad un'analisi approfondita delle opportunità derivabili dalla competitività e competenze, anche delle singole imprese.

Tale analisi porterà all'individuazione di strumenti di supporto costruiti partendo dall'innovazione delle attività e dalle relazioni tra attività e soggetti diversi.

### **Costruzione di matrici portafoglio e progetti di Benchmarking**

- In questa fase verranno definite le tecniche ed i modelli per visualizzare la posizione competitiva dell'impresa nel settore di appartenenza, attraverso la definizione di:
- matrici portafoglio costruite sulla base di variabili, anche di carattere qualitativo, al fine di valutare il posizionamento e verificare in itinere i processi messi e da mettere in atto;
- progetti di benchmarking a livello interno, competitivo e funzionale

### **Rapporto continuo con le medie imprese presenti sul territorio (analisi della catena del valore aziendale, interviste di aggiornamento, ecc.)**

Le medie imprese individuate precedentemente verranno utilizzate al fine di analizzarne le caratteristiche in termini di gestione delle leve strategiche, valutazione delle risorse e competenze, organizzazione e relazioni delle attività aziendali, relazioni con i soggetti esterni, ecc.

Tale analisi verrà svolta applicando i modelli precedentemente individuati (matrici e benchmarking), oltre ad un approfondimento della catena del valore dell'impresa che verrà esaminata a più livelli:

- all'interno delle singole attività aziendali;
- nelle relazioni tra le diverse attività;
- nelle relazioni con le catene del valore di soggetti esterni

Le imprese verranno coinvolte anche attraverso interviste specifiche di aggiornamento. Ponendo attenzione alle leve competitive ritenute più critiche (mercati, tecnologie, credito e risorse umane) le indagini verteranno su:

- La composizione della forza lavoro aziendale;
- L'appartenenza o meno a forme di consociativismo e/o gruppi;
- L'eventuale tipologia di qualificazioni esterne e/o di adeguamento di prodotto alle normative vigenti;
- Il grado e la tipologia di impatto ambientale;
- L'area e il settore di mercato in cui l'azienda opera;
- La tipologia dei beni prodotti;
- La descrizione delle tecnologie e dei processi di produzione impiegati;

- L'eventuale presenza interna del settore ricerca e sviluppo;
- Il grado, la tipologia e le motivazioni che hanno spinto l'azienda negli ultimi tre anni all'innovazione, oltre ai canali utilizzati;
- Il grado di difficoltà riscontrato nell'introduzione delle innovazioni;
- Le forme di finanziamento cui l'impresa ha avuto accesso;
- Le strategie, a breve scadenza, espresse e/o messe in atto.

### **Testing su gruppi di piccole imprese(cluster) individuate "a campione"**

L'analisi effettuata a livello di media impresa servirà da "base di partenza" per la valutazione del campione di piccole imprese individuate. In particolare, si procederà con la strutturazione di cluster aggregati attraverso fonti di vantaggio competitivo comuni a livello orizzontale e verticale.

Tali imprese potranno sfruttare il trasferimento delle informazioni derivante dalla fase di analisi del settore e, inoltre, verranno analizzate attraverso gli strumenti precedentemente delineati per le medie imprese. L'indagine permetterà di valutare la performance complessiva del "gruppo" e di attuare un confronto continuo al fine di governare le leve competitive ritenute più critiche.

### **Progressiva realizzazione di un modello di indagine basato su metodologie di confronto con i cluster individuati**

Il confronto continuo con queste imprese, oltre alla raccolta di informazioni dettagliate, consentirà di individuare le leve competitive di difficile governo per la singola impresa. Tali leve, a fronte di una crescente competitività e dei cambiamenti sistematici cui è soggetto l'ambiente, se opportunamente coordinate possono tradursi in opportunità di miglioramento.

In particolare, si procederà con la pianificazione del progetto di benchmarking e la raccolta continua nel tempo delle informazioni necessarie arrivando a definire un modello di indagine basato sul confronto.

## **PROGRAMMA DI SVILUPPO**

Come accennato, i risultati ottenuti tramite l'implementazione delle fasi "propedeutiche" consentiranno di definire due differenti ambiti di intervento su cui declinare le azioni:

- fasi di trasformazione di settori, distretti e/o cluster che richiedono misure di sostegno allo sviluppo;
- situazioni di crisi irreversibili.

E' opportuno sottolineare che le azioni precedenti consentiranno di definire i parametri di controllo delle trasformazioni che, se correttamente applicati, possono contribuire al risanamento e al rilancio dello sviluppo, favorendo anche la reversibilità di eventuali stati di crisi.

Con riferimento al secondo caso, nel presente documento, viene invece trattato il caso in cui un prolungato effetto di fattori negativi comporti per l'impresa uno stato di crisi irreversibile e il successivo intervento delle Istituzioni Locali.

Nello specifico, viene esplicitata una metodologia che consenta di raggruppare le istituzioni, oltre agli operatori economici, attorno al medesimo impegno di dare sostegno alle iniziative di sviluppo dell'area, al mantenimento delle competenze presenti, alla positiva ricollocazione degli addetti attraverso la loro riqualificazione professionale, al recupero a fini industriali del

sito, alla valorizzazione della natura distrettuale dell'area, al presidio di tutte le possibili fonti di cofinanziamento del progetto di reindustrializzazione.

#### **A. MISURE DI SOSTEGNO ALLO SVILUPPO RIVOLTE ALLA COMPETITIVITÀ ED A FACILITARE L'ADATTABILITÀ NELLE FASI DI TRASFORMAZIONE DI SETTORI, DISTRETTI E/O CLUSTER**

Identificazione puntuale dei fabbisogni e dei problemi delle imprese delle filiere con particolare riferimento ad aspetti di carattere tecnologico

Questa fase prevede l'organizzazione delle informazioni raccolte, al fine di analizzare i divari di performance e le leve competitive "critiche", identificando gli ambiti maggiormente soggetti al cambiamento e stressati dalla crescente competitività.

Si tratta di evidenziare le aree che possono essere migliorate al fine di trasformarle in opportunità di sviluppo.

In questa fase sarà possibile rilevare anche le carenze a livello territoriale di aziende e centri del terziario (avanzato) come fornitori sia di servizi alle imprese sia di prodotti immateriali. Occorre, infatti, un'integrazione lungo la filiera industriale di attività terziarie attinenti i servizi alle imprese (terziario avanzato) al fine di superare la situazione di debolezza e di sottodimensionamento di questa particolare fascia.

#### **Definizione puntuale degli obiettivi a breve termine e della strategia a medio/lungo termine**

Per evitare che il benchmarking diventi solo una fotografia della situazione fine a se stessa è necessario definire le azioni di miglioramento distinte in obiettivo di breve termine e strategia di medio/lungo termine dove si tracciano i percorsi operativi per promuovere le proprie leve di sviluppo.

Tale approccio giustifica la necessità di un continuo monitoraggio ed aggiornamento dei processi di lettura ed analisi del contesto, poiché il Piano di azione deve risultare quanto più flessibile e ricalibrabile al fine di adattarsi all'evoluzione ed ai cambiamenti esterni.

Proposte di metodologie strategico-organizzative per gli interventi

Tale fase è incentrata sulla formulazione del Piano strategico che, partendo dai risultati derivanti dall'azione precedente, contiene:

l'indicazione degli obiettivi da raggiungere e le relative azioni

la definizione della strategia competitiva sulla base delle leve competitive ritenute migliorabili e fonti di reale opportunità

La strategia elaborata dovrà essere supportata dall'identificazione di interventi improntati alla valorizzazione di elementi innovativi insiti nel contesto aziendale e alla valutazione della necessità di importazione di nuovi fattori innovativi.

Per delineare un quadro completo, risulterà importante porre in esame e soppesare l'insieme dei fattori di produzione che caratterizzano le imprese.

Inoltre, in questa fase, l'obiettivo è la messa in contatto del "gruppo di imprese" con le reti per progetti avanzati e/o di ricerca industriale (centri di eccellenza, laboratori, centri di ricerca, ecc.) e con altri sistemi di supporto ai programmi di investimento e di industrializzazione. Nello specifico il supporto verterà su:

- promozione e coinvolgimento in progetti di ricerca, sviluppo dell'attività imprenditoriale su questioni ad alto contenuto tecnologico (progetti di ricerca, fornitura di supporti tecnici esterni, ecc.)
- introduzione di strumenti innovativi per la gestione delle risorse umane per l'incremento delle competenze dei lavoratori, dei manager e degli imprenditori locali stessi attraverso l'incorporazione di nuove competenze in figure professionali formate o attraverso la creazione di nuove figure
- miglioramento della responsabilità sociale delle imprese sul versante dell'adattabilità della manodopera over 40 e delle politiche connesse all'occupazione femminile, ponendo attenzione anche ai problemi connessi alla gestione della conoscenza e alla perdita di professionalità
- miglioramento dei processi di accesso e permanenza nel credito da parte degli imprenditori attraverso lo studio e l'elaborazione di nuove modalità e di nuovi accordi a livello locale (attività per rafforzare elementi cruciali del contesto);

In particolare, per realizzare le azioni nel concreto, Euroimpresa in quanto soggetto gestore dei rapporti dovrà contribuire a:

- rafforzare il dialogo tra imprese ed i soggetti della rete attraverso la definizione dei servizi erogati dai soggetti specializzati
- stipulare convenzioni con i sistemi di laboratori, ricerca, università, ecc.
- attuare un'interazione con il sistema finanziario attraverso la definizione di un "sistema di incontro" a supporto delle azioni di sviluppo competitivo del "gruppo di imprese"

#### **Definizione delle linee di intervento operative**

L'esposizione che segue è volutamente schematica e semplificata al fine di identificare gli elementi di massima che il Piano potrebbe contenere, a prescindere dall'approccio analitico.

È indubbia l'utilità dello strumento che non va inteso in termini rigidi, bensì adattabile in relazione al contesto di riferimento, attraverso un utilizzo flessibile che consenta di considerare tutti o parte degli ambiti individuati. Ciò premesso, le linee operative consistono in piani funzionali, conformi al Piano Strategico delineato, contenenti:

- Interventi di supporto per lo sviluppo del prodotto
- Interventi di supporto per lo sviluppo del processo (logistica e layout)
- Interventi di supporto per lo sviluppo del mercato
- Interventi di supporto alla lettura delle trasformazioni di mercato
- Misure di accompagnamento all'utilizzo delle opportunità di finanza ordinaria (sulla base delle direttive di Basilea 2)
- Misure di accompagnamento all'utilizzo delle opportunità di finanza agevolata
- Misure per il supporto tramite capitale di rischio ed investimento (corporate e investment banking, come ad esempio l'applicazione del venture capital)
- Misure di accompagnamento per l'ingresso nelle reti nazionali, europee e nord americane
- Inserimento in programmi avanzati, pre-competitivi e/o di ricerca industriale
- Servizi di Job accounting

- Interventi di supporto alle politiche di invecchiamento attivo
- Progettazione di interventi di formazione continua

Come accennato, è necessario aprire una riflessione anche sul ruolo degli enti tradizionalmente preposti alla formazione superiore e professionale, al fine di individuare nuovi percorsi formativi, diretti ad aggiornare le modalità di erogazione dei saperi teorici e pratici. Il contesto dei fattori positivi, infatti, può essere completato solo se alle predette condizioni si affiancano figure professionali high skills che costituiscono una risorsa indispensabile per lo sviluppo delle attività strategiche.

## **B. MESSA A FUOCO DI SITUAZIONI DI CRISI IRREVERSIBILI E INDIVIDUAZIONE DI APPROPRIATI STRUMENTI DI ASSORBIMENTO DEGLI EFFETTI E DI AZIONI PROATTIVE DI RILANCIO**

Nel secondo caso, invece, l'attenzione verrà posta verso *azioni di intervento in situazioni di crisi irreversibili*. Il verificarsi, infatti, di perdita di competitività può determinare chiusure e delocalizzazioni solo parzialmente sostituite con altre attività di natura industriale, con conseguente perdita occupazionale e di una serie di competenze.

Si sottolinea che il fenomeno delle delocalizzazioni rappresenta una casistica particolare e, per tale ragione, necessita di una valutazione opportuna e mirata non rientrante negli obiettivi del presente documento.

Il primo passo decisivo per affrontare le situazioni di crisi irreversibili è rappresentato dalla stipula di un Protocollo di Intesa che possa riassumere le azioni da sviluppare attraverso un intervento congiunto tra le istituzioni locali (Provincia di Milano e Amministrazioni Comunali), le associazioni dei lavoratori, le associazioni di categoria (e le strutture tecniche in esse comprese) ed Euroimpresa nella sua funzione di Agenzia di Sviluppo d'area.

Ciò porta alla definizione di un piano di risanamento che ponga attenzione a riassorbire i lavoratori e fronteggiare la perdita di know-how anche attraverso la reindustrializzazione dell'area in cui sorgeva lo stabilimento eventualmente dismesso. Il piano di risanamento deve essere costruito attraverso azioni di coordinamento volti alla definizione di accordi di programma (nuova impresa, finanziamenti, servizi) ed interventi diretti nell'impresa che garantiscano:

- l'impegno a sostenere iniziative di sviluppo, da parte sia di aziende già presenti sul territorio che di nuove imprese, finalizzate a rivitalizzare in particolare il settore interessato dalla crisi e le filiere connesse
- l'impegno a verificare la possibilità di utilizzare finanziamenti specifici che possano supportare gli interventi
- la strutturazione di progetti di rilancio
- la strutturazione di progetti di ricerca e sviluppo al fine di dotare anche imprese di piccole e/o medie dimensioni di una serie di strumenti, presenti in maniera più frequenti nelle grandi imprese, al fine di poter cooperare entro una rete complessa di aziende, assicurando in tal modo un progetto di crescita pur conservando le caratteristiche tipiche di flessibilità e reattività.

La gestione qualitativa e quantitativa della manodopera

La gestione qualitativa e quantitativa della manodopera è strettamente connessa al concetto di formazione.

L'obiettivo è di integrare la strategia aziendale, evoluzione organizzativa e processi di apprendimento, legando la formazione con i processi operativi dell'azienda e sostenendo un modello che non considera l'apprendimento organizzativo come una somma di episodi localizzati su singole skill.

Il fine è di favorire l'inserimento in azienda intervenendo sulla conoscenza dei prodotti e dei processi, oltreché dei sistemi gestionali operanti in azienda: l'intenzione è infatti quella di agire sul sistema di competenze di base in ambito impiegatizio (conoscenze informatiche certificate e riconosciute), sulle competenze trasversali relativamente alla struttura organizzativa e gestionale in cui i lavoratori sono inseriti e sulle competenze tecnico-specifiche legate alle professionalità delle figure.

È necessario contribuire alla positiva ricollocazione degli addetti attraverso la riqualificazione tramite percorsi di formazione professionale. In particolare, attraverso il coinvolgimento di strutture pubbliche e private specializzate, sarà necessario:

- progettare modelli di indagine sui fabbisogni professionali della singola impresa o gruppi omogenei per settore
- identificare e progettare percorsi di formazione continua a partire da un modello di intervento calibrato che copra la distanza tra l'analisi delle competenze interne e le competenze ottimali per il profilo e/o crei nuove figure professionali
- identificare e progettare percorsi di formazione continua attraverso un modello di intervento calibrato su bisogni territoriali omogenei per i "gruppi di imprese"
- progettare interventi volti a favorire l'inserimento stabile in azienda

### **Azioni per la salvaguardia e il rilancio del know how e del capitale umano**

Sono necessari interventi di placement per la creazione di un sistema integrato di offerta di servizi al lavoro per la gestione della manodopera eccedente espulsa dal ciclo produttivo. Importante sarà anche la strutturazione di un servizio territoriale di incontro domanda – offerta finalizzato al supporto della forza lavoro non occupata o a rischio occupazionale al fine di favorirne l'occupabilità nel territorio di riferimento

### **La riqualificazione dell'area**

Operativamente possono essere sintetizzate alcune attività-chiave:

- Assistenza all'Amministrazione Locale nella definizione del quadro conoscitivo sul caso in oggetto;
- Strutturazione di un piano-processo per l'attivazione di azioni, attori e risorse;
- Analisi e valorizzazione delle caratteristiche dell'area, anche in rapporto alla natura e alla vocazione industriale del territorio in cui essa è insita
- Assistenza alla costruzione del partenariato istituzionale attraverso gli Accordi di Programma;
- Assistenza tecnica sui procedimenti burocratici legati alla conversione e riqualificazione dell'area

La riqualificazione dell'area consentirà interventi declinabili in base alle situazioni specifiche, di seguito si riportano alcune prassi a titolo esemplificativo:

- cessione dell'area ad un nuovo soggetto industriale
- recupero ai fini industriali dell'area attraverso la realizzazione di un Parco Industriale destinato ad accogliere nuove attività produttive, anche collaterali alle attività mantenute dall'impresa nel "presidio tecnologico"
- iniziative di sviluppo, da parte sia di aziende già presenti sul territorio che di nuove imprese, finalizzate a rivitalizzare l'area e il comparto industriale del territorio
- interventi volti a favorire i nuovi insediamenti tramite la semplificazione delle procedure amministrative e burocratiche e/o eventuali agevolazioni fiscali (es. ICI)

Il piano di riqualificazione dell'area necessita, inoltre, di un supporto in termini di investimenti, a tal fine è fondamentale attivare una ricerca ragionata di operatori economici interessati con cui:

- costruire, attraverso una modalità partecipata, il Piano degli investimenti.
- individuare le linee di finanziamento in sintonia con le azioni del Piano di riqualificazione.

Euroimpresa, nel suo ruolo di Agenzia di Sviluppo e di coordinamento, oltre che di facilitatore tra le istituzioni e gli operatori economici, può garantire l'attività di assistenza tecnica alla progettazione e gestione degli interventi presentati sui dispositivi di finanziamento.

Nello specifico, si riassumono schematicamente alcune attività principali (e non esaustive): project management, gestione rapporti con ente finanziatore, rendicontazioni intermedie e finali.

## DISPOSITIVI DI FINANZIAMENTO ATTIVABILI

La presente trattazione individua tra le azioni operative di gestione delle trasformazioni la rilevazione sistematica mirata ai fenomeni di cambiamento attraverso l'attivazione di osservatori permanenti in grado anticipare il quadro degli orientamenti del mercato per i settori "a rischio".

Questo approccio di analisi qualitativa costante permetterà di cogliere con prontezza opportunità che potrebbero rivelarsi "ad hoc" per le trasformazioni in corso o previste sul territorio.

A livello nazionale, l'opportunità offerta dalla Legge 181/89 ad esempio è stato un dispositivo prezioso (benché non sufficiente se non supportato dalla costituzione di una rete di soggetti pubblico/privati) per innescare il complesso processo che ha portato alla "rinascita" di un comparto industriale, con l'insediamento di un nuovo soggetto economico sull'area.

Inoltre il progetto "Crescita locale per la competitività globale" presentato da Euroimpresa Legnano sul dispositivo della L. 236/93 promosso dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, mira allo sviluppo del sistema territoriale basato sulla necessità di dedicare risorse alla nascita e al consolidamento di competenze di eccellenza attraverso l'integrazione di settori quali la ricerca, la formazione, l'agevolazione fiscale ecc. al fine di superare l'attuale modello di generazione spontanea di aggregazioni di imprese, verso più solide azioni di accompagnamento in termini di crescita competitiva, anche attraverso l'erogazione di servizi comuni.



---

## LA COSTITUZIONE DEL DISTRETTO Elettromeccanico- ENERGIA NELL'ALTO MILANESE

---

## IL CONTESTO

### L'EREDITÀ DELL'ELETTROMECCANICA NELL'ALTO MILANESE

Storicamente il territorio dell'Alto Milanese è stato fortemente basato su di un'economia dei settori manifatturieri, risentendo più di altre aree del Milanese, della crisi industriale cominciata negli anni ottanta che ha portato a numerosi casi di chiusure e ridimensionamenti aziendali.

Emblematico è il caso Franco Tosi, storica azienda elettromeccanica, che ha subito una continua riduzione delle dimensioni e con il progressivo abbandono di specifiche produzioni, ha provocato pesanti ricadute su tutto l'indotto locale.

Dalla metà degli anni novanta si può affermare che il settore elettromeccanico-energia è costituito da imprese di dimensioni piccole e medie.

In questo scenario, nella prima metà degli anni novanta, su iniziativa della Provincia di Milano e del Comune di Legnano, viene costituita l'agenzia di sviluppo territoriale Euroimpresa Legnano, partecipata da tutti gli operatori economici e istituzionali di zona, con l'obiettivo di stimolare, attraverso l'aggiornamento delle infrastrutture e il supporto all'innovazione tecnologica nei prodotti e nei processi, la ripresa economica dell'area.

Utilizzando dispositivi di finanziamento comunitari, ministeriali e regionali, conseguenti all'inserimento dell'Alto Milanese in zona Obiettivo 2, è stata attuata una serie di azioni destinate al sostegno delle PMI della zona e al rilancio del comparto elettromeccanico, che hanno ruotato attorno al Programma di Sviluppo concordato con il Ministero del Lavoro nell'anno 2000, in utilizzo della legge 236/93.

La strategia dell'intervento, basata sul rafforzamento dei rapporti tra impresa, istituti di ricerca, associazioni datoriali e sindacali ed enti locali, si poneva l'obiettivo di porre le condizioni per creare innovazione e sviluppo dei prodotti e dei processi e rendere più facile l'accesso ai servizi per le aziende medie e piccole utilizzando strumenti di natura diversa ma tra loro complementari (accordi di programma, finanziamenti specifici e mirati).

Uno degli strumenti che l'agenzia di sviluppo ha iniziato a mettere in atto è l'insediamento sul territorio di competenze al servizio delle imprese; all'interno di un'area industriale di circa 25.000 mq non più utilizzata da Ansaldo, sono oggi presenti, oltre ad una quarantina di realtà imprenditoriali, 8 strutture dedicate a ricerca, sviluppo prodotto, innovazione tecnologica di processo e certificazione delle imprese, che costituiscono il Legnano Technology Point, primo nucleo del costituendo Polo Innovazione costituito da:

- Istituto Italiano della Saldatura
- CICIPND Centro Italiano per il Controllo e Prove non Distruttive
- CEC Centro Europeo di Certificazione
- ANCCP Agenzia Nazionale Certificazione Componenti e Prodotti
- Laboratorio LTTS per la taratura di strumenti di misura e sensori
- Laboratorio T.O.S.I. per prove meccaniche, metallografia, analisi chimiche; RWTUV Nord).

Ultimo arrivato IRcCOS ente partecipato dal CNR per la ricerca nel campo della sostenibilità delle costruzioni, in particolare nel campo della serramentistica, delle facciate continue, del

calcolo termico degli edifici, fino alla domotica. L'istituto ha anche realizzato presso la nuova sede un laboratorio prove per il fotovoltaico.

Attualmente l'Alto Milanese conta 82.544 addetti e 19.086 unità locali.

Nonostante lo sviluppo dei servizi e la terziarizzazione del tessuto economico locale, esso si caratterizza ancora per una significativa presenza industriale.

Tra le specializzazioni manifatturiere quelle correlate con l'elettromeccanica-energia occupano circa il 20% del totale addetti e il 40% di quelli inseriti in attività industriali.

La presenza storica di questo settore, la sua rilevanza ancora oggi, i chiari segnali di un possibile rilancio, evidenziano che un distretto elettromeccanico-energia, pur senza riconoscimento formale, è di fatto ancora presente, con alcune medie imprese, con la Franco Tosi ancora azienda di riferimento, attorno alle quali continuano ad operare piccole ma in alcuni casi vivaci realtà.

## IL RICONOSCIMENTO DEI DISTRETTI SECONDO LA NORMATIVA DELLA REGIONE LOMBARDIA

Il concetto di distretto industriale trova a più riprese una definizione nel testo legislativo regionale che mira a creare reti di incentivazione e di protezione specifiche per realtà produttive importanti per la cultura di uno specifico ambito economico.

L'identificazione di un distretto si basa sia sulla situazione esistente sia sulle potenzialità di sviluppo di un territorio e/o di un insieme attività con caratteristiche, rapporti e obiettivi sinergici in alcune aree di riferimento quali:

- **l'area dell'occupazione**, connessa all'industrializzazione, alla specializzazione, alla densità media di occupazione, alla nati-mortalità delle imprese;
- **l'area dell'eccellenza**, intesa come concentrazione di competenze caratterizzanti, individuabili in poche realtà produttive di maggiori dimensioni e/o tradizione storica;
- **l'area della cultura** espressione di un sistema di conoscenze diffuse e fonte di sinergie;
- **l'area della complementarietà** intesa come presenza in un contesto allargato di know how declinato su specificità produttive, che rivestono caratteri di unicità ed attualità;
- **l'area delle conoscenze** a livello di sistema produttivo allargato e che debbono essere tutelate negli ambiti di insediamento di maggiore vocazione.

Da considerazioni quali gli oggettivi cambiamenti legati alla globalizzazione del mercato e la rapidità delle comunicazioni, emerge una visione più ampia di distretto rispetto al solo addensamento geografico delle imprese appartenenti ad una specifica filiera; quindi il distretto anche se nasce con una dimensione locale, è inevitabile che assuma dinamiche inter-territoriali (ad esempio interprovinciali) e che tenda a creare legami anche strutturali con imprese del proprio settore almeno su tutto il territorio nazionale.

E' quindi possibile definire un nuovo approccio che consente di andare al di là di un modello basato esclusivamente sul concetto di concentrazione (o specializzazione) territoriale e settoriale, passando ad un concetto di interazione/integrazione settoriale e territoriale.

Relativamente alla normativa esistente, con la legge 1/2007 la Giunta Regionale Lombarda definisce i requisiti per l'accreditamento dei distretti in coerenza con quanto disposto dalla legge 266 del 2005. Sono inoltre in fase di definizione nuove regole da parte della Regione Lombardia in materia di distretti e meta-distretti. Riteniamo che l'occasione sia opportuna per confrontarsi con queste nuove regole, in modo da dare avvio al Distretto Elettromeccanico-Energia con contenuti compatibili con quanto in corso di definizione dalla Regione Lombardia.

Da considerazioni quali gli oggettivi cambiamenti legati alla globalizzazione del mercato e la rapidità delle comunicazioni, emerge **una visione più ampia di distretto** rispetto al solo addensamento geografico delle imprese appartenenti ad una specifica filiera; quindi il distretto anche se nasce con una dimensione locale, è inevitabile che assuma dinamiche inter-territoriali (ad esempio interprovinciali) e che tenda a creare legami anche strutturali con imprese del proprio settore almeno su tutto il territorio nazionale.

E' quindi possibile definire un nuovo approccio che consente di andare al di là di un modello basato esclusivamente sul concetto di concentrazione (o specializzazione) territoriale e settoriale, passando ad un concetto di interazione/integrazione settoriale e territoriale.

Relativamente alla normativa esistente, con la legge 1/2007 la Giunta Regionale Lombarda definisce i requisiti per l'accreditamento dei distretti in coerenza con quanto disposto dalla legge 266 del 2005. Sono inoltre in fase di definizione nuove regole da parte della Regione Lombardia in materia di distretti e meta-distretti. Riteniamo che l'occasione sia opportuna per confrontarsi con queste nuove regole, in modo da dare avvio al Distretto Elettromeccanico-Energia con contenuti compatibili con quanto in corso di definizione dalla Regione Lombardia.

## GLI OBIETTIVI

Il settore Elettromeccanico-Energia è dominato a livello mondiale, da pochi grandi gruppi che agiscono da global competitor e da un numero elevato di imprese, grandi medie e piccole, che producono singoli componenti o parti di essi.

Il primo obiettivo è quindi quello, recuperando e favorendo la crescita del know how progettuale e realizzativo ancora presente nell'Alto Milanese, di permettere la crescita di alcune medie imprese (ad esempio Pensotti per le caldaie, Tamini per la parte trasformatori, Franco Tosi per le turbine), in grado di svilupparsi e giocare un ruolo a livello di "intermediate competitor", come fornitori di rilevanti componenti o parti di impianto, fungendo anche da traino per le altre realtà più piccole esistenti in zona.

I segnali di crescita manifestano la ripresa di vitalità dell'intero settore elettromeccanico; il Distretto può essere uno degli strumenti per sostenere questa crescita, fornendo la possibilità non solo di uscire dalla crisi, ma di avviare una fase di rilancio strutturale.

Una particolare attenzione dovrà essere prestata al settore dell'energia rinnovabile; un passo in questo senso è il già citato laboratorio sul fotovoltaico di IRCCOS, e la crescita di alcune aziende che operano nel campo delle biomasse e dei termovalorizzatori.

Dei vantaggi del Distretto potranno usufruire anche aziende con tecnologie e processi produttivi simili a quelli del comparto elettromeccanico, anche se non rivolte esclusivamente al mercato del settore energia.

Un obiettivo e insieme uno strumento del Distretto sarà il mantenimento e la crescita del know how specifico anche attraverso progetti di formazione mirata alle esigenze specifiche.

Per raggiungere questi risultati è necessario che il Distretto sia fin dall'inizio aperto ai rapporti con altre realtà su tutto il territorio nazionale, non solo nei termini di una normale competizione o collaborazione fra le imprese, ma soprattutto allo scopo di creare sinergie sia a livello di marketing, sia a livello degli strumenti di supporto allo sviluppo organizzativo e tecnologico quali il costituendo Polo Innovazione.

Gli obiettivi, sinteticamente enunciati, saranno orientati a :

- rafforzare la competitività delle PMI dell'Alto Milanese nelle quali sono ancora presenti forti competenze progettuali e realizzative;
- far emergere le possibili sinergie tra mondo delle istituzioni, delle imprese, della ricerca, dei Centri di Eccellenza;
- sviluppare ed erogare servizi di qualità dedicati alle imprese del distretto
- contribuire ad incrementare la visibilità sul mercato delle imprese di minori dimensioni inserendole in un sistema produttivo locale "riconosciuto" per la produzione di qualità .

## I CONTENUTI DI DETTAGLIO

### IL BACINO DISTRETTUALE

Una prima articolazione del distretto potrà essere definita in relazione alla densità e alla dislocazione territoriale dei settori individuati.

Successive elaborazioni consentiranno di includere altre aziende coerenti con le filiere individuate, anche non ricadenti nell'ambito inizialmente delineato.

### LE AZIONI PER L'AVVIO

Sinteticamente le prime azioni saranno:

- la mappatura del panorama produttivo locale, in particolare dell'elettromeccanico-energia;
- la definizione, con tutti gli operatori economici ed istituzionali dell'Alto Milanese, delle linee strategiche e degli obiettivi di distretto da perseguire;
- l'individuazione, condivisione e nomina degli organismi di distretto;
- l'individuazione delle modalità di controllo e valutazione degli organismi distrettuali;
- la pianificazione delle funzioni da sviluppare e delle conseguenti azioni operative.

### LE FUNZIONI ASSICURATE

Il conseguimento della missione del distretto sarà attuata attraverso lo sviluppo di funzioni quali in linea generale :

- la Finanza, nell'accezione di:
- disponibilità di un incubatore a supporto degli start up eccellenti;
- sostegno di nuovi business innovativi;
- supporto nei processi di trasformazione/crisi aziendali;

la *Ricerca*, che potrà declinarsi in:

- indirizzo della ricerca applicata in funzione dei programmi di sviluppo delle imprese del distretto;
- agevolazione del collegamento con il sistema universitario e con imprese nazionali ed internazionali eccellenti;
- promozione del quadro normativo entro il quale sviluppare innovazioni tecnologiche e agevolarne il trasferimento;
- rintracciabilità dei fondi necessari all'evoluzione della competitività tecnologica del tessuto industriale del distretto;

l'*Eccellenza*, attraverso il:

- monitoraggio sistematico della situazione delle aziende del Distretto;

- la disponibilità di proposte di piani di intervento necessari per assicurare l'eccellenza nelle dimensioni caratteristiche di impresa: strategia, struttura, skill ecc.;

il *Marketing Territoriale* con:

- maggiore visibilità delle aziende del distretto tramite canali istituzionali nazionali ed internazionali, valorizzando le esperienze delle imprese esistenti sul territorio e le attività promozionali effettuate dalle associazioni di categoria e dalle istituzioni;
- la costruzione di un piano marketing distrettuale in chiave nazionale ed internazionale
- le Infrastrutture con:
  - il raccordo con le politiche locali di sviluppo urbanistico e con gli strumenti di programmazione sul territorio, per assicurare la necessaria qualità insediativa e produttiva a supporto del distretto;
  - realizzazione di forme innovative di viabilità (approcci soft al tema della mobilità) e di collegamenti intradistrettuali e con i principali poli di interscambio;
  - realizzazione di infrastrutture informatiche (banda larga);
  - assistenza ad interventi relativi al risparmio energetico, alla realizzazione di impianti di energia alternativa;

il *presidio occupazionale* con:

- garanzia della continuità di occupazione;
- promozione di vie innovative all'incremento della produttività distrettuale;

*Servizi pubblici* alle imprese con:

- accelerazione dei processi di semplificazione amministrativa già in essere o in via di applicazione.

## LE AZIONI DI SISTEMA

Partendo dal presupposto che l'esistenza di una rete di relazioni è l'elemento fondamentale che caratterizza il distretto, dovranno essere coinvolti tutti gli attori che influenzano l'economia locali e quindi pubblica amministrazione, parti sociali, imprese, servizi pubblici e privati, gli enti di formazione e orientamento, centri di eccellenza e di ricerca.

Euroimpresa, può vantare un sistema di relazioni consolidate sul territorio frutto di progettualità passate che hanno dato vita a reti operative, di collaborazioni e scambio di conoscenze, che potranno risultare particolarmente preziose per la realizzazione degli interventi previsti dal Programma di Sviluppo:

- Università e centri di ricerca: LIUC – Università Carlo Cattaneo di Castellana, Politecnico di Milano, Università Insubria di Varese, Università Bocconi di Milano, Università di Parma, SDA Bocconi, ITC-CNR, CESI ricerca
- Istituti scolastici professionali
- Reti per l'innovazione: EBN (European Business incubator network), QUESTIO Rete regionale dei centri di eccellenza, CETRA Portale provinciale per la ricerca e l'innovazione
- Associazioni di categoria di industriali e artigiani locali e Organizzazioni sindacali

## IL PROGETTO “POTENZIAMENTO DEL POLO INNOVAZIONE”

Uno dei progetti più rilevanti in cui è stata recentemente coinvolta Euroimpresa è il Centro Ricerca e Prove Nuovi Materiali realizzato sulla base di un Accordo di Programma sottoscritto con la Regione Lombardia e finanziato con fondi CIPE.

Per dare concretezza, continuità e respiro all’iniziativa, Euroimpresa ritiene di consolidare, sviluppare e far crescere il Polo Innovazione avviato con l’A.d.P., allargando, completando e rafforzando gli strumenti tecnologici al servizio delle imprese. L’iniziativa può rappresentare il primo concreto intervento nell’ambito del Distretto.

Il progetto dovrebbe sfruttare le conoscenze e la rete di rapporti, che il Distretto e le altre azioni descritte creeranno o consolideranno, con l’obiettivo di rafforzare i servizi alle imprese del territorio sia rivolti alle necessità esistenti e già note, sia a quelle future prossime conseguenti a uno sviluppo risultato della rafforzata capacità delle imprese e per le azioni di incentivazione e sostegno.

## DISPOSITIVI DI FINANZIAMENTO ATTIVABILI

Il progetto “Crescita locale per la competitività globale” presentato da Euroimpresa Legnano sul dispositivo della L. 236/93 promosso dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, mira allo sviluppo del sistema territoriale basato sulla necessità di dedicare risorse alla nascita e al consolidamento di competenze di eccellenza attraverso l’integrazione di settori quali la ricerca, la formazione, l’agevolazione fiscale ecc.. al fine di superare l’attuale modello di generazione spontanea di aggregazioni di imprese, verso più solide azioni di accompagnamento in grado di fornire un supporto concreto alle PMI del territorio in termini di crescita competitiva, attraverso l’erogazione di servizi comuni.

Azioni puntuali saranno quindi orientate su due principali macro tipologie di attività di intervento:

- l’innovazione di distretto, attraverso la costruzione di cluster aggregati di crescita competitiva comune sia a livello orizzontale, fra le imprese della stessa filiera, sia a livello verticale, tra filiere differenti.
- i servizi all’imprenditoria, nello specifico attraverso la fornitura di servizi di supporto alla creazione di nuove iniziative e allo sviluppo di imprese esistenti, con particolare riferimento ai giovani, alle donne, attraverso anche forme di autoimpiego.

L’ambito territoriale della 236/93 “copre” 6 comuni (Legnano, San Vittore Olona, San Giorgio S. L., Canegrate, Nerviano e Parabiago) ma le azioni individuate potranno da un lato avere una ricaduta diretta sull’intera area, dall’altro potranno essere l’occasione per attivare dispositivi per l’allargamento delle iniziative già sperimentate sui sei comuni.

---

## SPORTELLO UNICO PER LE ATTIVITÀ PRODUTTIVE

---

## IL CONTESTO

In attuazione alla Legge 15 marzo 1997, n. 59, il decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112 introduce lo Sportello Unico per le Attività Produttive quale strumento di semplificazione amministrativa in grado di facilitare il rapporto tra le imprese e le istituzioni, in particolare favorendo e velocizzando i diversi procedimenti autorizzatori necessari all'impianto o alla conversione delle attività produttive.

L'art. 24 del D.Lgs.112/98 impone inoltre alla struttura unica comunale, l'obbligo di dotarsi di un archivio informatico e di consentirne la consultazione a tutti i cittadini interessati anche in via telematica. L'informatizzazione degli uffici e delle procedure connesse diviene così non solo un preciso dovere giuridico, in quanto dettata da una norma di legge, ma anche un obiettivo di efficienza, quale strumento finalizzato a garantire la trasparenza e l'efficacia dell'attività amministrativa, la partecipazione degli interessati e la collaborazione degli uffici.

Si può affermare dunque che lo Sportello Unico per le Attività Produttive si colloca nell'ambito delle principali direttrici del processo finalizzato alla trasformazione e semplificazione dell'attività della Pubblica Amministrazione, attraverso l'attivazione di programmi nazionali e regionali di e-government che hanno coinvolto tutte le aree comunali, spesso gestiti in forma sovracomunale. Nell'Alto Milanese, i processi di informatizzazione sono stati attivati nell'ambito dei progetti Siscotel, "Piano regionale di attivazione dei sistemi informativi di comunicazione telematica degli enti locali" con i quali la Regione Lombardia ha inteso promuovere iniziative di aggregazioni tra Enti Locali per favorire la gestione dei servizi comunali in forma associata.

Negli ultimi anni Euroimpresa Legnano S.c.r.l ha presentato diversi progetti Siscotel per le Amministrazioni locali, <sup>1</sup> che sostanzialmente hanno previsto:

la creazione di Centro servizi sovracomunale, affidati in osservanza della L. 248/06 alla società di scopo Euro.PA S.r.l., che convoglieranno entro settembre 2008 in unico Centro Servizi Territoriale;

l'attivazione di una serie di servizi informatici comuni tra cui un portale sovracomunale di servizi per le imprese e i cittadini, entro il quale si colloca lo Sportello Unico per le Attività Produttive, il Sistema Informativo territoriale e l'anagrafe estesa sovracomunale ed infine il portale sovracomunale.

Euro.PA, che gestisce tecnicamente i progetti, ha appena concluso la realizzazione dello sportello unico per le attività produttive per 8 comuni dell'Aggregazione di Arconate (Arconate, Buscate, Castano Primo, Cuggiono, Dairago, Magnago, e Turbigo) al quale si accede mediante identificazione con la Carta Regionale dei Servizi e che permette

- al cittadino di visualizzare lo stato della pratica e il responsabile del procedimento;
- al funzionario comunale di inserire le pratiche ricevute e attivare i procedimenti già sviluppati e costituiti dagli endoprocedimenti.

---

<sup>1</sup> Si tratta dei progetti: -Progetto Siscotel 2003 A.C. Arconate, costituito dai Comuni di Arconate, Castano Primo, Cuggiono, Dairago, Magnago, e Turbigo, ora in fase di collaudo; - Progetto Siscotel 2004 Allargamento A.C. Arconate, costituito dai Comuni di Arconate, Buscate e Vanzaghelo, allargamento dell'aggregazione iniziale anch'esso in fase di conclusione; - Progetto Siscotel 2005 A.C. Alto Milanese Arconate, costituito dall'unione delle due aggregazioni sopra citate, appena attivato; - Progetto Siscotel 2005 A.C. Parabiago, costituito dai Comuni di Parabiago, Busto garolfo e Inveruno, appena attivato.

## GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO

L'attivazione dello Sportello Unico per le attività produttive è un processo articolato e complesso che coinvolge l'amministrazione nel suo complesso e che prevede una vera e propria riorganizzazione dei processi interni e la definizione di nuovi.

L'adozione di software specifici è solo una componente di una più complessa attività che coinvolge tutta l'Amministrazione, gli enti collegati e tutto il tessuto imprenditoriale della realtà locale. In realtà la finalità è quella di garantire la semplificazione della azione amministrativa e la conseguente riduzione degli oneri e dei tempi amministrativi a carico dei cittadini.

L'amministrazione locale con il Suap diviene:

- *garante* della trasparenza dell'iter procedimentale riferito a ciascuna domanda di autorizzazione di nuovi insediamenti produttivi, anche grazie alla possibilità di visionare in qualsiasi momento lo stato della pratica e il responsabile del procedimento;
- *referente*, in quanto semplifica i rapporti tra imprese e amministrazioni pubbliche, consentendo di trattare la pratica in un solo ufficio, di avere un unico interlocutore e quindi un unico atto, nonostante i soggetti coinvolti siano plurimi;
- *informatore*, in quanto deve fornire tutte le informazioni di base per gli utenti necessarie per l'avvio della procedura: modulistica, indicazioni operative, soggetti coinvolti (ASL; VVFF; ARPA Etc), tempistica necessaria;
- *promotore di politiche di sviluppo*;

Il presente progetto mira ad ampliare lo Sportello Unico delle Attività Produttive sviluppato per alcuni comuni del territorio dell'Alto Milanese, attraverso l'implementazione quantitativa e qualitativa del SUAP a tutte quelle Amministrazioni che si sono mostrate interessate e/o che non hanno ancora sviluppato un sistema informatico per gestire i procedimenti di Sportello, e coinvolgere nel processo informatizzato Enti Terzi.

In linea generale, si può affermare che il progetto SUAP che si vuole sviluppare persegue i seguenti obiettivi:

- Sviluppare il SUAP degli 8 comuni all'interno di altri Comuni dell'area quale modello di cooperazione interistituzionale;
- Implementare gli endoprocedimenti necessari per le diverse procedure autorizzative, in relazione ai rapporti tra i Comuni e gli Enti esterni (ad esempio per ASL, VV.FF. Provincia, ecc.);
- Creare una modulistica unificata e condivisa tra le amministrazioni comunali;
- Utilizzare l'iniziativa di informatizzazione dei procedimenti Suap per procedere ad una vera e propria riorganizzazione dei processi interni comunali e per la definizione di nuovi, in ottica di semplificazione amministrativa e di e-government;
- Realizzare un modello di "cooperazione interistituzionale" attraverso l'impiego di risorse tecnico-progettuali, la diffusione della cultura amministrativa e la capacità di relazione con l'esterno.

## I CONTENUTI DI DETTAGLIO

Il sistema proposto per la gestione dello Sportello Unico implementa un insieme di funzionalità di base che semplificano l'interazione tra impresa, ufficio comunale, ed Ente Terzo, permettendo loro di operare in ambiente uniforme ed integrato attraverso un'unica interfaccia web, presente all'interno di un portale di servizi sovracomunale.

Le informazioni raccolte nel sistema, articolate in endoprocedimenti (strutture che traducono in work flow le esigenze informative della prassi amministrativa) costituiscono la base di conoscenza alla quale attingono sia gli utenti generici, interessati allo stato di avanzamento del proprio iter autorizzativo, sia i funzionari degli enti coinvolti per l'attivazione dell'iter procedurale.

Le soluzioni tecnologiche adottate sono basate su consolidata tecnologia Internet per la distribuzione di documenti, di software e per l'applicazione della firma digitale, fase prevista per i Comuni all'interno dei progetti Siscotel, che sarà sviluppata entro giugno 2008.

Le soluzioni tecnologiche adottate si basano interamente su tecnologie aperte che consentono semplicità d'uso per ogni tipo di utenza, integrabilità con i maggiori sistemi di gestione e flessibilità alle direttive vigenti in continua evoluzione.

Gli utenti accedono tramite un *web browser* ad un *web server* attraverso il portale sovracomunale ([www.altomilanese.mi.it](http://www.altomilanese.mi.it)) corredato dei necessari moduli di gestione delle autenticazioni mediante l'utilizzo della Carta Regionale dei Servizi (CRS) e relativo codice PIN. In questo modo l'utente accede al web server sovracomunale che restituisce all'utente attraverso il browser, pagine generate dinamicamente in relazione al grado di autorizzazione, profilato per il soggetto richiedente.

La web application non necessita di particolari requisiti hardware e software e, di conseguenza, può essere realizzato da qualsiasi soggetto che abbia una connessione internet.

L'approccio alla modellazione dei meccanismi procedurali si basa sulla classificazione in "*endoprocedimenti*", che possono essere definiti come i modelli delle singole procedure che compongono il procedimento unico e che devono essere attivati per il reperimento delle autorizzazioni e dei pareri necessari al rilascio dell'atto finale.

Gli endoprocedimenti vengono definiti secondo una struttura costante con informazioni basilari relative ai tempi della pratica e all'atto finale prodotto a fine procedimento, mentre sezioni specifiche includono spiegazioni e dati più dettagliati.

La base di conoscenza è dinamica e configurabile, in base ad esistenti o sopravvenienti prescrizioni e necessita di una fattiva collaborazione tra i tecnici amministrativi competenti di tutti gli enti coinvolti.

Il sistema è in grado di supportare gli utenti dello sportello nella fase di avvio del proprio procedimento e può guidare l'operatore nella fase di raccolta dei documenti e nella identificazione degli adempimenti da espletare per l'avvio della pratica.

Lo stesso automatismo consente al Responsabile dello sportello di produrre la domanda d'avvio del procedimento completa in ogni sua parte, incluse le indicazioni degli endoprocedimenti da espletare, della documentazione da allegare a carico dell'utente e della relativa modulistica. I responsabili delle procedure di competenza presso gli Enti terzi possono interagire con il sistema secondo varie modalità: dal semplice avviso per posta

elettronica alla gestione telematica della propria fase procedurale presso il portale web dello Sportello Unico Attività Produttive.

Le attività attorno cui si sviluppa il progetto sono essenzialmente riconducibili a tre grandi voci che saranno svolte da EuroP.A. ed Euroimpresa:

#### Attività Tecniche di costruzione condivisa degli endoprocedimenti

La seguente attività presuppone la costruzione condivisa degli endoprocedimenti e l'accompagnamento delle Amministrazioni Comunali nel processo di snellimento dell'iter burocratico attraverso la definizione endoprocedimenti di Sportello unici ed omogenei. Nel dettaglio si prevedono:

- Raccolta presso i Responsabili SUAP dei comuni dei diversi regolamenti comunali;
- Raccolta e monitoraggio della normativa vigente sovralocale e della modulistica allegata;
- Convocazione gruppi di lavoro e di discussione degli endoprocedimenti;
- Individuazione di nuovi endoprocedimenti e dei relativi workflows;
- Modifica degli endoprocedimenti esistenti in relazione ad aggiornamenti legislativi;
- Condivisione degli endoprocedimenti esistenti, già sviluppati per gli 8 comuni dell'Aggregazione di Arconate, con i nuovi 5 Comuni e enti terzi;
- Avvio di un confronto con gli Enti esterni ai comuni;
- Condivisione degli endoprocedimenti comunali e sviluppo di endoprocedimenti inerenti enti terzi esterni al comune;
- Costruzione nuovi workflow;
- Costruzione modulistica unica;
- Informatizzazione workflow individuati e condivisi dai referenti SUAP;

#### Attività Tecnologiche

La seguente attività riguarda gli aspetti strettamente legati alle dotazioni informatiche e nel dettaglio prevede:

- l'acquisizione di lettori di smart card per 5 comuni per l'accesso con identificazione tramite Carta Regionale dei Servizi ai servizi erogati dal portale;
- l'acquisizione dell'infrastruttura software (Software applicativo SUAP e software database Oracle), da parte di 5 enti al momento sprovvisti;
- Analisi, acquisizione e sviluppo dell'applicativo per l'interfaccia con l'Ente Terzo;
- la validazione e digitalizzazione su software degli endoprocedimenti inerenti le pratiche SUAP;
- l'integrazione con il portale sovracomunale dell'Alto Milanese, già sviluppato per gli 8 comuni dell'Aggregazione di Arconate, e comprendente una sezione generale di informazione sul territorio e sui soggetti operanti e una di servizi per gli enti locali con identificazione con CRS;

La realizzazione del collegamento in Virtual Private Network (VPN) al Centro Servizi Territoriale, che permetterà lo scambio dati delle pratiche SUAP.

### Attività Interistituzionali e Amministrative

Questa attività riguarda la gestione dei rapporti con le Amministrazioni comunali e gli Enti terzi coinvolti, la costruzione di Accordi tra le parti l'adesione a comuni protocolli, il project management, la rendicontazione tecnico amministrativa del progetto.

Nel dettaglio si prevedono:

- Progettazione esecutiva dell'intervento con individuazione della tempistica e delle diverse fasi di attuazione;
- Gestione dell'intervento e verifica dello stato in relazione agli step individuati dal progetto esecutivo, oltre che verifica dei tempi e dei costi di realizzazione del progetto;
- Costruzione di accordi tra comuni, Enti terzi ed Euro.PA, in qualità di soggetto gestore, anche attraverso convenzioni;
- Gestione dei rapporti con i Comuni attraverso individuazione formale referenti SUAP e pianificazione delle attività necessarie per lo sviluppo della infrastruttura attraverso l'organizzazione e il coordinamento di un gruppo di lavoro;
- Gestione dei rapporti con gli enti terzi attraverso individuazione formale referenti SUAP e organizzazione di incontri specifici ;
- Pianificare corsi di formazione per l'utilizzo dell'applicativo individuato e per l'aggiornamento dei funzionari comunali sulla normativa Suap esistente;
- Stesura della convenzione tra enti e soggetti terzi per la gestione delle pratiche e per il rilascio delle autorizzazioni;
- Informare il territorio della presenza dello Sportello Unico Attività Produttive sovracomunale;
- Rendicontazione tecnico – amministrativa finale.

### TEMPI

Le attività potranno prendere avvio nel gennaio 2008 ed avranno una durata presunta di circa un anno, necessaria per lo sviluppo dello sportello. E' da prevedere inoltre una fase successiva di start up dello stesso.

### RISULTATI ATTESI

Le attività realizzate porteranno quindi ai seguenti risultati:

- ampliare qualitativamente l'iniziativa SUAP introducendo nel processo informatizzato Enti terzi che sono coinvolti negli iter relativi allo Sportello Unico per le Attività Produttive (ad esempio, A.S.L. e Vigili del Fuoco);
- ampliare quantitativamente l'iniziativa SUAP a nuovi cinque comuni dell'Alto Milanese (tre dei quali stanno avviando un nuovo progetto Siscotel con EuroP.A., e due che hanno mostrato interesse non ancora formalizzato al progetto) che raggiungeranno così il livello progettuale raggiunto dagli otto comuni dell'aggregazione Siscotel.

## DISPOSITIVI DI FINANZIAMENTO ATTIVABILI

Poiché il SUAP si colloca nell'ambito delle principali direttrici del processo di trasformazione della Pubblica Amministrazione, al fine di individuare dispositivi di finanziamento adeguati, sarà necessario rivolgere l'attenzione a programmi istituzionali (regionali e provinciali) sviluppati nell'ambito degli orientamenti sull'e government espressi a livello nazionale.

I Programmi hanno avuto come principale obiettivo il supporto alle Amministrazioni Locali nel complesso percorso di informatizzazione teso a:

- facilitare l'interoperabilità tra aree comunali
- velocizzare i procedimenti amministrativi
- erogare servizi ai cittadini e alle imprese per via telematica.

A livello regionale dopo la stagione conclusa dei bandi Siscotel, si delinea uno scenario entro il quale potranno essere supportati i servizi di ICT in forma aggregata, attraverso il dispositivo di Regione Lombardia "Gestione Associata dei Servizi".

---

## LE LEVE STRATEGICHE PER LO SVILUPPO: LE POLITICHE DI CONCILIAZIONE

---

## IL CONTESTO

Il presente *Focal point* propone un percorso attivabile relativamente alle tematiche connesse alla conciliazione fra vita lavorativa e familiare, strutturata su sulla base dei principi che orientano le azioni del Piano, come esplicitato nel documento elaborato dal DIAP. Nello specifico è pienamente condiviso l'approccio per cui pensare allo sviluppo di un territorio come l'Alto Milanese significa mettere in campo una riflessione ampia, che abbraccia diverse politiche settoriali e coinvolge, in un'ottica di cooperazione rafforzata, un elevato numero di attori.

Le politiche di conciliazione si integrano fortemente in questo contesto sinergico e che abbraccia i diversi sistemi, inserendosi come azione strategica per sostenere il sistema produttivo locale.

A tal fine, viene presentata una proposta progettuale con lo scopo di sviluppare azioni di welfare in un'ottica di sviluppo locale, a supporto del mondo dei lavoratori e delle lavoratrici, inquadrabile in uno strumento a sostegno della competitività delle imprese.

## L'AMBITO DI INTERVENTO

La conciliazione è un tema sociale che rappresenta non più solo un problema individuale delle donne, ma è un concetto che coinvolge molti soggetti (individui, aziende, sistema sociale) e che sta entrando nella cultura di chi opera per il miglioramento dei sistemi lavorativi e sociali.

Se, da un lato, la maggior partecipazione delle donne alla vita lavorativa costituisce un inequivocabile indicatore di progresso economico e sociale e di una distribuzione dei ruoli occupazionali che non discrimina sulla base del sesso, dall'altro lato l'inserimento massiccio delle donne implica la ridefinizione dei ruoli sociali e apre nuove prospettive anche per gli uomini circa un ripensamento della qualità della vita. Di conseguenza, l'occupabilità, quantitativa e qualitativa, e la loro inclusione sociale, è strettamente legata all'attuazione di un **nuovo "patto sociale"** che per una sua reale concretizzazione chiama in causa:

- i *singoli individui* e le loro interrelazioni,
- le *parti sociali*, le *imprese* ed i *sindacati* con lo strumento delle negoziazioni sul sistema degli orari e organizzazione del lavoro,
- la *Pubblica amministrazione* ed il *territorio*, inteso come complesso dei servizi pubblici e privati.

## LE PROBLEMATICHE ALLA BASE DELL'INTERVENTO

A partire dagli anni Ottanta, e per tutti gli anni Novanta, si è assistito all'emergere di nuovi modelli organizzativi.

In un contesto caratterizzato da una sempre maggiore competitività, globalizzazione e da un'estrema turbolenza, variabilità e incertezza, il primo principio a cadere è stato quello della prevedibilità degli effetti. La risposta delle organizzazioni a queste sfide ha comportato fenomeni di riorganizzazioni e ristrutturazioni, con inevitabili ricadute sulla gestione delle risorse umane.

A decadere è anche il concetto di standardizzazione. Ciò implica che le risorse aziendali debbano essere riconvertite continuamente per rispondere al bisogno di "personalizzazione". Per affrontare questa situazione di sempre maggiore incertezza, le organizzazioni sono

passate da una struttura verticale, gerarchica, a un sistema fatto di relazioni orizzontali di interdipendenza, con lo scopo di rendere l'organizzazione più piatta e flessibile e, quindi, più facilmente adattabile ai repentini mutamenti del mercato.

La funzione *Human Resources* viene coinvolta in questi processi e le viene attribuita la responsabilità di favorire la crescita della performance organizzativa.

Da un lato le imprese hanno acquisito, nel corso degli anni, la responsabilità di sviluppare e implementare politiche di gestione strategica, capaci di promuovere la crescita del business attraverso l'introduzione di *policy* e strumenti rivolti alla valorizzazione del capitale umano.

Inoltre, contemporaneamente, anche le Risorse Umane stanno cominciando a comprendere l'importanza di alcuni elementi che, più o meno implicitamente, intervengono mettendo in discussione il mantenimento di un "giusto" equilibrio tra vita lavorativa e vita personale e la possibilità di costruire il proprio percorso di sviluppo tenendo conto sia dei desideri di crescita professionale sia delle esigenze di vita. Da ciò deriva la necessità, per le organizzazioni, di attivare una profonda riflessione sulla possibilità di adottare al proprio interno programmi di *Work-Life Balance* che permettano alle risorse, considerate sempre più strategiche per il successo dell'impresa, di conciliare le diverse sfere della propria vita.

Lo scopo è di riuscire a investire sulla valorizzazione delle risorse umane non solo attraverso la garanzia di una sicura "impiegabilità", ma anche cercando di andare incontro a quei bisogni di "conciliazione" delle proprie risorse che, una volta soddisfatti, dovrebbero tradursi in maggiori livelli di impegno e, quindi, di performance e di produttività.

E' opportuno sottolineare che anche le **organizzazioni facenti parte del cosiddetto "sistema sociale"** (*P.A., le associazioni di categoria e datoriali, sindacati, ecc.*) vivono in un contesto territoriale in continuo mutamento e soffrono di criticità comuni a quelle delle imprese intese in senso stretto.

*Le tematiche di **Work-Life Balance**, quindi, andranno approntate anche nei confronti di queste realtà, attraverso analisi volte alla condizione di benessere organizzativo e alla qualità della vita dei lavoratori che operano all'interno di un'organizzazione, quale la Pubblica Amministrazione, caratterizzata da un'elevata percentuale di donne impiegate e dalla presenza di numerosi potenziali agenti "stressogeni", che, in quanto tali, possono ridurre o minacciare sia la condizione di benessere dei singoli individui che vi lavorano, sia la produttività dell'organizzazione stessa e, di conseguenza, la qualità dei servizi offerti.*

Tutto ciò rafforza la consapevolezza che *non pare fruttuoso rimandare oltre l'avvio di politiche di genere che riescano a incidere sullo sviluppo locale, anche calibrando i bilanci pubblici per rispondere ai bisogni delle donne e diffondendo il bilancio di genere all'interno delle istituzioni e delle società pubbliche.*

A tali considerazioni si aggiunge la criticità per cui *non esistono soluzioni standard applicabili efficacemente a qualsiasi realtà.*

Vanno ricercate e pensate le soluzioni più adatte alle esigenze e alle caratteristiche di ciascun contesto lavorativo, utilizzando gli strumenti e le risorse che di volta in volta si hanno a disposizione.

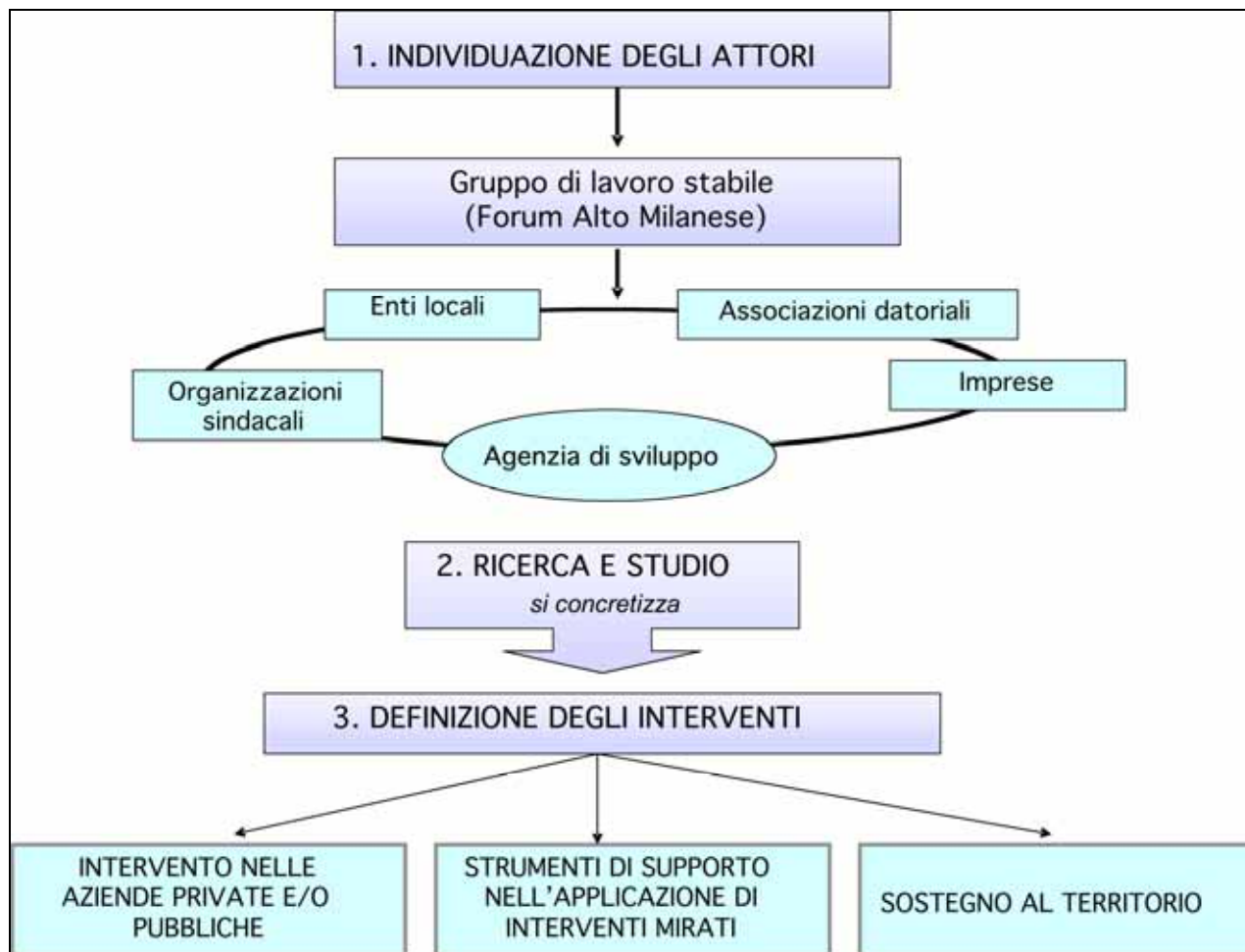
Una serie di iniziative progettuali condotte sul territorio dell'Alto Milanese, in particolare nell'area del legnanese, hanno consentito un approfondimento di vari aspetti connessi alle tematiche di genere e nello specifico alla conciliazione attraverso un approccio basato proprio sul coinvolgimento dei diversi sistemi.

Nello specifico, il coinvolgimento di una molteplicità di attori locali (pubblici, privati, terzo settore, organizzazioni sindacali, ...) nella promozione di politiche attive su temi quali le pari opportunità e la conciliazione lavoro/famiglia (anche attraverso interventi diretti presso le strutture di erogazione dei servizi di cura), hanno contribuito ad una maggior diffusione sul territorio di una nuova cultura e di buone prassi. Risultati, questi, da considerarsi un elevato valore aggiunto per l'Alto Milanese che rappresenta il punto di partenza per la costruzione di un percorso in grado di tradursi, tramite interventi mirati in un processo di sviluppo territoriale.

## I CONTENUTI DI DETTAGLIO

Affrontare il tema della Conciliazione con un approccio che risulti complementare sui diversi sistemi: individui, aziende e sistema sociale può generare un percorso che riconosca come elemento fondamentale una logica d'intervento basata su una rete di rapporti e competenze ben definite. La proposta prende avvio da alcune azioni propedeutiche di *studi e ricerche*, per poi attivarsi in interventi concreti attraverso tre attività distinte:

1. Individuazione degli attori coinvolti
  2. Ricerca e Studio
- Monitoraggio locale
  - Il Work life balance
3. Definizione degli interventi
- Intervento nelle aziende private e/o pubbliche
  - Strumenti di supporto nell'applicazione di interventi mirati
  - Sostegno al territorio



## INDIVIDUAZIONE DEGLI ATTORI COINVOLTI

Costituzione di un “gruppo di lavoro stabile” composto da differenti attori socio-economici territoriali (istituzioni locali e parti sociali), gestito e coordinato da Euroimpresa.

L'individuazione dei soggetti da coinvolgere ha un'importanza strategica e deve essere attuata sulla base dell'appartenenza dei soggetti ai diversi sistemi, in modo che siano tutti “rappresentati”.

Le parti sociali rappresentano il mondo del lavoro e le imprese e, nello specifico, le esigenze dei loro associati: da un lato i sindacati relativamente ai bisogni ed ai vincoli di lavoratori e lavoratrici con impegni di cura e, dall'altro, le associazioni datoriali con le esigenze delle imprese, in termini di vincoli e di costi diretti ed indiretti che il problema sociale della cura inevitabilmente comporta.

Negli ultimi anni, le organizzazioni del territorio hanno sostenuto attivamente le azioni positive orientate a favorire in forma flessibile la conciliazione tra vita lavorativa e familiare. Le RSU e le singole categorie hanno oggi diversi strumenti per realizzare, attraverso il confronto articolato con le lavoratrici ed i lavoratori ed il coinvolgimento delle imprese e le Associazioni che le rappresentano, importanti accordi sul tema in coerenza con la legislazione vigente, conciliando i bisogni delle lavoratrici e delle imprese.

Le stesse Associazioni Datoriali e di Categoria, sintesi delle istanze e delle esperienze di un intero comparto produttivo, rappresentano la sede naturale del confronto e del miglioramento. È innegabile, infatti, che la partecipazione alla vita associativa stimoli e accresca gli imprenditori, favorendo la diffusione delle “buone prassi” dal singolo imprenditore all'intero comparto.

Come sottolineato, inoltre, le azioni volte a favorire la conciliazione dei tempi fra lavoro e famiglia devono prevedere il coinvolgimento della “sfera sociale” attorno alla quale ruotano i principali soggetti che interagiscono tra lavoro e famiglia.

Qualsiasi azione di concertazione territoriale, quindi, deve potersi avvalere del supporto della Pubblica Amministrazione locale sia per il ruolo decisivo svolto nella programmazione locale dei servizi, ma anche nel definire le caratteristiche dei servizi stessi e di conseguenza le opportunità di conciliazione.

Tali considerazioni rappresentano il punto di partenza su cui costruire un gruppo di lavoro, i cui soggetti sono identificabili nei partecipanti al Forum Alto Milanese, e che si propone come *uno strumento di governance di sistema nel campo delle politiche di conciliazione tra lavoro e famiglia a supporto dei decisori locali*.

Euroimpresa avrà il compito di coordinare tale gruppo al fine di:

- attivare le associazioni di categoria affinché informino le aziende loro associate sulle opportunità e sulla assistenza che possono ricevere nella presentazione e ideazione dei progetti
- ampliare/integrare, tramite l'organizzazione di incontri, l'attuazione di appositi percorsi formativi e la diffusione di materiale informativo, la conoscenza degli/delle operatori/operatrici sindacali per quanto concerne la normativa di sostegno alla conciliazione e alle pari opportunità e le possibili applicazioni nelle aziende del territorio,
- coadiuvare e sostenere le organizzazioni sindacali nell'elaborazione di proposte progettuali di azioni positive per la conciliazione

- favorire il dialogo fra le parti coinvolte nella costruzione degli accordi sindacali che costituiscono condizione necessaria per la presentazione dei diversi progetti

Le parti sociali coinvolte avranno il compito di:

- rilanciare la contrattazione aziendale nell'ottica della conciliazione dando voce alle esigenze reali di flessibilità e di conciliazione dei/delle lavoratori e lavoratrici
- promuovere le esigenze dei propri associati al fine di delineare interventi di sostegno rispetto alle tematiche trattate
- mantenere viva l'attenzione sul tema della conciliazione e sulle risorse a disposizione, anche tramite incontri, interventi formativi e materiale informativo, che coinvolgano le strutture delle categorie interessate.

In questa fase di cooperazione istituzionale sarà fondamentale focalizzare alcuni aspetti prioritari quali ad esempio:

- I bisogni espressi dalle imprese
- Le criticità più frequentemente rilevate
- Le proposte politiche dell'organizzazione
- I consigli forniti agli associati
- ecc.

L'obiettivo è di identificare le imprese che, sia attraverso le RSU sia attraverso le diverse associazioni coinvolte, manifestino esigenze di supporto alle tematiche esposte. In una fase successiva il "gruppo di lavoro stabile", nella sua funzione di rete di relazioni, si farà anche portavoce verso i propri "clienti" delle opportunità offerte grazie all'attuazione dell'intervento.

## RICERCA E STUDIO

Il tema della conciliazione tra lavoro e vita privata può essere affrontato partendo dalle ragioni ed i fenomeni evolutivi - a livello sociale, economico e culturale - che spingono verso una maggiore attenzione a tutte le problematiche inerenti la ricerca di un adeguato livello di equilibrio tra la sfera lavorativa e la sfera privata.

Successivamente l'approfondimento può essere effettuato utilizzando differenti prospettive di analisi:

### *La prospettiva degli individui*

Il conflitto tra vita lavorativa e vita privata può proporsi in due macro-tipologie di problemi: il sovraccarico di ruolo (role overload), quando si hanno troppe attività da svolgere in troppo poco tempo, e l'interferenza di ruoli (role interference) che si verifica quando i compiti da svolgere appaiono incompatibili.

### *La prospettiva delle aziende*

Dal punto di vista delle aziende, garantire alle proprie risorse un migliore livello di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata rappresenta non solo una questione etica, ma anche un obiettivo di business nella misura in cui tale conciliazione ottiene effetti positivi sulla qualità del clima organizzativo, sull'attrattività delle organizzazioni e quindi, come risultato, sulla produttività degli individui.

### *La prospettiva degli impatti sociali*

Risulta fondamentale garantire lo sviluppo di un nuovo ruolo per le Istituzioni Pubbliche quali "catalizzatori delle istanze di cambiamento, puntando su un modello economico e sociale basato sulla crescita non solo quantitativa, ma anche qualitativa dell'occupazione. Ne consegue la necessità anche per i decisori politici di sensibilizzare e incentivare l'attenzione nei confronti del tema della conciliazione, per far sì che le azioni messe in atto impattino sull'intero sistema territoriale.

## “MONITORAGGIO LOCALE”

Monitorare il tema della conciliazione lavoro-famiglia significa anche dotarsi di una strumentazione adeguata in grado di individuare i mutamenti presenti nel sociale e nel mondo del lavoro per realizzare interventi di adeguamento/integrazione fra lavoro e servizi.

La disponibilità di statistiche di genere a livello locale è, non solo condizione indispensabile per leggere e comprendere in modo adeguato la natura e la portata delle tendenze che cambiano la vita delle donne e di tutti i cittadini del territorio, ma anche strumento di conoscenza funzionale e di supporto agli attori preposti allo sviluppo del gender mainstreaming. In particolare, consente di evidenziare le interconnessioni tra i differenti sistemi (il lavoro, la formazione, i servizi sociali ) che agiscono su quel territorio e concorrono a determinarne sia i bisogni sociali sia le possibili risposte, facilitando nel contempo la definizione delle priorità di intervento. I dati e gli indici dovranno essere individuati in merito alla rilevazione dei bisogni di conciliazione incrociando le caratteristiche sociali della popolazione femminile e l'occupazione, partendo dai dati già rilevati dai Comuni e/o dall'Istat ed integrandoli con successive rielaborazioni. In questa fase sarà, inoltre, fondamentale rapportarsi strettamente con gli osservatori esistenti nei diversi assessorati della Provincia di Milano (Osservatorio Donna, Osservatorio del Mercato del Lavoro, ecc.). In particolare, sulla scorta dei dati disponibili e su quelli che si possono acquisire, è possibile pensare a una restituzione che oltre alla presentazione in tabelle facilmente leggibili, veda una

rielaborazione di tali dati in indicatori sintetici finalizzati a una maggiore e più specifica comprensione di alcune particolari problematiche.

Il valore aggiunto di un “*Osservatorio Locale di Genere*” è rappresentato dall’introduzione di una lettura degli aspetti della conciliazione rispetto alla specificità insita nel territorio dell’Alto Milanese.

La creazione di uno strumento calato sulla realtà territoriale in grado di rilevare problemi e necessità di intervento. Tale sezione statistica, in quanto collettore di informazioni statistiche, ma anche di studi e ricerche attinenti le problematiche di genere, comporta la disponibilità all’accesso ad una molteplicità di dati, che possono essere restituiti, organizzati e sistematizzati nella loro forma originaria, ma costituire anche la base per ulteriori analisi secondarie

I dati di fonte amministrativa possono non essere sufficienti per un’analisi soddisfacente della conciliazione, per questo insieme all’utilizzo di dati disponibili a livello provinciale o comunale, è opportuno individuare procedure che consentano di disporre di dati idonei a rilevare le specificità locali. Si vuole pertanto mettere a punto una lettura costante e attenta dei fenomeni, delle differenze, delle opportunità e delle criticità, costruita sulla disponibilità di dati statistici classificati per genere.

L’attività dell’ “*Osservatorio Locale di Genere*” si comporrà quindi di azioni basate sia sull’analisi statistica sia su attività di ricerca-studio con focus specifici sulle tematiche di Work Life Balance, oltre alla valutazione in termini di costi/benefici degli interventi realizzati.

Gli impatti si concretizzeranno nella redazione periodica di Report, qualitativi e quantitativi, aventi varie, ma interconnesse, finalità:

- - supporto alla **programmazione territoriale** per la Pubblica Amministrazione
- - base per la **progettazione degli interventi** da parte del “gruppo di lavoro stabile” (organizzazioni sindacali, associazioni di categoria, datoriali, agenzie d’area, ecc.);
- - supporto alle **misure di intervento** nelle aziende

## IL WORK LIFE BALANCE

*Work-life Balance* secondo tre differenti, ma complementari, prospettive: gli impatti sui singoli lavoratori; gli impatti sulle aziende e gli impatti sociali.

Qualunque politica di *Work-Life Balance*, infatti, pur comportando dei benefici per gli individui, nella misura in cui favorisce una migliore conciliazione tra le esigenze lavorative e private, comporta inevitabilmente degli investimenti per l’azienda. Logico, quindi, cercare di valutare quale sia la redditività (in termini di confronto tra costi sostenuti e benefici acquisiti dall’azienda) di tali investimenti.

Alcune ricerche affermano che la creazione di un effettivo equilibrio tra vita professionale e vita privata potrebbe consentire alle organizzazioni e ai lavoratori due tipi di vantaggi:

Per l’azienda:

- rafforzamento della motivazione, della soddisfazione nel lavoro, del senso di appartenenza e della collaborazione
- miglioramento del clima aziendale, dei rapporti con/tra il personale e diminuzione della conflittualità interna
- stabilizzazione dell’organico e maggiore facilità nel reperimento del personale
- minor assenteismo, migliori prestazioni lavorative e maggiore produttività

- rafforzamento dell'immagine interna ed esterna dell'azienda che aderisce al modello di gestione dell'"azienda socialmente responsabile", che investe nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate.

per i/le Lavoratori/Lavoratrici:

- migliore qualità della vita
- maggiore partecipazione
- maggiore motivazione, disponibilità ed energia nel lavoro
- minori ansie e sensi di colpa
- valorizzazione e riconoscimento del lavoro di cura

Il *Work-Life Balance* evidenzia e propone alle aziende soluzioni e strumenti utili a favorire il benessere delle persone che lavorano al loro interno.

Si avverte, perciò la necessità di verificare sul campo quanto tali benefici siano realmente perseguiti dalle aziende mediante l'attivazione di politiche di conciliazione e quali siano i costi da sostenere per conseguire tali risultati.

Il work life balance è il capitolo più difficile, ma anche più importante nella gestione delle risorse umane.

## DEFINIZIONE DEGLI INTERVENTI

Sulla base di quanto esposto, l'incrocio fra il "gruppo di lavoro stabile" e le analisi dell'Osservatorio Locale di Genere porterà alla definizione di precisi ambiti di intervento a favore delle politiche di conciliazione lavoro-famiglia. Nello specifico, verranno individuate le maggiori criticità e le azioni da mettere in atto per superarle secondo canali specifici.

### INTERVENTO NELLE AZIENDE PRIVATE E/O PUBBLICHE

L'obiettivo è di verificare quanto sia possibile costruire e utilizzare all'interno delle aziende un sistema di indicatori che consentano di valutare i risultati delle politiche di conciliazione in termini di rapporto costi-benefici.

- Elaborazione degli strumenti di indagine da utilizzare all'interno delle aziende  
Creazione di uno strumento specifico volto all'analisi del contesto aziendale di riferimento: analisi di check-up  
Definizione di benchmark interni e di mercato di riferimento  
Definizione delle macro-aree su cui effettuare l'analisi intra-aziendale (rapporti interpersonali, management, gestione del tempo e dello spazio, servizi offerti dall'azienda, sistemi informativi, ...). I dati vengono messi in relazione a benchmark interni ed esterni di mercato
- Individuazione delle aziende

Promozione del percorso presso le aziende, da parte del "gruppo di lavoro stabile", e successiva selezione dei titolari di imprese, dove effettuare gli interventi.

I criteri di partenza per l'individuazione delle aziende terranno conto del tasso di femminilizzazione, dell'equilibrio tra manifatturiero e servizi, della inclusione di realtà pubbliche, della dimensione d'impresa).

Il processo di coinvolgimento delle aziende include:

- la costruzione di una mailing list
- l'invio di una lettera per presentare l'iniziativa, il "gruppo di lavoro stabile" e le funzioni ad esso connesse (Euroimpresa, l'Osservatorio Locale di Genere, le attività di supporto, ecc.)
- il coinvolgimento diretto dei responsabili del personale attraverso contatti telefonici
- l'invito ai responsabili del personale e alle RSU aziendali a partecipare a specifici seminari su "La conciliazione in azienda"

### Analisi delle aziende

Le aziende che aderiranno verranno poi seguite individualmente, con l'organizzazione di incontri per tutta la durata del periodo di intervento. Il principale strumento da applicare è rappresentato dall'intervista diretta alle imprese per la rilevazione di dati relativi all'organizzazione, posizionamento, sistema di produzione, ecc.

### Analisi ed elaborazione dei dati raccolti

Nel corso della sperimentazione, l'attività verrà adeguatamente monitorata e, al termine, verrà stilato un breve report di valutazione per ciascuna azienda (proposto dai consulenti e discusso con la stessa azienda).

Una volta terminato il percorso, metodologie e risultati possono essere sottoposti ad un processo di valutazione, con l'obiettivo di verificare il raggiungimento dei risultati raggiunti, le criticità non superate, l'eventuale inefficacia di alcuni degli strumenti proposti, il gradimento delle aziende, del sindacato e delle lavoratrici/lavoratori coinvolti.

### STRUMENTI DI SUPPORTO NELL'APPLICAZIONE DI INTERVENTI MIRATI

Sulla base degli interventi concreti attuati nel corso degli anni dalle aziende è possibile comporre un 'inventario' delle misure aziendali favorevoli alla conciliazione. Per la realizzazione di alcuni interventi è possibile usufruire dei contributi previsti da particolari disposizioni normative, a livello nazionale, regionale e provinciale relative a:

- Orario (es. Part-time, Job Sharing, ecc.);
- Servizi aziendali (es. Asili Nido, Nursery, ecc.);
- Indennità e Benefit (es. mutui e anticipazioni TFR)
- Supporti alla carriera.

L'intervento è basato sulla definizione di tutti i possibili strumenti a disposizione e sul coinvolgimento e sostegno nei confronti delle aziende e loro dipendenti:

- nella fase di stesura dei progetti
- formazione, anche attraverso l'utilizzo degli enti bilaterali

Le aziende potranno presentare progetti per il finanziamento di programmi tesi all'attuazione di forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro tali da consentire alle lavoratrici ed ai lavoratori di conciliare impegni familiari, tempi di vita e tempi di lavoro. Il finanziamento erogabile potrà coprire i costi aggiuntivi sostenuti dalle imprese nell'attuazione dei programmi e delle forme di flessibilità concordate. Le imprese potranno altresì presentare progetti per il finanziamento di programmi di formazione, aggiornamento, qualificazione e riqualificazione professionale tesi al reinserimento in azienda delle lavoratrici e dei lavoratori dopo il periodo di congedo di maternità, paternità, parentale e di cura.

In tale tipologia di progetto rientrano tutte le attività dirette e di supporto alle ore di formazione, da svolgersi comunque all'interno dell'orario di lavoro aziendale.

La formazione può essere svolta anche a distanza.

### SOSTEGNO AL TERRITORIO

I risultati emersi dalle precedenti attività consentiranno di effettuare una serie di valutazioni e di possibili sviluppi in termini di intervento e supporto da mettere in atto. Tali riflessioni, allargate anche ad un livello di discussione più ampio, verranno trattate nel corso di eventi informativi e di sensibilizzazione destinati alle aziende nel territorio, cui prenderanno parte anche le parti sociali e le Pubbliche Amministrazioni, al fine di garantire un confronto diretto su temi di così grande rilievo ed attualità. Tramite l'Osservatorio Locale di Genere, verranno predisposti report strutturati ad hoc che, oltre a supportare le riflessioni sui problemi rilevati nel sistema produttivo locale, rappresenteranno la base su cui strutturare i processi di programmazione per le PA. Inoltre, per un reale sviluppo territoriale e al fine di garantire un

sostegno continuo alla conciliazione è fondamentale promuovere, da parte del “gruppo di lavoro stabile”, iniziative quali:

- la diffusione e informazione delle attività specifiche previste dall'art. 9 della Legge 53/00;
- la stesura di una Guida alla conciliazione, in versione cartacea e on-line, destinata alle aziende e alle parti sociali, che illustri le tipologie di misure di conciliazione e gli strumenti per realizzarle e raccolga le buone prassi introdotte nel territorio provinciale e regionale;
- le sensibilizzazioni delle direzioni del personale e i rappresentanti sindacali aziendali al tema della conciliazione

---

SOFT ED EFFICACE : APPROCCI INNOVATIVI AL TEMA DELLA  
MOBILITA' NELL'ALTO MILANESE

---

## IL CONTESTO

### LA MOBILITÀ NELL'ALTO MILANESE

Un approccio di sistema al tema della mobilità è una opportunità per il futuro economico e civile dell'Alto Milanese.

Il territorio è posizionato strategicamente rispetto alle grandi reti infrastrutturali, basti pensare alle maglie viarie generate dall'hub Malpensa e dal polo fieristico in via di realizzazione, alla linea ad alta velocità, all'autostrada Milano-Laghi, la più antica d'Europa. Il collegamento tra reti internazionali e rete locale è un elemento chiave per uno sviluppo armonico, entro il quale le grandi trasformazioni sul territorio siano motori di traino per la scala locale.

A livello di capacità infrastrutturale nell'Alto Milanese, la maglia principale risulta non idonea a sostenere gli incrementi di traffico che si andranno a verificare nel corso dei prossimi anni.

Le importanti previsioni che modificheranno i flussi della mobilità su ruota non sono certe relativamente ai tempi di realizzazione, né agli impatti che la mobilità su ruota avrà sulla scala locale.

In un ottica di sistema, risulta interessante quindi affiancare ai grandi progetti infrastrutturali azioni efficaci a livello locale. A questo scopo l'attenzione è stata posta sul trasporto pubblico locale e sulla possibilità di organizzare lo stesso secondo il parametro temporale, attraverso l'armonizzazione degli orari del T.P.L. e gli orari "del territorio" (servizi pubblici, servizi privati, aziende, commercio).

Quest'idea è sostenuta da fatto che l'Alto Milanese è composto prevalentemente da Comuni di medie e piccole dimensioni, con un tessuto economico, segnato dalla forte presenza di attività produttive e grandi realtà commerciali che esercitano una funzione attrattiva e determinano una forte mobilità sovralocale di lavoratrici e lavoratori, accompagnata da un largo utilizzo di mezzi privati.

Nel corso degli ultimi anni l'Alto Milanese ha manifestato una consistente capacità di sviluppare forme di collaborazione sovralocale, e una forte attenzione alle problematiche della conciliazione, anche in funzione della promozione, della partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

Emerge da questo quadro la consapevolezza che le politiche sui tempi possano essere volano di azioni di sviluppo locale virtuose, individuando nel "tempo del territorio" una risorsa locale specifica, misura di uno sviluppo sostenibile e rispondente a una precisa domanda di miglioramento della qualità della vita.

### IL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE

Riuscire a spostarsi in città con tempi di percorrenza competitivi e muoversi in modo agile tra capoluogo e provincia, diminuire il tasso di inquinamento, in una parola "la mobilità sostenibile". Tutto questo rappresenta il sogno di qualunque amministrazione pubblica, un'utopia che impegna energie e risorse perché lo sviluppo armonico dei comuni già adesso, ma sempre più in futuro, dipenderà da quanto saranno apprezzabili i risultati conseguiti in questo campo.

Le azioni possibili contemplano certamente l'incremento e il miglioramento dell'offerta di trasporto pubblico su ferro (obiettivo di scala provinciale); la definizione di modelli d'esercizio ferroviario il più possibile regolare e tendente al cadenzamento, la massimizzazione dell'efficienza del trasporto pubblico su gomma e la sua integrazione con il trasporto ferroviario attraverso la riqualificazione ed il potenziamento delle infrastrutture esistenti.

Ma le incertezze legate ai tempi di realizzazione delle infrastrutture suggeriscono che l'organizzazione del trasporto pubblico locale risulta essere l'azione perseguibile a breve e medio periodo, soprattutto immaginando una sequenza di azioni perseguibili puntuali che concorrono al disegno di una visione programmata d'insieme.

E' opportuno a questo scopo fare il punto su quella che è oggi la situazione del trasporto pubblico nella nostra provincia, comprendendo quali realtà condizionano il comportamento dell'utenza. Il trasporto pubblico vive da tempo in una situazione di oggettiva difficoltà.

Gli anni '80 e la prima metà degli anni '90 sono stati caratterizzati, pur in presenza di un aumento complessivo della domanda di mobilità, da un calo continuo di passeggeri del trasporto pubblico locale, che ha perso utenza sia in termini percentuali che assoluti.

Il peso di questo aumento di domanda si è quindi spostato interamente sull'utilizzo del mezzo privato, con l'aggiunta di una parte significativa della domanda di trasporto un tempo soddisfatta dal mezzo pubblico.

Le cause di questo fenomeno sono molteplici, spesso riconducibili a questioni di sviluppo del territorio, di diffusione di molte funzioni un tempo più concentrate, di aumento del reddito che permette ad ogni cittadino di disporre di un'autovettura personale, di flessibilità offerta dal mezzo di trasporto individuale, di scarsità di offerta di T.P.L. nelle aree extraurbane o a livello interbano, di mancata esternalizzazione dei costi ambientali del trasporto privato, di alti costi del trasporto pubblico, etc.

Poiché inoltre, il trasporto pubblico su strada e il trasporto privato condividono la stessa infrastruttura, l'aumento esplosivo di mobilità privata ha portato con sé un aumento della congestione della quale soffre, in termini di rallentamenti, di aumento di costi e di decadimento della qualità del servizio, anche il mezzo pubblico. Si è innescata cioè una spirale negativa fatta di aumento di traffico privato, scadimento della qualità del mezzo pubblico, ulteriore aumento del traffico privato, che deprime la capacità di risposta dell'intero sistema dei trasporti.

Negli ultimi anni grazie ad una presa di coscienza da parte dell'opinione pubblica della gravità del fenomeno della congestione, che ha creato consenso verso misure di controllo e limitazione del traffico privato, si è potuto assistere ad un contenimento della perdita di passeggeri da parte del mezzo pubblico.

Per il futuro, studi in ambito europeo fanno prevedere uno scenario in cui il numero dei viaggi resterà sostanzialmente stazionario a fronte del fatto che la distanza media dei viaggi crescerà e tenderanno a crescere sensibilmente proprio gli spostamenti interperiferici, mentre resteranno stazionari quelli verso le aree centrali.

L'esigenza di accrescere la competitività del sistema locale sollecita continuamente le politiche pubbliche ad attivarsi oltre che sul versante dello sviluppo e dell'innovazione, anche su quello delle infrastrutture. Il tema è particolarmente rilevante per un'area come quella

dell'Alto Milanese che si trova, nonostante le ottime condizioni di accessibilità generale, a scontare un evidente deficit di offerta infrastrutturale. Ma al rafforzamento e all'integrazione del sistema stradale e ferroviario, è necessario per rispondere in tempi brevi con misure correttive efficaci ai problemi della mobilità locale, rivolgendo l'attenzione all'organizzazione

del trasporto pubblico e alle possibilità di innovazione applicabili a questo settore specifico della mobilità.

## TRASPORTO PUBBLICO LOCALE E PIANO TRIENNALE DEI SERVIZI DELLA PROVINCIA DI MILANO

La normativa nazionale e regionale prevede la predisposizione dei Programmi Triennali dei Servizi da parte delle Province, come supporto indispensabile per l'attuazione della Riforma del trasporto pubblico locale attraverso la messa in gara sia dei servizi ferroviari che di quelli su gomma. La costruzione del P.T.S. della Provincia di Milano ha previsto il confronto e la concertazione tra la Provincia e le Amministrazioni Comunali, le Organizzazioni Sindacali, le Associazioni di categoria delle Aziende, le Associazioni degli utenti. Questo processo di concertazione ha definito obiettivi, strumenti e impegni reciproci al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili nell'ambito di un più efficace sistema di trasporto pubblico locale.

Il P.T.S. quale strumento di programmazione è di breve termine (3 anni); ciò è funzionale al fatto che possa essere adeguato sulla base delle mutabili esigenze emergenti: può essere comunque aggiornato qualora emergano sul territorio esigenze tali da rendere necessario un adeguamento della rete.

Il Piano Triennale dei Servizi in vigore indica che il miglioramento della qualità dei servizi di T.P.L. rappresenta l'elemento fondamentale per raggiungere l'obiettivo di rendere maggiormente competitivo il mezzo pubblico rispetto al mezzo privato, al fine di trasferire significative quote di domanda al mezzo pubblico.

Nell'ottica di garantire una migliore qualità dell'offerta, vengono elencati nel P.T.S. della Provincia di Milano alcuni punti che possono risultare coerenti con quanto si propone nella presente trattazione:

- la realizzazione e la distribuzione dell'informazione oraria;
- la realizzazione e distribuzione di apposita cartografia per visualizzare la Rete Integrata del Trasporto Pubblico Locale;
- lo sviluppo del "progetto Sistema Informativo Trasporti Provinciale" (SITP) comprensivo
- di una dettagliata raccolta di informazioni sul servizio, che potranno essere utilizzate per la comunicazione con l'utenza (es. consultazione di cartine interattive sul sito web).

## OBIETTIVI

### IL TEMA DEGLI ORARI QUALE AZIONE STRATEGICA PER IL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE

L'esperienza delle politiche temporali urbane in materia di mobilità hanno come obiettivo la realizzazione azioni integrate di intervento, in altre parole tengono unite: azioni sugli orari, individuazione di nuovi poli di intermodalità, costruzione ed attuazione collettiva di soluzioni attraverso la costruzione di partenariati locali, monitoraggio degli interventi, comunicazione/informazione.

Le esperienze italiane, sulle quali si potranno individuare comuni denominatori applicabili all'Alto Milanese, hanno rappresentato il tema della mobilità secondo tre modalità.

Da un lato, l'orario costituisce lo stratagemma per "diluire" in alcuni momenti della giornata/settimana/anno il traffico in aree urbane congestionate, agendo sul trasporto pubblico e sull'organizzazione dei servizi pubblici (è il caso in particolare della desincronizzazione degli orari scolastici) oppure agendo sul trasporto privato (attraverso l'attivazione di agenzie di car pooling).

Dall'altro lato, il tema diventa argomento per la costruzione di "patti della mobilità" cioè accordi formali, negoziali e/o cooperativi tra attori produttori di orari urbani o di mobilità vincolata ad orari per la desincronizzazione dell'inizio/fine delle attività lavorative, per la promozione dell'uso del mezzo di trasporto pubblico o per la sensibilizzazione verso una mobilità sostenibile. Il patto prende le forme di tavolo di coprogettazione multipartner in cui a soluzioni di problemi di tipo viabilistico si affianca un ampio spettro di azioni integrate. Da ultimo, la mobilità lenta e veloce è stata occasione per la progettazione integrata degli spazi pubblici. Strategie d'azione orarie, attenzione alle modalità d'uso nella vita quotidiana dei luoghi da parte di residenti e popolazioni temporanee, attenzione ai calendari della vita sociale e ai calendari di apertura delle attività, attenzione alla compresenza di abitanti con diverse condizioni di mobilità, attrezzature confortevoli e ospitali (anche con un ridisegno fisico) degli spazi pubblici aperti della sosta e dell'attesa sono alcuni criteri di progettazione assunti.

### UNA POLITICA DEGLI ORARI PER IL TRASPORTO PUBBLICO DELL'ALTO MILANESE

Innanzitutto lavorare sui tempi del trasporto pubblico locale nel territorio significa sviluppare una prospettiva urbana per l'Alto Milanese attorno al tema della mobilità.

La mobilità è stata normalmente concepita e progettata prevalentemente in una logica trasportistica, legata al traffico e di tipo infrastrutturale.

Perseguendo una politica temporale, l'obiettivo è operare uno spostamento di attenzione da un approccio trasportistico ed infrastrutturale verso una tensione progettuale capace di mettere al centro i cittadini considerati non come soggetti generici, ma analizzati attraverso le diverse condizioni di mobilità. L'organizzazione spazio-temporale invita infatti ad osservare la mobilità urbana non solo come mobilità casa-lavoro, ma anche rispetto alla mobilità asistemica che caratterizza l'abitare oggi, definibile attraverso calendari caratteristici. Si tratta di prendere in considerazione e sperimentare azioni sulla mobilità occasionale e asistemica, ad esempio legata ad alcuni eventi del calendario sociale, alla gestione di episodi che modificano la mobilità urbana in situazioni programmate quali i cantieri nello

spazio pubblico o in situazioni di emergenza quali i provvedimenti per smog. Sviluppare politiche temporali sulla mobilità in questo senso significa rivolgersi alla riarticolazione della domanda da costruirsi attraverso tavoli partenariali con gli attori sociali; le azioni da mettere in campo in materia di mobilità non riguardano dunque esclusivamente la fornitura di servizi, ma il coordinamento di iniziative di attori sociali in gioco attorno all'armonizzazione oraria degli interventi.

## CONTENUTI DI DETTAGLIO

### IL PIANO DEGLI ORARI DEL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE

Puntando l'attenzione sulle modalità per rendere maggiormente efficace il Trasporto Pubblico Locale, il Piano degli Orari del Trasporto Pubblico Locale dell'Alto Milanese è lo strumento di governance entro il quale il tema del TPL può essere trattato quale servizio integrato e trait d'union per la "fruibilità temporale" degli altri servizi pubblici presenti sul territorio.

L'obiettivo operativo è la creazione di una piattaforma su cui i soggetti istituzionali e gli operatori del TPL, sulla base della domanda emersa di mobilità locale, possano interagire e pianificare una struttura degli orari più efficace.

L'iniziativa dunque si articola nella predisposizione di strumenti.

Innanzitutto la ricerca-azione che riguarda la conoscenza del territorio sotto il punto di vista della mobilità, attività tesa all'individuazione di una geografia temporale degli spostamenti sul territorio. La ricerca individuerà gli attori che possano sostenere un ruolo nella definizione di interventi sugli orari (innanzitutto gli operatori del trasporto pubblico locale), i portatori di interessi specifici attorno al tema, o abbiano sviluppato interventi di promozione dell'armonizzazione dei tempi.

Attraverso l'attivazione degli attori locali da un lato si vuole favorire l'emersione di conoscenze specifiche e tecniche relative alle politiche temporali, di saperi dislocati, di progetti in corso, dall'altro si intende dare visibilità ai processi decisionali che hanno disegnato il territorio in un'ottica temporale. Emerge in questo modo una mappa di ruoli e funzioni, il cui esercizio può determinare un cambiamento nella pianificazione territoriale del tempo e degli orari.

Il Sistema Informativo Territoriale degli Orari è il dispositivo per la mappatura localizzata degli orari, attraverso il quale le informazioni vengono raccolte e messe in relazione su di una base rappresentativa geografica che permette di porre in relazione spaziale (e temporale) dati quali la localizzazione e gli orari delle tratte dei mezzi pubblici, dei punti di sosta, dei punti di intermodalità con la localizzazione dei servizi pubblici, delle aziende del commercio, e loro orari ecc.

Il sistema informativo territoriale degli orari si baserà sulle basi dei Sistemi Informativi territoriali sviluppati dai Comuni nell'ambito dell'adozione dei Piani di Gestione del Territorio.

L'utilizzo di strumenti di nuova adozione da parte dei comuni, daranno la possibilità di sperimentare i SIT per finalità di programmazione.

Inoltre i SIT permetteranno la diffusione attraverso la pubblicazione web delle informazioni relative al T.P.L.

Obiettivo specifico della mappatura è sviluppare uno strumento crono e georeferenziato per supportare e migliorare i processi decisionali. Il risultato sarà costituito da una dotazione permanente del territorio di uno strumento che favorisca l'interazione delle informazioni tra sistema delle amministrazioni locali e il territorio.

La capacità di sperimentare l'organizzazione temporale attorno al tema del trasporto pubblico rappresenta la premessa per l'attivazione di un polo di Management Temporale per lo sviluppo di politiche sovralocali di concertazione e pianificazione dei tempi.

## I DISPOSITIVI DI FINANZIAMENTO ATTIVABILI

La legge 53/2000 che istituisce il "piano territoriale degli orari" prevede tra i compiti del Piano di tenere conto degli effetti "sul traffico, sull'inquinamento e sulla qualità della vita cittadina degli orari di lavoro pubblici e privati, degli orari di apertura al pubblico dei servizi pubblici e privati, degli uffici periferici delle amministrazioni pubbliche, delle attività commerciali ... delle istituzioni formative, culturali e del tempo libero". Gli indirizzi e le azioni per i Piani territoriali degli orari indicati dalla legge sono argomento anche di altre leggi nazionali: ad esempio il decreto legge sulla mobilità sostenibile nelle aree urbane (27 marzo 1999) e i decreti di istituzione delle domeniche ecologiche.

Un'interessante opportunità può essere rintracciata sull'Asse 3 del Programma Operativo Regionale OB.2 FESR 2007-2013, che promuove la mobilità sostenibile di passeggeri e merci attraverso lo sviluppo di interventi infrastrutturali e gestionali. L'Asse 3 concorre al miglioramento complessivo del sistema dell'offerta di trasporto in un'ottica di efficienza e sostenibilità: impatti positivi sono connessi alla promozione di sistemi di fluidificazione del traffico, a dispositivi tesi alla flessibilità del trasporto pubblico e all'accessibilità alle funzioni e ai servizi insediati sul territorio.

---

## UN POLO DELL'AVIONICA A NERVIANO

---

## UN COMPARTO INDUSTRIALE IN TRASFORMAZIONE

Nell'ambito degli approfondimenti sviluppati per la definizione di strategie mirate al supporto del mondo produttivo, al sostegno dei clusters nei settori manifatturieri tradizionali dell'Alto Milanese, i focal point sulla gestione delle trasformazioni industriali e sulla realizzazione del distretto dell'elettromeccanica forniscono utili strumenti per la definizione di politiche su casi complessi che si stanno presentando nell'Alto Milanese, sui quali l'attenzione delle Amministrazioni Locali, delle parti sociali e delle associazioni di categoria è richiamata.

Si tratta di trasformazioni di importanti realtà produttive che vanno ad impattare fortemente sulle dinamiche occupazionali, sulle specializzazioni produttive, sulle capacità di innovazione, sul know how locale, in altre parole sulla competitività del territorio.

La complessità degli attuali contesti e la necessità di far fronte ai cambiamenti del mercato e dei sistemi produttivi, porta a proporre un intervento pubblico declinato in politiche che

supportino la creazione di sinergie applicabili su diversi fronti: dalle dotazioni infrastrutturali alla pianificazione urbanistica; dalla finanza agevolata all'attrazione di investimenti esteri, dalla formazione alle politiche attive del lavoro.

Alla Provincia di Milano in questo senso compete un ruolo di governo ad ampio spettro specialmente orientato a garantire la presenza, nella gestione dei processi di trasformazione, degli organismi istituzionali, degli attori pubblici e privati operanti nel territorio dell'Alto Milanese.

Esistono infatti un grande numero di soggetti in grado da un lato di contribuire alla costruzione di una rete di sviluppo e nella definizione delle azioni necessarie; le agenzie d'area, i servizi per l'impiego, le Amministrazioni locali, gli istituti di ricerca, università, centri di eccellenza.; dall'altro nella costruzione delle istanze espresse dal mondo economico locale: le imprese, le associazioni datoriali, gli istituti di credito, i centri di conoscenza.

## IL CONTESTO NERVIANESE

Non sono pochi gli elementi che fanno ancora del territorio un'area strategica su cui immaginare nuove azioni di sviluppo in campo industriale.

Il sistema insediativo ha nel tempo definito una grande conurbazione lineare, formatasi dapprima lungo le grandi radiali di traffico (l'Asse del Sempione, la ferrovia e l'autostrada) e consolidatasi successivamente attorno alle linee di collegamento trasversali in direzione est/ovest. Il ruolo dell'area si è storicamente affermato in ragione dello sviluppo dell'infrastrutturazione che ha accompagnato con intensità, difficilmente riscontrabile in altri contesti regionali, i mutamenti degli assetti tecnologico-produttivi e la corrispondente crescita delle relazioni di scambio.

Da questi richiami si evince quanto il territorio in oggetto abbia svolto storicamente un ruolo propulsore e incubatore di novità sociali e produttive.

Nel momento di crisi del settore farmaceutico locale, che sta portando alla cessione degli stabilimenti di produzione e al rischio di licenziamento di oltre cinquecento lavoratori, ciò che oggi può raffigurarsi come una leva verso il cambiamento, proviene proprio dalla localizzazione territoriale della crisi entro cui, in uno stesso azzonamento industriale di circa 200.000 mq., diviso dalla Statale 33 del Sempione, sussistono quattro "casi" emblematici di realtà "in trasformazione o trasformabili" a partire dalle quali operare una rilettura d'insieme dell'area ed individuare una strategia di intervento.

Si tratta:

- del Gruppo *New Medical Science*, il Centro di Ricerche ceduto tre anni fa da Pfizer leader del settore farmaceutico.
- della stessa *Pfizer*, Gruppo internazionale di produzione di farmaci, che ha manifestato la volontà di lasciare gli stabilimenti della sede di Nerviano entro l'anno 2007.
- della *Ex Ipsystem*, un'area dimessa edificata e da bonificare, localizzata a ridosso dell'area Pfizer;
- della *Galileo Avionica* principale azienda nel settore facente parte del Gruppo Finmeccanica,

In particolare lo stabilimento Galileo Avionica di Nerviano con una superficie attuale di 18.500 mq e circa 450 unità produttive, è destinato a diventare un polo tecnologico all'avanguardia. Infatti, in seguito all'ultimazione di due nuove camere bianche rispettivamente da 650 e 400 mq, destinate alla realizzazione di pannelli fotovoltaici per satelliti, ha avuto inizio la fase di trasferimento di tutte le attività produttive dello stesso Stabilimento di Nerviano (MI). Il progetto complessivo, prevede inoltre un significativo ampliamento delle infrastrutture destinate all'accorpamento logistico di tutte le realtà produttive Galileo Avionica dell'ex polo milanese.

## ELEMENTI DI ANALISI

Per meglio avvicinarsi alla complessità di questa "porzione territoriale", che costituisce in questa fase di transizione, un'opportunità di rilancio per tutto il Comune e con ricadute in termini di sviluppo per tutta l'area del Sempione, vengono identificati attraverso un'analisi SWOT i principali punti di riflessione attorno ai quali elaborare una strategia di intervento.

### I punti di forza

Il primo vantaggio è sicuramente localizzativo; l'area oggetto di indagine è fortemente infrastrutturata, basti pensare all'adiacenza dell'Asse del Sempione che costituisce l'infrastruttura primaria di collegamento con l'Autostrada A8 (e di conseguenza con l'Aeroporto Malpensa), la connessione con Milano, ed il collegamento diretto con la Nuova Fiera Rho Pero.

Sotto il profilo socioeconomico tra Nerviano e Lainate si sono insediate negli ultimi 25 anni importanti aziende legate al settore chimico e farmaceutico, apportando all'intero territorio una riconoscibilità nel campo dei settori specifici, a livello internazionale.

#### I punti di debolezza

La forte infrastrutturazione del territorio ha portato come effetto negativo la saturazione dello stesso. Ciò significa scarsa disponibilità di aree libere, e problemi legati all'intenso traffico filante sull'Asse del Sempione.

L'intera area oggetto di indagine è privata; questo porta ad un più difficoltoso intervento da parte della Pubblica Amministrazione

#### Le opportunità

A questi due aspetti che evidenziano le caratteristiche di un'area sfruttata lungamente e in eccesso, si contrappongono elementi che costituiscono l'occasione di un ripensamento funzionale. L'area dimessa ex "Ipsystem" di 25.000 mq. posizionata entro questo ambito, a ridosso della Pfizer, è l'opportunità su cui immaginare nuove funzioni di supporto all'ambito produttivo.

Di non secondario impatto è la realizzazione della SS. 33 bis o Variante del Sempione che attraverso lo spostamento del traffico filante, potrà liberare l'asse del Sempione conferendogli una funzione "urbana".

#### I rischi

La volontà del Gruppo Pfizer di vendere gli stabilimenti del Centro Ricerche, costituisce un importante motivo di allarme attorno al quale incombe l'urgenza di individuare soluzioni nel breve periodo, in considerazione del rischio occupazionale. Di conseguenza a ciò non è minore il danno in termini esodo di know how e competenze presenti sul territorio che potrebbe essere disperso.

## GLI OBIETTIVI

Il terreno è ancora molto fertile considerando che il territorio ha avuto una forte capacità attrattiva derivante da un tessuto produttivo evoluto, con un forte assorbimento occupazionale.

Le strategie di sviluppo che potranno orientare le scelte del territorio, considerando dovranno volgere alla conservazione ed innalzamento delle funzioni strategiche di carattere economico, politico e culturale tuttora presenti e che non devono essere disperse. In particolare possono essere considerati quegli elementi che possono divenire fattori localizzativi quali:

- **sostegno alla propensione all'innovazione**, trasversale a più comparti produttivi applicabile attraverso il supporto della Pubblica amministrazione alla creazione di reti stabili tra operatori economici, centri di eccellenza e Istituti di Ricerca.
- **la conservazione sul territorio del capitale umano qualificato esistente**, risultato di un mix di capitale di ricerca, di cultura, di alta formazione.
- la creazione di un sistema di **servizi innovativi all'imprenditoria** ed in generale un contesto di opportunità favorevoli all'attrazione di nuovi investimenti nei due settori chiave al fine di rafforzare la riconoscibilità specifica del territorio perseguendo azioni di marketing territoriale.
- la vocazione internazionale, che deve essere supportata ed esplicitata con la realizzazione di **un progetto anche urbano** in grado di attrarre per qualità alte competenze e conseguenza know how. L'occasione potrebbe essere data dalla posizione cruciale dell'area, specie se concepita come un comparto complessivo in trasformazione entro il quale il riuso dell'area dismessa ex Ispisistem costituirebbe il passaggio chiave.

La dimensione strategica del mix di interventi così concepiti porta alla considerazione della valenza sovracomunale del comparto dell'avionica e delle biotecnologie, entro il quale immaginare funzioni altamente specializzate nei due settori, che concorrano alla definizione di un territorio competitivo che abbia visibilità a livello internazionale.

Per poter agire in questa direzione è necessaria una forte condivisione di obiettivi tra le amministrazioni locali, gli operatori economici, il mondo della ricerca e della formazione che si strutturerà con l'attivazione di accordi, un delicato lavoro di relazioni per poter creare una rete pubblico/privata forte e sinergica da svilupparsi entro i limiti istituzionali della pubblica utilità.

Poichè la struttura organizzativa del sistema territoriale (amministrazione, operatori economici e di servizi, associazioni, cittadini) è compositamente articolata, è necessario perseguire un processo condiviso per la ridefinizione delle funzioni strategiche del comparto di Nerviano che costituiscono oggi un'opportunità per rispondere alle mutate condizioni del sistema produttivo e sociale dell'Alto Milanese.

## I CONTENUTI DI DETTAGLIO

La presente trattazione non ha carattere esaustivo, né sufficientemente analitico per poter indicare i passaggi operativi di una linea di intervento già definita.

Si può tuttavia anticipare che la preconditione dell'avvio di un intervento su Nerviano sia la costituzione di tavoli organizzati dall'Amministrazione locale e sostenuti dalla Provincia di Milano con gli operatori economici, le Agenzie d'Area, le associazioni datoriali, le parti sociali per l'individuazione di uno scenario perseguibile e condiviso.

Un approccio proattivo potrebbe indurre ad indicare come punto di partenza del cambiamento la decisione di Galileo Avionica di concentrare molte delle sue attività negli stabilimenti di Nerviano, portando così sull'area tecnologie avanzate legate ai processi produttivi; ciò potrebbe innescare un fenomeno, che opportunamente supportato dal territorio, porterebbe nuove imprese a concentrarsi nell'area, creando un indotto di imprese nel campo della componentistica avionica ed aerospaziale sull'area nervianese.