



Borghi in rete

I progetti PNRR verso un sistema integrato lombardo

PNRR M1C3 Investimento 2.1 «Attrattività dei borghi»

Borghi in rete I progetti PNRR verso un sistema integrato lombardo

PNRR M1C3 Investimento 2.1 «Attrattività dei borghi»



CENTRI DI COMPETENZA
DI ANCI LOMBARDIA . PNRR



INDICE

06	0.	PROMOZIONE DI UN SISTEMA INTEGRATO DEI BORGHI LOMBARDI	53	2.1	Workshop I 16 aprile 2024: cammini e sentieri . Individuazione delle parole chiave
07	0.0	Una nuova alleanza dei borghi lombardi: prove generali per una strategia integrata di Mauro Guerra , Presidente di ANCI Lombardia	59	2.2	Workshop II 16 maggio 2024: ciclabilità e trasporto pubblico . Individuazione delle parole chiave
09	0.1	I borghi lombardi del PNRR di Francesca Caruso , Assessore alla Cultura di Regione Lombardia	67	2.3	Un nuova fotografia dei borghi lombardi . Indice sezioni di analisi e approfondimento
11	0.2	Azioni laboratoriali che innescano progettualità condivise di Maurizio Cabras , responsabile Area progetti strategici e PNRR di ANCI Lombardia	94	3.	MANIFESTO DI SINTESI
14	0.3	Il Centro di Competenza di ANCI Lombardia	95	3.1	Temi trasversali per nuove progettualità di rete . Matrice di lettura . Descrizione narrativa
18	1.	IL PNRR PER PROGETTI LOCALI DI RIGENERAZIONE CULTURALE, SOCIALE ED ECONOMICA DEI BORGHI STORICI		4.	DA MANIFESTO A MASTERPLAN
18		 Le parole del Ministero della Cultura	114	4.1	Potenziali progettualità per i borghi del PNRR . Schema di sintesi
19	1.1	Il contesto nazionale Il bando PNRR «Attrattività dei borghi», linee A e B	115		 Le parole di Fondazione Cariplo
25	1.2	Il contesto regionale Il bando PNRR «Attrattività dei borghi», linee A e B . Il bando regionale «Interventi finalizzati alla riqualificazione e valorizzaizone turistico-culturale dei borghi storici» [I progetti non finanziati] . Piattaforma ReGiS: da ostacolo a opportunità	144	5.	UN TRAGUARDO PER NUOVI SCENARI PROGETTUALI di Maurizio Cabras , responsabile Area progetti strategici e PNRR di ANCI Lombardia
35	1.3	Il bando per le imprese - Linea C	151	6.	SITOGRAFIA
42	2.	VERSO L'ALLEANZA DEI BORGHI LOMBARDI			
42		 Le parole di ANCI Lombardia			
43	2.0	Metodo, obiettivi e attori coinvolti			

UNA NUOVA ALLEANZA DEI BORGHI LOMBARDI: PROVE GENERALI PER UNA STRATEGIA INTEGRATA

di Mauro Guerra, Presidente di ANCI Lombardia

0. PROMOZIONE DI UN SISTEMA INTEGRATO DEI BORGHI LOMBARDI

“ **La filosofia di ANCI Lombardia è cogliere l'opportunità del PNRR per costruire competenze e una capacità di collaborazione che valgano per il futuro.**

”

Nella cornice delle opportunità senza precedenti messe a disposizione dei Comuni dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, l'attività del Centro di Competenza si è distinta in questi anni come una delle esperienze più innovative ed originali di accompagnamento agli enti locali.

La misura «Attrattività dei borghi», fin dal suo lancio nel 2021, è stata al centro dell'impegno del Centro di Competenza di ANCI Lombardia, che ha lavorato in affiancamento ai Comuni per rafforzare i loro progetti e offrire un supporto tecnico.

L'azione costante di ANCI Lombardia su questa misura è stata accolta positivamente, al punto da tramutarsi in un'esperienza fondativa: il dialogo con le Amministrazioni, i laboratori e i *webinar* offerti dal Centro di Competenza hanno posto le basi per estendere lo sguardo verso una

prospettiva del progetto “*Borghi in Rete*”. Il supporto ai Comuni si è così evoluto nella direzione di una messa a sistema delle realtà, delle proposte e delle competenze locali, finalizzata a valorizzare in modo sinergico patrimonio ed expertise degli enti coinvolti anche per poter cogliere in futuro le opportunità che proverranno da ulteriori bandi e strumenti di programmazione.

Guardare al futuro è per ANCI Lombardia allo stesso tempo la necessità a cui tendere e la filosofia che orienta la sua azione: i progetti realizzati nei piccoli borghi grazie al PNRR non devono rimanere un intervento isolato, seppur virtuoso e con conseguenze positive per il territorio, ma devono poter essere un punto d'avvio per nuove progettualità e collaborazioni continuative.

BORGHI LOMBARDI NEL PNRR

di Francesca Caruso, Assessore alla Cultura di Regione Lombardia

In questo processo, è per noi centrale mettere meglio a fuoco il contesto dell'azione e raccogliere i punti di vista dei principali *stakeholder* interessati alle tematiche legate alla valorizzazione dei borghi. Per questi motivi l'iniziativa *"Borghi in Rete"* ha visto il contributo prezioso di realtà esterne ad ANCI, a partire da Fondazione Cariplo, che rende possibile l'attività dei "Centri di Competenza", e dal coinvolgimento degli attori istituzionali che hanno collaborato proficuamente, quali Regione Lombardia, PoliS, la Ragioneria Generale dello Stato e il Ministero della Cultura, a cui si affianca UnionCamere.

Il percorso coordinato da ANCI Lombardia viene raccontato in questo volume, che si offre per essere anche un ausilio operativo, dedicato ai Comuni beneficiari dei finanziamenti per l'attrattività dei borghi. Attraverso un *manifesto* e un *masterplan*, per orientare l'azione dei Comuni, questa pubblicazione costituisce uno strumento utile per possibili interventi relativi a cammini e ciclabilità.

Il rilancio dei borghi lombardi pone delle sfide e crediamo che lavorare insieme sia il modo più efficace per superarle.

" I borghi raccontano una Lombardia "segreta", ma non certo minore. [...] Ogni Comune della Lombardia è una piccola capitale della cultura: una regione di piccoli paesi che la rendono grande. "

I borghi sono i veri custodi delle tradizioni e delle identità locali lombarde. È importante che questi luoghi siano sempre più connessi e oggetto di promozione e investimenti. La cultura deve aprirsi anche ad essi, diventando accessibile a tutti. La nostra regione è piena di bellezza e occorre fare emergere il valore culturale e artistico di tutte le nostre città e province.

I borghi raccontano una Lombardia "segreta", ma non certo minore. Circondati da paesaggi unici, custodiscono tradizione, autenticità, architetture, insospettati tesori nascosti e innumerevoli delizie gastronomiche. Molti di questi scrigni di bellezza, magari silenziosamente raccolti in terre non percorse dai turisti, racchiudono giacimenti culturali preziosi e troppo spesso sconosciuti o sottovalutati.

La Lombardia è una regione che nasconde luoghi incantevoli, fra laghi, montagne e pianura. I nostri borghi, intrisi di storia e arte, si innestano fra paesaggi urbani e contesti naturalistici mozzafiato: sulle rive di un fiume, ai bordi di un lago, adagiati tra le geometrie piane della Padania, ricchi di tesori, piccoli e grandi.

Nel nostro Piano Triennale della Cultura vogliamo sostenere e sviluppare anche le realtà più piccole e territoriali che, all'interno dei nostri paesi e dei nostri borghi, portano avanti l'identità e accrescono il patrimonio culturale.

Piccole realtà che spesso svolgono anche un ruolo sociale all'interno delle comunità: diffondere la cultura è la nostra arma contro il disagio sociale. Ogni Comune della Lombardia è una piccola capitale della cultura: una regione di piccoli paesi che la

AZIONI LABORATORIALI CHE INNESCANO PROGETTUALITÀ CONDIVISE

di **Maurizio Cabras**, responsabile Area progetti strategici e PNRR di ANCI Lombardia

rendono grande.

L'obiettivo del nostro mandato è farla riscoprire, sempre più, come meta culturale, aumentando la consapevolezza di ogni cittadino di vivere in una Regione pienamente culturale.

“

L'obiettivo è la messa in rete delle singole iniziative locali, finanziate dal PNRR, con alcuni settori della programmazione e della pianificazione, sia regionale che nazionale.

”

L'attività di seguito descritta rientra tra le funzioni del Centro di Competenza di ANCI Lombardia per il PNRR, in cui si articolano le nuove attività programmate con Fondazione Cariplo per il 2024. Si tratta dello strumento dei “laboratori”, qui intesi come **modalità operativa capace di sviluppare e assicurare un intero percorso progettuale**, dalla sua ideazione alla successiva applicazione/realizzazione.

La misura PNRR «**Attrattività dei Borghi**» (M1 C3, Inv. 2.1), **linee A e B**, ma anche **linea C** (come vedremo in seguito), assume una particolare rilevanza nell'esperienza del Centro di Competenza, da una parte perché è quella dalla quale ha preso origine l'avvio - nel 2022 - del nuovo servizio di ANCI Lombardia per il PNRR, dall'altra perché rappresenta la “tenuta” e l'implementazione del *net-work*, coordinato dalla Direzione Generale

Cultura della Regione Lombardia, tra enti pubblici e rappresentanti del mondo imprenditoriale.

Nel caso emergessero curiosità riguardi al percorso sommariamente accennato, rimandiamo alle principali tappe che trovano nella pubblicazione [«L'esperienza lombarda dei bandi “Attrattività dei borghi” – Un percorso di partecipazione condivisa»](#) la descrizione delle fasi iniziali del percorso.

La guida operativa su progetti, servizi e attività, espone invece i risultati del lavoro svolto - nei primi sei mesi del 2023 - dal Centro di Competenza ([L'attuazione del PNRR in Lombardia. Lavori in corso del Centro di Competenza di ANCI Lombardia a fianco dei Comuni](#)).

Una successiva tappa importante del percorso di lavoro sull'*attrattività dei borghi* e sulla quale si è maggiormente affinata la relazione con il Ministero

della Cultura, è relativa alla sottoscrizione di una **manifestazione di interesse** da parte di 26 Comuni per l'avvio di una nuova sperimentazione tra progetti locali e programmazione sovracomunale descritta nella brochure «[L'esperienza lombarda dei bandi 'Attrattività dei borghi'](#)». Più in generale, nel sito <https://competenzepnrrancilombardia.it/> è invece possibile avere un costante aggiornamento delle attività in corso su tutte le altre missioni/misure sulle quali il Centro di Competenza esercita il suo servizio.

Ritornando allo specifico dell'attività laboratoriale dedicata ai borghi, sulla quale siamo attualmente impegnati con gli enti locali lombardi e la Direzione Generale Cultura della Regione Lombardia, questa prevede un'estensione dei lavori in corso verso la ricerca di nuove forme di finanziamento necessarie a sostenere azioni progettuali che sappiano **mettere in rete le singole iniziative locali finanziate dal PNRR con alcuni settori della programmazione/pianificazione regionale/nazionale**.

Con altre parole, il Centro di Competenza di ANCI Lombardia, nella sua attività sperimentale, ha promosso e accompagnato un sistema di relazioni progettuali sviluppato sui contenuti dei progetti, delle pratiche pubbliche, delle procedure tra la scala locale e quella territoriale di ordine superiore. Attraverso un **processo di condivisione multiattoriale dal**

basso, abbiamo quindi messo in luce le potenzialità dei singoli interventi locali assicurati dai Comuni con le risorse del PNRR, e quelle della programmazione/pianificazione regionale sui temi della **mobilità dolce** e del **marketing territoriale**.

In particolare, nell'ambito della mobilità dolce abbiamo selezionato gli interventi progettati e finanziati attinenti in modo specifico ai temi dei cammini, della ciclabilità e del trasporto pubblico, per metterli in relazione con i loro corrispettivi alla scala sovralocale. Dall'**interazione tra questi due livelli territoriali**, caratterizzati da progetti conclusi e in fase di realizzazione, dovrebbero generarsi nuovi livelli d'intervento sia sotto il profilo fisico/spaziale, che su quello delle politiche pubbliche.

La sperimentazione di ANCI Lombardia si qualifica pertanto nella ricerca di una possibile visione integrata e di matrice territoriale, tra le scelte già fatte sia alla scala locale che a quella regionale.

In altri termini, con questa sperimentazione su aspetti specifici e circostanziati della mobilità dolce e sul marketing territoriale, si ricercano nuovi percorsi per "superare" quelle fragilità iniziali che gli enti (pubblici e privati), coinvolti nell'attuazione del PNRR, hanno registrato sotto il profilo della programmazione e delle modalità d'intervento, con l'obiettivo di **rispondere a nuove esigenze in una dimensione integrata e sinergica dell'azione pubblica**.

Per rendere praticabile questa

sperimentazione sono necessarie le seguenti condizioni:

- scenari sufficientemente certi sulla programmazione e/o su ulteriori finanziamenti pubblici;
- dati e informazioni affidabili e facilmente utilizzabili per la costruzione di nuovi progetti e/o programmi d'intervento;
- servizi di progettazione e di supporto tecnico/amministrativo agli enti locali per le fasi di ideazione e attuazione delle strategie locali;
- replicabilità delle esperienze positive.

Rispetto al **tema della programmazione e della ricerca di nuove forme di finanziamento**, ANCI

Lombardia ha avviato da tempo strutture e strumenti specifici (dal progetto Europa - Lombardia - Enti locali 21/27: percorsi partecipativi regionali per una nuova stagione europea; passando al SEAV - Servizi Europa d'Area Vasta) per ricomprendere il supporto tecnico operativo che stiamo sviluppando nella strategia lombarda delle Aree Interne.

Nel caso specifico, siamo però orientati, almeno nelle fasi iniziali, a mettere a sistema la strategia più generale dalla Fondazione Cariplo sugli interventi PNRR, che prevede incentivi economici per nuovi progetti e risorse economiche per la realizzazione di opere significative. In questo caso, il percorso laboratoriale descritto della presente ricerca trova nei finanziamenti della Fondazione Cariplo una dimensione importante per orientare l'azione progettuale a formule concrete e operative (si vedano i capitoli 3 e 4 della presente pubblicazione).

I dati e le informazioni tecnico/progettuali sono il focus principale dell'Osservatorio del Centro di Competenza di ANCI Lombardia sul PNRR



Sviluppare le competenze della struttura tecnica interna, che mette a sistema un patrimonio informativo raccolto nel corso delle attività del progetto per offrire supporto mirato nello sviluppo di nuovi progetti, è uno dei punti di forza della nuova proposta di ANCI Lombardia. Queste attività richiedono l'utilizzo di strumenti e competenze specifiche altamente specializzate che garantiscono un flusso di informazioni preciso, costante e aggiornato, necessario per fornire agli attori impegnati nel laboratorio dei borghi delle attività di supporto efficace e di qualità.

Nuova società di servizi in house dei Comuni lombardi



ANCI Lombardia, nell'ambito del suo percorso di crescita associativa e rappresentativa, sta procedendo alla costituzione di una nuova società *in house* dei Comuni associati, al fine di offrire ulteriori servizi a sostegno dei bisogni reali dei Comuni. Nel caso specifico, anche sulla base degli sviluppi delle attività laboratoriali del Centro di Competenza di ANCI Lombardia e sulle necessità che i Comuni esprimeranno, potrà essere sviluppato un **servizio di supporto tecnico** alle fasi di progettazione e gestione dei progetti da finanziare con risorse regionali, nazionali, eurocomunitarie o di altra natura, anche attraverso attività di raccordo e supporto finalizzate a potenziare le capacità di governance degli enti locali.

Modellizzazione e standardizzazione dell'attività laboratoriale



L'attività di supporto di ANCI Lombardia per la valorizzazione dei borghi, rapportandosi prevalentemente con Comuni di piccole dimensioni, ha dovuto adeguarsi alle molteplici criticità espresse dai diversi contesti locali. L'elaborazione di risposte adeguate alla moltitudine delle esigenze progettuali e procedurali espresse da Comuni tra di loro diversi, sia per identità territoriali che per dimensione sociale ed economica, non ha fatto venir meno la ricerca di una metodologia capace di processare le diverse attività in un modello standardizzato e replicabile.

Il Centro di Competenze di ANCI Lombardia si pone pertanto l'obiettivo di definire un **equilibrio virtuoso tra la dimensione locale dell'intervento**, nel quale si opera direttamente Comune per Comune, **e quella generale di supporto alla progettazione/realizzazione degli interventi** con modalità gestionali centralizzate sulle principali funzioni richieste dalla politica pubblica presa in esame.

Sotto questo profilo, nel più ampio contesto delle ANCI regionali, il Centro di Competenza di ANCI Lombardia ha avviato una modalità di lavoro capace di essere valutata nel raggiungimento dei suoi obiettivi e allo stesso tempo di essere misurata nel conseguimento dei suoi risultati. La sinergia tra le **diverse componenti** del Centro di Competenza di ANCI Lombardia (**interattiva/comunicativa; tecnico / progettuale; partecipativa**) ci permette pertanto di ampliare il campo delle sperimentazioni per affrontare nuove sfide.

Per questi motivi riteniamo di poter essere individuati dal Ministero della Cultura quali interlocutori tecnici per la gestione dei processi informativi e formativi della linea C del bando «Attrattività dei borghi», rivolto alle imprese, per mettere in sinergia l'azione dei Comuni con quella degli operatori privati.

Il Centro di Competenza di ANCI Lombardia:
dal 2022 ad oggi, un progetto incrementale di affiancamento ai Comuni.
Le quattro azioni di progetto

Sportello

Servizio di *ascolto attivo* tramite una casella mail e un contatto telefonico dedicati.
Fornisce un supporto informativo attraverso un sito-web e/o con l'organizzazione di webinar e colloqui

Laboratori

Tavoli di approfondimento e confronto tecnico/operativo con gli enti locali riguardo a temi e casi studio, anche al fine di valorizzare le progettualità in atto

Osservatorio

Struttura dedicata all'analisi, elaborazione e rappresentazione dei dati per attività di monitoraggio dei processi e funzionali alle politiche territoriali di medio e lungo periodo

Formazione Ricerca Sviluppo

Azioni dedicate all'aggiornamento e alla formazione degli enti locali e del Centro di Competenza, anche al fine di individuare strumenti maggiormente efficaci ed innovativi



sportello@anci.lombardia.it
<https://competenzepnrrancilombardia.it/>

IL CONTESTO NAZIONALE

Il bando PNRR «Attrattività dei borghi», linee A e B

1. IL PNRR PER PROGETTI LOCALI DI RIGENERAZIONE CULTURALE, SOCIALE ED ECONOMICA DEI BORGHİ STORICI

“

[...] Il Ministero della Cultura con i fondi del PNRR ha deciso di investire su questa misura innovativa - cosiddetta *borghi* - con un miliardo di euro. La sfida è sicuramente ardua e impegnativa, ma l'obiettivo è sin dall'inizio quello di provare a **rivitalizzare queste piccole realtà** di Comuni con meno di 5000 abitanti.

I risultati che stanno arrivando da questo importante finanziamento sono significativi e andranno letti insieme per riuscire a migliorarci negli anni futuri e poter continuare ad investire in questi territori. [...]

Il contributo di ANCI Lombardia è stato importante e la speranza è che il sistema di cooperazione lombardo possa diventare un modello per tutto il territorio nazionale.

”

Luigi Scaroina,

Dirigente Servizio VIII - Attuazione PNRR e coordinamento della programmazione strategica, Ministero della Cultura



La misura «Attrattività dei borghi» (M1C3 Inv. 2.1) è finalizzata al **ripopolamento dei territori** e al **rilancio dei “borghi”**, i piccoli centri storici, spesso soggetti a spopolamento, a fragilità economiche, ambientali e sociali con grande potenziale di rilancio.

Il finanziamento previsto dal Ministero della Cultura corrisponde a 1 miliardo di euro, suddiviso in due linee d'intervento:

- **la linea A**, che è dedicata a **progetti pilota** per la rigenerazione culturale, sociale ed economica dei Borghi a rischio abbandono, prevede una dotazione finanziaria di 420 milioni di euro finalizzata allo sviluppo di “progetti pilota”. Per questa linea è stato selezionato un unico borgo per ogni Regione e provincia autonoma;
- **la linea B** è dedicata a **progetti locali per la rigenerazione culturale e sociale**: prevede una dotazione finanziaria complessiva di 580 milioni di euro e mira a un investimento diffuso su più borghi del territorio.

In Lombardia sono beneficiari di questa misura **29 Comuni** per un totale di 19 progetti. In particolare, per linea A è stato selezionato il borgo di Livemmo, nel Comune di Pertica Alta. La linea B ha visto selezionati 28 Comuni per un totale di 18 progetti.

La misura «Attrattività dei borghi» ha previsto lo stanziamento di risorse, 200 milioni di euro, destinati al **sostegno delle micro, piccole e medie imprese** localizzate nel territorio dei Comuni beneficiari, selezionate attraverso un apposito bando chiamato “linea C”.

Nell'ambito di questa misura è stato inoltre previsto anche un intervento del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione internazionale, il bando per il c.d. «**Turismo delle Radici**», rivolto allo sviluppo di processi atti ad incentivare l'occupazione giovanile in aree ad elevato tasso di disoccupazione.

Milestone e Target

Il PNRR, a differenza degli altri piani europei di spesa e finanziamento tradizionali, si configura come uno strumento innovativo basato sulla **performance**.

Il Piano è articolato attorno a un sistema dettagliato di obiettivi da raggiungere, definiti **milestone** e **target** (M&T), che risultano determinanti a livello nazionale tanto nel monitoraggio degli interventi, quanto nel riconoscimento degli importi assegnati. Le milestone si configurano come traguardi qualitativi da raggiungere attraverso l'attuazione di riforme e la messa a terra di progetti. Le milestone individuano generalmente le fasi rilevanti dell'attuazione delle misure stesse. Parimenti, i target rappresentano i risultati attesi dalla realizzazione dei progetti, valutati quantitativamente secondo batterie di **indicatori** misurabili e specifici, peculiari per ciascuna misura e/o riforma del Piano.

Il raggiungimento di M&T rappresenta il presupposto chiave per l'erogazione dei finanziamenti al nostro Paese, come previsto dal Regolamento UE 2021/214. Pertanto, diventa cruciale considerare lo **stato di avanzamento dei singoli progetti beneficiari dei finanziamenti PNRR**, per poter valutare lo stato di avanzamento del Piano stesso.

L'allegato della decisione di esecuzione del Consiglio COM (2021) 344, relativa all'approvazione della valutazione del Piano Nazionale per la Ripresa e la Resilienza dell'Italia, presenta l'elenco dei traguardi (milestone), obiettivi (target), gli indicatori e il calendario per il monitoraggio e l'attuazione degli investimenti, aggiornati con

la decisione del Consiglio UE dell'8 dicembre 2023, che ha approvato le modifiche al PNRR.

Per quanto riguarda l'**investimento M1C3-2.1**, è previsto il target di **1300 interventi** di valorizzazione di siti culturali e turistici **ultimati entro il II trimestre del 2025** (M1C3-16). A livello nazionale, è stato introdotto un ulteriore target di **2300 interventi** di valorizzazione di siti culturali e turistici **ultimati entro il II trimestre del 2026**, strettamente connesso a un secondo target di **250 Comuni che hanno ultimato gli interventi entro il medesimo periodo**.

Per conseguire tali obiettivi, ciascun progetto finanziato prevede un **minimo di 10 interventi** da completare **entro giugno 2026**, dei quali **almeno 6** dovranno essere completati **entro giugno 2025**. Questi indicatori target vengono monitorati tramite la piattaforma ReGiS nell'apposita sezione "indicatori" e sono calcolati come numero naturale di interventi completati.

A livello nazionale sono stati inoltre stabiliti ulteriori target intermedi:

- entro il III trimestre del 2023: **almeno 50 borghi che hanno iniziato le realizzazioni**;
- entro il III trimestre del 2024: **250 borghi che hanno iniziato le realizzazioni**.



Timeline dei target previsti per la misura M1C3 INV. 2.1 - Attrattività dei borghi.

Indicatori comuni europei

Secondo quanto previsto dall'art. 27 del regolamento UE 2021/241, lo Stato riferisce due volte l'anno nell'ambito del semestre europeo in merito ai progressi compiuti nella realizzazione del PNRR.

L'avanzamento del Piano si evince dal monitoraggio dei **14 indicatori comuni europei**, meglio definiti dal regolamento delegato 2021/2106. In Italia, vengono tracciati sulla piattaforma ReGiS per tutti gli interventi finanziati dal PNRR.

In particolare, per l'investimento M1C3 2.1 è previsto il monitoraggio di **n. 4** indicatori comuni:

- L'indicatore C1. Risparmi sul consumo annuo di energia primaria (calcolato in MWh/anno)
- L'indicatore C9. Imprese beneficiarie di un sostegno (calcolato come numero naturale di imprese), declinato in 3 indicatori a seconda della dimensione dell'impresa sostenuta:

- C9.G IMPRESE BENEFICIARIE DI UN SOSTEGNO - (GRANDI IMPRESE)
- C9.M IMPRESE BENEFICIARIE DI UN SOSTEGNO - (MEDIE IMPRESE)
- C9.S IMPRESE BENEFICIARIE DI UN SOSTEGNO - (PICCOLE E MICRO IMPRESE)

1

Risparmio nel consumo annuo di energia primaria

2

Capacità operativa aggiuntiva installata per le energie rinnovabili

3

Infrastrutture per combustibili alternativi

4

Popolazione che beneficia di misure di protezione contro inondazioni, incendi boschivi e altri disastri naturali legati al clima

5

Abilitazioni aggiuntive con accesso a Internet fornito tramite reti ad altissima capacità

6

Imprese supportate nello sviluppo o nell'adozione di prodotti, servizi e processi applicativi digitali

7

Utenti di servizi, prodotti e processi digitali pubblici nuovi e aggiornati

8

Ricercatori che lavorano in strutture di ricerca supportate

9

Imprese supportate

10

Numero di partecipanti all'istruzione o alla formazione

11

Numero di persone occupate o impegnate in attività di ricerca di lavoro

12

Capacità di strutture sanitarie nuove o modernizzate

13

Capacità delle classi nelle strutture per la cura dell'infanzia e nelle strutture scolastiche nuove o modernizzate

14

Numero di giovani di età compresa tra 15 e 29 anni che ricevono sostegno

I 14 indicatori Comuni UE, con in evidenza gli indicatori da rilevare per la misura M1C3 INV. 2.1 - Attrattività dei borghi

Indicatori di output Oltre agli indicatori di cui sopra, sulla piattaforma ReGiS vengono tracciati, in alcuni casi, anche degli indicatori di output, definiti come *"misura sintetica, espressa in forma quantitativa, atta a riassumere lo stato di avanzamento dell'investimento o progetto o quota parte di esso"*.

A titolo di esempio, si riportano alcuni esempi di indicatori di output previsti per alcuni borghi lombardi del PNRR.

	Indicatore di output	Unità di misura	Valore programmato	Valore realizzato
Comune .1	0109 - Crescita del numero atteso di visite a siti del patrimonio culturale e naturale e a luoghi di attrazione che ricevono un sostegno	Persone/anno	1000	500
Comune .2	0796 - Destinatari	Persone/anno	0	96

IL CONTESTO REGIONALE

Il bando PNRR «Attrattività dei borghi», linee A e B

1+18
progetti

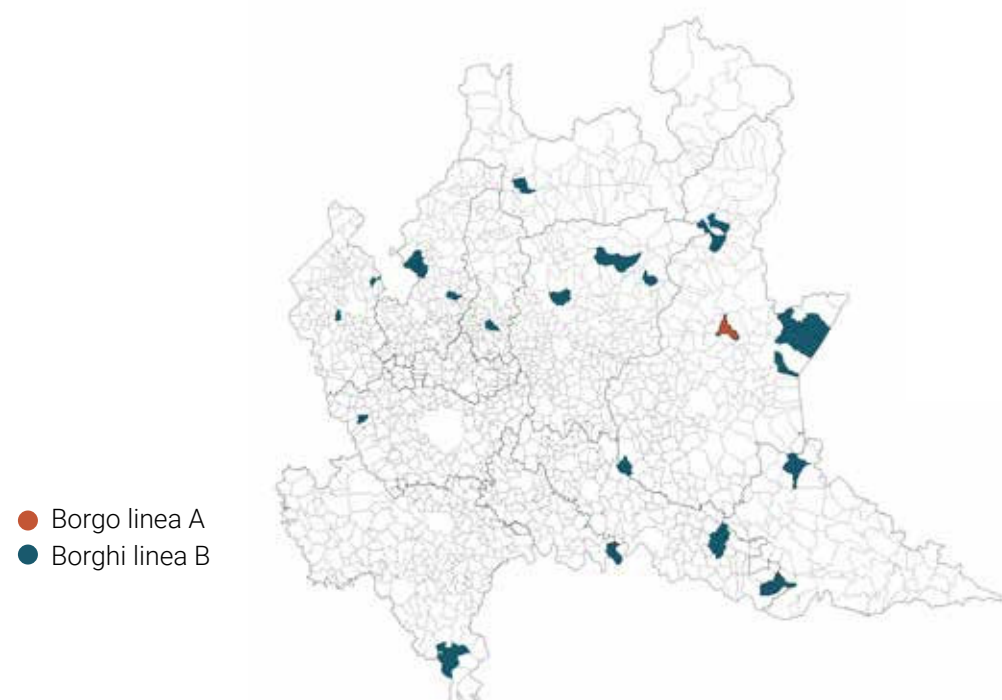
18,5 mln di euro | 33,5 mln di euro
linea A linea B

La misura «Attrattività dei borghi» del PNRR ha registrato in Lombardia la candidatura e il finanziamento di un numero significativo di progetti, che hanno permesso la mobilitazione di ingenti risorse economiche. Su tutto il territorio regionale sono stati finanziati complessivamente **19 progetti**, che vedono coinvolti **29 Comuni**. Oltre al Comune di Pertica Alta, finanziato per la linea A, 12 sono i Comuni finanziati per la linea B che hanno presentato progetti in forma singola e 16 quelli che hanno invece avviato progetti in partenariato. L'ammontare complessivo delle risorse destinate ai Comuni beneficiari di questi interventi è di **oltre 50 milioni di euro**, un investimento eccezionale rivolto alla promozione e valorizzazione dei piccoli centri storici e al rilancio turistico dei siti coinvolti.

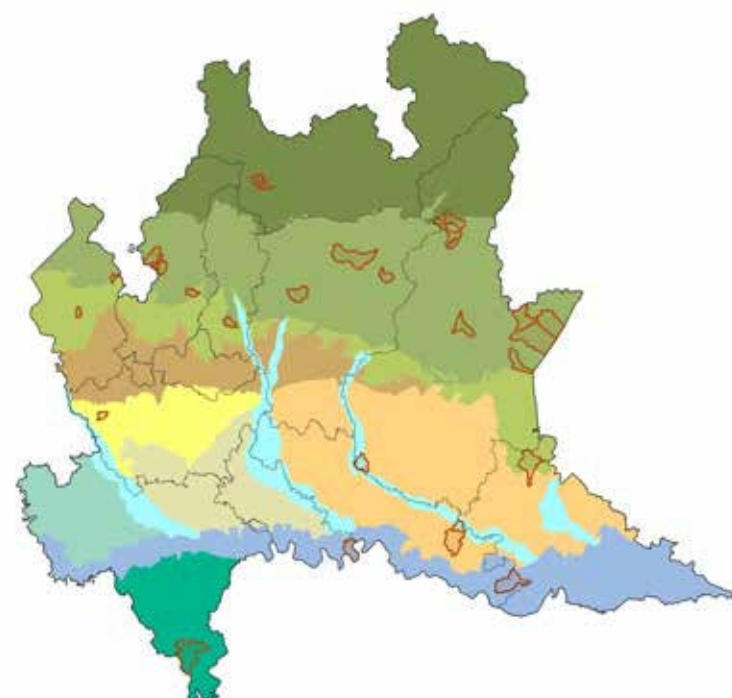
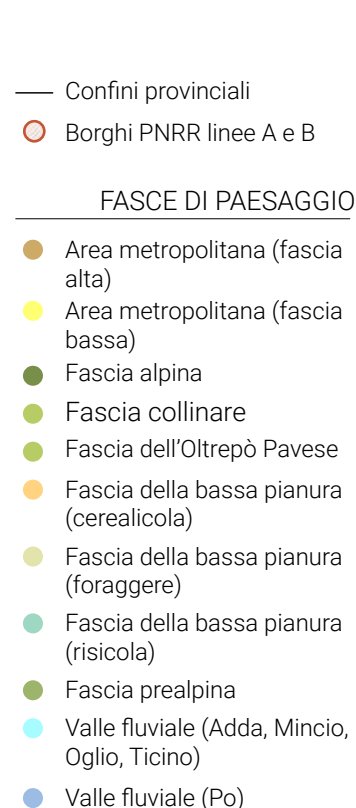
Le due linee di finanziamento (A e B) differiscono notevolmente per numero di progetti finanziabili e ammontare dell'investimento: per **la linea A**, che a livello nazionale ha

previsto il finanziamento di quasi 400 mln di euro a favore di 20 Comuni, in Lombardia è stato finanziato il Comune di Pertica Alta, che beneficia di un finanziamento pari a circa **18,5 mln di euro**; per **la linea B**, a fronte di oltre 360 mln di euro per 289 progetti ammissibili a livello nazionale, sono 28 i Comuni lombardi che sono beneficiari di **33,5 milioni di euro complessivi**.





Mapa 1: *i Comuni beneficiari del bando «Attrattività dei Borghi», linee A e B.*
Fonte: decreto del Segretario Generale n. 453 del 07/06/2022 del Ministero della Cultura. Elaborazione del Centro di Competenza di ANCI Lombardia.



Mapa 2: *Comuni finanziati dal bando, su fasce di paesaggio VAS.*
Fonte: VAS del Piano Paesaggistico Regionale - 2022. Elaborazione del Centro di Competenza di ANCI Lombardia.

Questi investimenti sono destinati al miglioramento della qualità della vita nei borghi e coinvolgono una popolazione totale di quasi **60.000 abitanti**. Si tratta di interventi strategici per i piccoli Comuni, che mai come oggi si trovano ad affrontare sfide legate allo spopolamento, alla carenza di infrastrutture e troppo vincolate al turismo stagionale.

Nelle mappe 1 e 2, si può osservare la distribuzione dei Comuni finanziati per la Lombardia. Come si evince dalla lettura della mappa 2, la maggior parte dei borghi finanziati si trova nelle **fasce di paesaggio alpina, prealpina e collinare**, con soli 6 Comuni che si trovano nelle fasce metropolitana (1 Comune), bassa pianura (2 Comuni), fluviale (2 Comuni) e il solo Comune di Varzi che si trova nella fascia dell'Oltrepò pavese¹.

Si segnala inoltre che **19 tra i Comuni beneficiari fanno parte delle "Aree Interne"**, identificate da Regione Lombardia quali aree oggetto di specifiche strategie di sviluppo territoriale, l'Agenda del Controesoso.

¹ Le fasce di paesaggio rappresentano una classificazione del territorio lombardo costruite sulla base geomorfologica e idrologica dei territori, tenendo conto dei sottobacini idrografici, degli aspetti pedologici e degli usi del suolo. Sono utilizzate ai fini delle valutazioni paesistiche e vengono individuate a partire dalle Unità Tipologiche di Paesaggio del PPR (UTdP). I dati riportati sono tratti dalla Valutazione Ambientale Strategica (VAS) del Piano Paesaggistico Regionale (PPR).

I progetti finanziati toccano una vasta gamma di temi, identificati come aspetti cruciali per il rilancio economico e sociale delle comunità locali, basati sul recupero del patrimonio (architettonico-storico) e sulla riqualificazione dei borghi e dei centri storici, anche tramite la creazione di servizi culturali che migliorino e rilancino il turismo locale.

Tra i principali:

- ammodernamento infrastrutturale per la fruizione culturale-turistica;
- interventi di patrimonio culturale materiale;
- iniziative di residenzialità;
- nuove iniziative culturali;
- azioni di comunicazione dell'offerta del territorio;
- cooperazione internazionale.

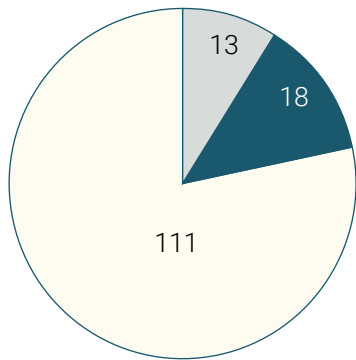
Ciascuno dei 19 progetti è identificato da un CUP (Codice Unico Progetto), che prevede un diverso numero di CLP (Codici Locali Progetto), differenziati per temi e obiettivi fissati. Nel caso dei borghi lombardi, a 19 progetti corrispondono 283 singoli interventi. Tramite l'applicativo ReGIS, l'Amministrazione titolare monitora lo stato di avanzamento dei progetti basandosi sulle informazioni riportate per ciascun singolo intervento.

Ne consegue che per il raggiungimento di M&T della misura, è cruciale che ciascun intervento venga completato entro i termini e nelle modalità definite dal bando.

Il bando borghi PNRR
linea B

33,5 mln
importo economico

18 progetti finanziati
28 Comuni coinvolti
16 Comuni in partenariato



- Numero progetti finanziati
- Numero progetti non finanziati
- Numero finanziabili

Grafico 1: numero dei progetti presentati, distinti tra finanziati, non finanziati e finanziabili.

- a) comunicazione dell'offerta del territorio
- b) cooperazione interterritoriale
- c) infrastrutture per la fruizione culturale-turistica
- d) iniziative culturali
- e) iniziative di residenzialità
- f) interventi del patrimonio culturale
- g) progettazione e analisi preliminari
- h) in fase di definizione
- i) altro

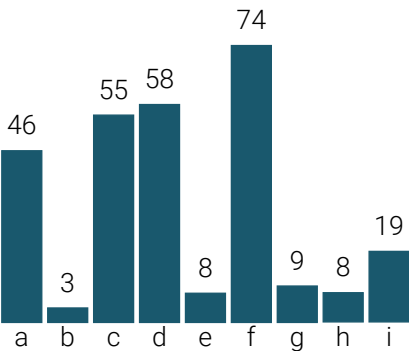


Grafico 2: numero e tipologia di interventi ammessi a finanziamento. Elaborazione del Centro di Competenza di ANCI Lombardia

Il bando borghi di
Regione Lombardia

Tra i 29 Comuni interessati dal bando PNRR, si segnala che 9 di questi, nello specifico Capo di Ponte, Cavriana, Gardone Riviera, Gargnano, Isola Dovarese, Sabbioneta, San Pellegrino Terme, Tignale e Torre de' Picenardi, sono interessati anche dai finanziamenti del bando regionale «Interventi finalizzati alla riqualificazione e valorizzazione turistico-culturale dei borghi storici», pubblicato tramite la d.g.r. n. 3945 del 30 novembre 2020.

Il bando era rivolto ai Comuni caratterizzati da:

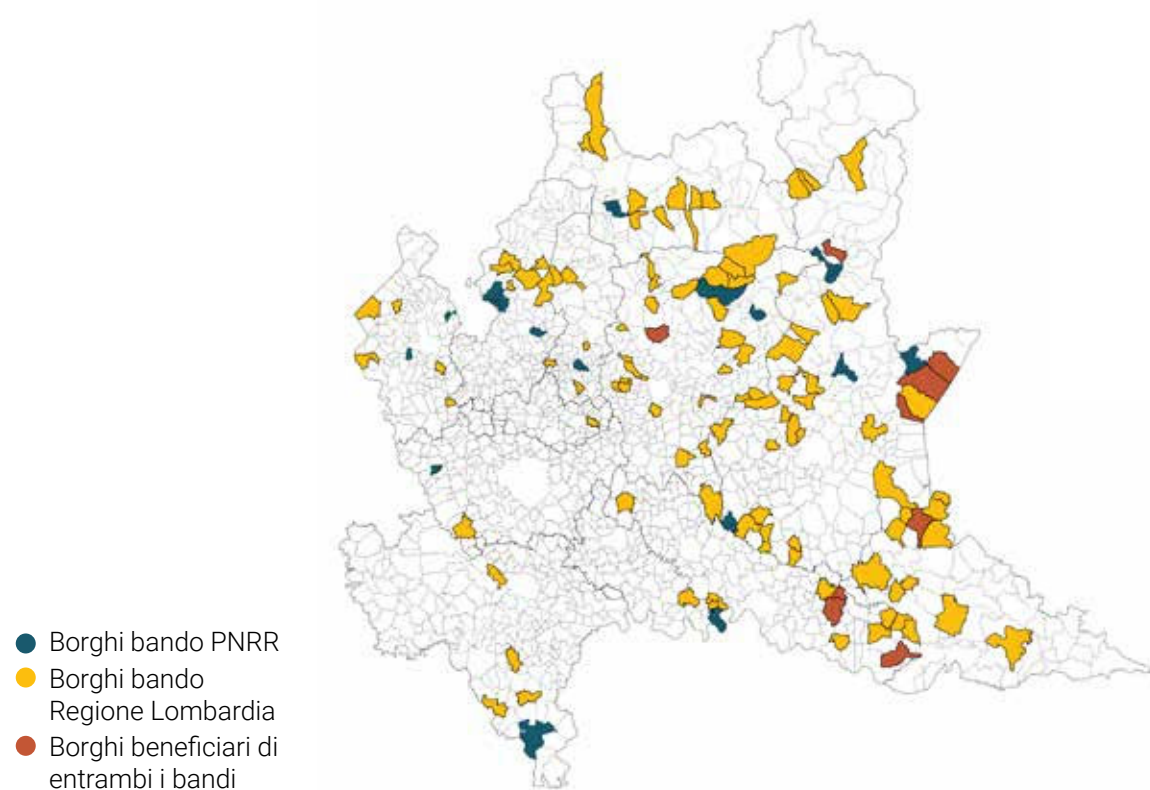
- popolazione inferiore ai 30.000 abitanti;
- presenza sul proprio territorio di un "borgo antico", un centro storico o una frazione con una popolazione che non superasse i 3.000 abitanti;
- il borgo storico (o la frazione) identificato doveva avere una presenza di almeno il 70% di edifici storici anteriore al 1939;
- inoltre, l'area individuata doveva offrire un patrimonio apprezzabile in termini di qualità urbanistica e architettonica, caratterizzato da qualità degli accessi al borgo, compattezza/ omogeneità della massa costruita, preservazione del legame tra microsystema urbano e ambiente naturale e, infine, armonia dei volumi costruiti.

Con una dotazione finanziaria pari a € 67,9 mln, il bando prevedeva contributi a fondo perduto per un massimo concedibile di € 1.000.000 (IVA compresa) per beneficiario singolo o in forma associata. La

copertura poteva arrivare fino al 100% delle spese ammissibili. Su 333 domande presentate, sono stati finanziati 95 progetti che hanno visto il coinvolgimento di ben 112 Comuni (30 i Comuni in partenariato e 82 in forma singola), pari a circa il 7% dei Comuni totali lombardi.

Le principali tematiche premiate hanno riguardato temi simili e complementari rispetto a quelli interessati dal bando PNRR: interventi di rinnovamento e abbellimento del costruito; miglioramento dell'arredo urbano; cura e miglioramento del verde pubblico; istituzione di aree chiuse alla circolazione automobilistica (permanenti o temporanee) all'interno dei borghi selezionati; miglioramento dell'offerta turistica; promozione del territorio.

Considerando entrambi i finanziamenti, il totale dei Comuni coinvolti finanziati è di 132, di cui 9 sono beneficiari di entrambi i finanziamenti, che hanno mobilitato complessivamente risorse per quasi € 120 mld.



Mappa 3: Comuni beneficiari dei bandi «Attrattività dei borghi» e «Interventi finalizzati alla riqualificazione e valorizzazione turistico-culturale dei borghi storici».

Fonti: decreto del Segretario Generale n. 453 del 07/06/2022 del Ministero della Cultura; D.G. Territorio e Protezione Civile. d.d.u.o. 2.11.2021 - n. 14716 e d.d.u.o. 16.11.2021 - n. 15559.

Elaborazione del Centro di Competenza di ANCI Lombardia.

I progetti non finanziati

Al pari dei Comuni che hanno beneficiato dei finanziamenti, molti hanno presentato dei progetti che non sono stati finanziati.

Nello specifico, i progetti non finanziati per la linea A sono stati 17, tra cui figurano anche le proposte del Comune di Sabbioneta e del Comune di Valvestino; per la linea B, i Comuni non finanziati sono stati 111.

Considerando che Sabbioneta e Valvestino hanno partecipato al bando della linea B vincendo il contributo, per le due linee di finanziamento **i progetti non finanziati totali ammontano a 126.**

L'esperienza dei Comuni di Sabbioneta e di Valvestino dimostra che anche i progetti non finanziati possono essere una risorsa tramite cui, anche a seguito di modifiche e miglioramenti, è possibile accedere a nuovi bandi.

La determinazione di questi Comuni nel ricercare finanziamenti alternativi e nel migliorare i propri progetti mette in luce il potenziale di crescita ed innovazione delle proposte e delle comunità stesse.

In una visione d'insieme, a distanza di due anni dai primi bandi PNRR e dagli interventi finanziati in Regione Lombardia nell'ambito del "Piano Lombardia", emerge la consapevolezza del potenziale straordinario espresso dagli enti locali attraverso la presentazione di candidature ai bandi.

Si tratta di risorse e sforzi delle pubbliche Amministrazioni che non devono essere sprecate. Per questo motivo, risulta cruciale considerare anche **i progetti che non hanno ottenuto finanziamenti**, in quanto **rappresentano una risorsa preziosa per il territorio** e testimoniano l'impegno delle comunità locali nella promozione dello sviluppo e della valorizzazione dei propri borghi.

Piattaforma ReGiS: da ostacolo a opportunità

*Da piattaforma di rendicontazione a strumento di
monitoraggio e programmazione*

Cos'è ReGiS?

È il punto di accesso principale per le Amministrazioni centrali e locali, nonché per gli enti locali ed i Soggetti attuatori, per gestire tutte le fasi di monitoraggio, rendicontazione e controllo delle iniziative finanziate dal PNRR.

La piattaforma ReGiS è **progettata per soddisfare molteplici esigenze:** dalla gestione delle informazioni anagrafiche e di rendicontazione delle spese e dei costi dei progetti, a esigenze volte alla programmazione e riprogrammazione delle risorse finanziarie del Piano, definendo indicatori e obiettivi di performance. La valorizzazione in itinere delle informazioni relative al cronoprogramma procedurale e finanziario, permette da un lato un monitoraggio dello “stato avanzamento lavori” da parte delle Amministrazioni centrali, dall’altro impegna la pubblica amministrazione a standardizzare i processi informativi e a farli convergere in spazi altamente funzionali allo svolgimento delle operazioni.

Criticità e aspetti di miglioramento della Piattaforma

La relazione instaurata tra il Centro di Competenza di ANCI Lombardia e i Soggetti attuatori (in particolare i Comuni) permette una rilevazione delle principali criticità che sono riscontrate nell'utilizzo della piattaforma, consentendo l'individuazione di alcuni aspetti che potrebbero essere soggetti a miglioramento.

In particolare, alcune criticità pare si possano ricondurre ai seguenti aspetti:

- parziale e non sempre efficace interoperabilità di ReGiS con le altre piattaforme di rendicontazione (SIOPE, PCC,...);
- la reiterazione di medesimi procedimenti in più sezioni della piattaforma (es. il caricamento del medesimo documento in più sezioni);
- la mancanza di coordinamento tra linee guida afferenti alle molteplici Amministrazioni titolari.

UN CASO APPLICATO

Il Centro di Competenza di ANCI Lombardia a supporto dei Soggetti attuatori per la compilazione di ReGiS

La proficua collaborazione in atto con la Direzione Generale Nord-Ovest della Ragioneria Territoriale dello Stato, permette al Centro di Competenza un cono di visibilità della Piattaforma ReGiS per i Comuni lombardi. Questo consente quindi di monitorare gli interventi nel dettaglio e di verificare, in termini collaborativi, la completezza delle informazioni inserite dai Soggetti attuatori.

In particolare, a seguito della pubblicazione del decreto legge n. 19/2024 “Ulteriori disposizioni urgenti per l’attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)”, che prevedeva, all’art. 2, l’aggiornamento urgente del sistema informatico ReGiS nelle sezioni del cronoprogramma procedurale e finanziario di ciascun intervento, il Centro di Competenza di ANCI Lombardia, in collaborazione con il Ministero della Cultura, si è attivato per supportare i Soggetti attuatori nella compilazione di ReGiS.

Misura Attrattività dei borghi:

Sezioni analizzate:

279 interventi analizzati
dal Centro di Competenza
di ANCI Lombardia

- ITER DI PROGETTO
- PIANO DEI COSTI
- QUADRO ECONOMICO
- PAGAMENTI
- INDICATORI

Tipologia di Monitoraggio

- quantitativo
- qualitativo

Tipologia di Supporto

- puntuale
- aggregato

IL BANDO PER LE IMPRESE - LINEA C

Attività di ANCI Lombardia di supporto ai Comuni sulla Linea C

ANCI Lombardia ha svolto un'azione informativa per raggiungere il maggior numero possibile di operatori economici nei diversi contesti territoriali attivi nella valorizzazione dei borghi storici, al fine di favorire la conoscenza della linea C e la partecipazione delle imprese.

Sin da **giugno 2023**, ANCI Lombardia ha partecipato ad attività informative, quali la presentazione del bando nei territori a partire dall'incontro organizzato dal Comune di Sabbioneta.

In particolare, il **10 luglio 2023** ha organizzato un incontro online specifico sul tema dal titolo «Iniziative imprenditoriali per l'attuazione di Progetti locali» (rivolto a tutti i Comuni), a cui sono intervenuti, oltre a rappresentanti di ANCI Lombardia, anche [Michele Andreoletti](#) dell'Area Arte e Cultura di Fondazione Cariplo, [Antonella Galdi](#), Vice Segretaria Generale ANCI, [Sabrina Sammuri](#), Direttrice Generale Cultura di Regione Lombardia e [Anna Maria Zerboni](#) dell'Area Servizi alle Imprese e al

Territorio di Unioncamere. Durante il webinar sono state presentate le attività che i diversi soggetti svolgono a supporto degli enti locali e delle imprese, e sono stati poi illustrati nel dettaglio i contenuti dell'**Avviso della linea C** in termini di scadenze, soggetti ammissibili, vincoli e criteri di valutazione. Durante il webinar sono stati inoltre raccolti i **quesiti** dei Comuni, utilizzati dal Centro di Competenza per la redazione di FAQ che sono state condivise con [Invitalia](#).



Timeline delle tappe di realizzazione dell'Avviso Linea C.

Cos'è la linea C

L'Avviso Imprese Borghi Linea C è nato con l'obiettivo di favorire iniziative imprenditoriali in sinergia con i progetti già finanziati nell'ambito della Misura M1C3 – Investimento 2.1 «Attrattività dei borghi» linea B, finalizzate al rilancio economico e occupazionale e al contrasto dello spopolamento. In particolare, l'Avviso mirava a favorire il recupero dei 294 Borghi attraverso interventi che promuovessero nuova residenzialità e creazione di servizi diversificati per rispondere a specifici fabbisogni territoriali, valorizzando i saperi locali nei campi delle attività culturali, creative, turistiche, commerciali, agroalimentari e artigianali.

Il MiC ha assegnato **circa 200 milioni di euro** con contributi a fondo perduto **a sostegno di micro, piccole e medie imprese** per realizzare iniziative imprenditoriali coerenti e sinergiche con la strategia rigenerativa intrapresa dai Comuni, nell'ottica di generare benessere per le comunità residenti e per i visitatori, nel perseguimento degli obiettivi di contrasto al cambiamento climatico. L'Avviso, **aperto da giugno a settembre 2023**, ammetteva a partecipare micro, piccole e medie

imprese che presentassero **iniziative imprenditoriali in forma singola o in aggregazione, già costituite o da costituire**, e che avessero una o più unità locali ubicate (o che si impegnassero a localizzare) nei borghi storici assegnatari di risorse di cui alla linea B. Erano ammesse altresì le società cooperative, gli Enti del Terzo Settore e le persone fisiche che intendessero attivare una nuova impresa.

Il MiC metteva a disposizione per ogni proposta un contributo fino a un massimo di 75.000 euro, per progetti di valore massimo di 150.000 di euro e una durata complessiva di 18 mesi, con conclusione entro il 31 dicembre 2025.

Si tratta di un contributo a fondo perduto concesso fino alla misura del 90% dell'iniziativa ammissibile, o del 100% nel caso di nuove imprese, o imprese già costituite a prevalenza giovanile o femminile.

I criteri di valutazione, oltre all'assetto strutturale del proponente, miravano a valutare: la capacità dell'iniziativa di generare benefici per i contesti locali (occupazione, offerta culturale, ambiente); la fattibilità tecnica

e la sostenibilità economica; la connessione con il Progetto locale di rigenerazione culturale e sociale proposto dal Comune.

Analisi delle proposte ammissibili per la Lombardia

A maggio 2024, il MiC ha pubblicato il decreto del Segretario generale n. 549 che riporta la **graduatoria di merito delle proposte ammesse a valutazione**, rimandando a un successivo provvedimento l'assegnazione delle risorse alle proposte finanziate.

Il gruppo di lavoro del Centro di Competenza di ANCI Lombardia ha analizzato i primi dati riferiti alla Lombardia, che presenta **174 proposte ammesse**, localizzate in 27 Comuni.

A fronte di uno stanziamento complessivo di circa 17 milioni di euro per la Regione, il totale delle proposte presentate ammonta a circa 12 milioni, con una richiesta media di finanziamento di circa 68.000 euro.

Il grafico sottostante mostra la distribuzione delle proposte presentate rispetto ai diversi Comuni.

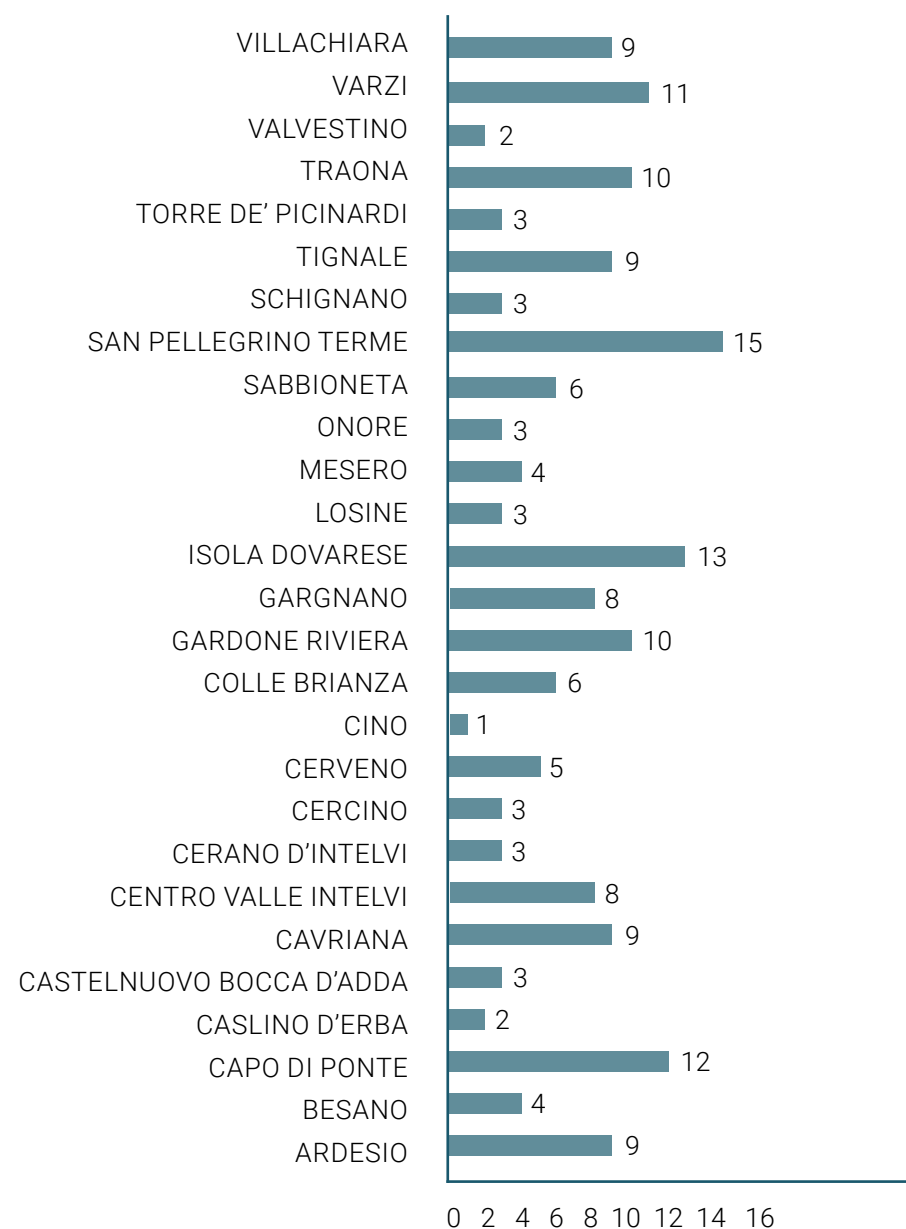


Grafico 3: numero di proposte presentate per Comuni della Lombardia.

Per operare una **classificazione tematica** e far emergere alcuni primi temi di interesse, si è proceduto ad un'analisi dei settori economici prevalenti nelle proposte, associando a ogni proponente i codici ATECO (ATtività ECOnomica), ovvero il codice che identifica ogni attività economica registrata alla Camera di Commercio secondo una classificazione stabilita dall'ISTAT.

Sono stati oggetto di analisi i proponenti di cui è stato possibile reperire il codice ATECO, vale a dire **136 su 174** (78%).

Si presume che nei 38 casi esclusi siano presenti sia le imprese costituenti (29, generalmente indicate con il nome del proponente), sia gli enti del Terzo Settore (9), che non possiedono ATECO.

L'analisi ha preso in esame l'ATECO primaria e, laddove presente, quella secondaria. Per operare la classificazione sono state prese in considerazione solo le prime cifre dell'ATECO che definiscono il settore economico; nel caso dell'analisi dell'ATECO secondaria, sono state considerate solo le prime cifre del primo codice indicato (tuttavia, alcune imprese non hanno ATECO secondaria, mentre altre hanno fino a 8 codici di secondarie).

Nei grafici seguenti il risultato dell'analisi.

ATECO PRIMARIA

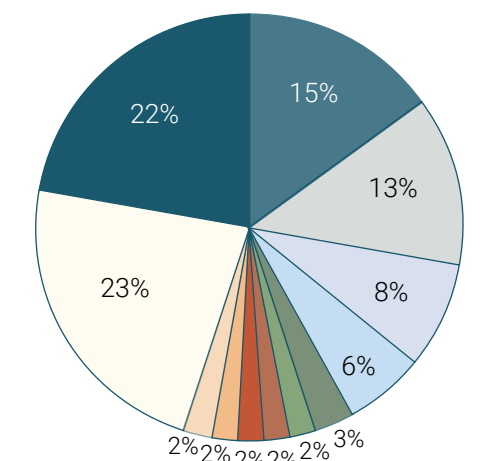


Grafico 4

- 56 - Attività dei servizi di ristorazione
- 01 - Coltivazioni agricole
- 55 - Alloggio
- 47 - Commercio al dettaglio
- 43 - Lavori di costruzione specializzati
- 87 - Servizi di assistenza sociale residenziale
- 62 - Produzione di software, consulenza informatica
- 25 - fabbricazione dei prodotti in metallo
- 90 - Attività creative, artistiche e di intrattenimento
- 96 - Altre attività di servizi per la persona
- Altri
- Non analizzati (senza ATECO)

Grafico 4: analisi delle prime cifre dell'ATECO primaria dei proponenti (174).

ATECO SECONDARIA

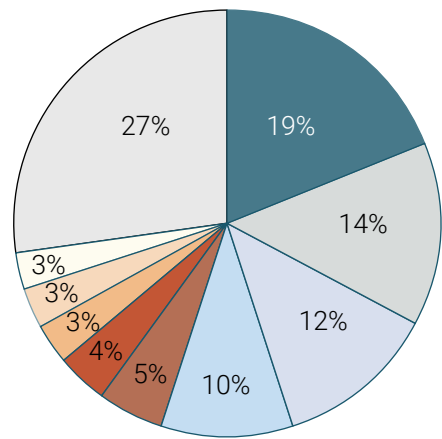


Grafico 5

- 01 - Coltivazioni agricole
- 47 - Commercio al dettaglio
- 56 - Attività dei servizi di ristorazione
- 55 - Alloggi
- 10 - Industrie alimentari
- 46 - Commercio all'ingrosso
- 93 - Attività sportive di intrattenimento e di divertimento
- 25 - Fabbricazione di prodotti in metallo
- 41 - Costruzione di edifici
- Altro

Grafico 5: analisi delle prime cifre del primo codice ATECO secondaria dei proponenti che la possiedono (94 soggetti su 174).

Rispetto all'ATECO primaria, emerge una prevalenza dei settori **ristorazione (15%), attività agricole (13%), ospitalità (8%) e commercio al dettaglio (6%)**, seguite da altri settori che rappresentano singolarmente tra il 3% e il 4%. Si segnala un 29% di proposte che fanno riferimento a 26 codici ATECO diversi con presenza sotto il 3%.

Rispetto all'ATECO secondaria, i settori maggiormente presenti sono gli stessi, ma con distribuzione leggermente diversa: **attività agricole (19%), ristorazione (12%), ospitalità (10%) e commercio al dettaglio (14%)**, cui seguono altri settori con rappresentazione tra il 3% e il 5% complessivamente diversi da quelli delle ATECO primarie, e un 27% di altre ATECO con percentuale sotto il 3% (20).

Sono da evidenziare alcuni caveat relativi a tale prima analisi:

- le ATECO possono costituire solo un riferimento rispetto all'attività generale dell'impresa. Non è possibile allo stato attuale sapere a quale campo di attività o di interesse appartenga il progetto presentato;
- anche la prevalenza dei settori economici è un dato non completo, poiché non sono stati inseriti nell'analisi i proponenti che non possiedono ATECO (le imprese costituenti e gli ETS, 22% del totale);
- la capacità dei proponenti di agire in rete, ovvero presentando progetti in raggruppamento, sfugge all'analisi, poiché l'Avviso

chiede che anche le proposte associate vengano presentate con domande autonome da parte dei soggetti realizzatori¹; anche in questo caso, soggetti diversi con ATECO diverse potrebbero in realtà concorrere a un solo progetto con un tema prevalente.

Possibili relazioni con i progetti linea B

Tenuto conto dei caveat identificati, è possibile svolgere alcune prime riflessioni sulla relazione tra i progetti presentati dalle imprese e le strategie portate avanti dai Comuni. Vi sono intanto alcune potenziali connessioni con i temi della mobilità lenta e del marketing territoriale, individuati da ANCI Lombardia come trasversali e comuni a tutti i borghi.

La presenza importante di attività legate alla ristorazione, specialmente se vista in associazione alla categoria ospitalità (cat. 55 - alloggio), denota un investimento sull'ampliamento delle strutture ricettive per il turismo. Parimenti, la ristorazione legata alle coltivazioni agricole potrebbe indicare una inclinazione verso la valorizzazione dei prodotti locali, questione presente in diversi progetti della Linea B. Si tratta di temi che potrebbero lavorare in sinergia con progetti di connessione ciclabile o di cammino tra i borghi e con la costruzione di unica strategia di promozione di un turismo lento.

Guardando alle altre categorie,
1 Art. 5 comma 6: «Ciascun soggetto dovrà presentare domanda di ammissione con la propria iniziativa imprenditoriale, che deve essere funzionalmente autonoma ancorché sinergicamente connessa con le altre, nel rispetto degli obiettivi da conseguire attraverso l'aggregazione.»

il commercio al dettaglio ha una rilevanza in rapporto agli altri ambiti cui si lega, rispetto alle ricadute per i residenti o per i visitatori. In tutti i settori nominati, inoltre, sarà da valutare a seconda delle diverse proposte l'impatto in termini di aumento dell'occupazione.

Un'ulteriore questione da evidenziare riguarda invece il campo dei "servizi", declinati come servizi sociali, servizi alla persona, servizi culturali, attività sportive, che, seppur poco rappresentati singolarmente, se sommati rappresenterebbero una percentuale rilevante. Ciò lascia spazio a suggestioni, come per esempio la possibilità che i nuovi servizi alla popolazione individuati in molte strategie dai Comuni possano trovare una realizzazione o, comunque, una sponda attraverso l'intervento privato o sociale. Interessante la presenza di imprese impegnate in servizi di consulenza informatica, data la necessità di molti Comuni di affrontare la sfida della digitalizzazione.

Un'ultima considerazione può essere fatta a proposito della composizione e diversità dei settori indicati come "altri", che insieme costituiscono circa un quarto delle proposte, sia nel caso dell'ATECO primaria che secondaria.

Seppure non sia necessario a questo stadio di analisi fare un approfondimento dettagliato di queste voci, la varietà delle attività economiche evidenziate dai codici ATECO è certamente simbolica di una "biodiversità" delle imprese presenti nei borghi, un potenziale capace di generare iniziative innovative abilitate dalle progettualità pubbliche.

OBIETTIVI, ATTORI COINVOLTI E METODO

2. VERSO L'ALLEANZA DEI BORGHİ LOMBARDI

“

[...] Costruita la rete dell'assistenza e accompagnamento ai Comuni, stiamo facendo un ulteriore passo. Per non lasciare che questo sia un episodio importante ma isolato, abbiamo chiesto ai Comuni beneficiari di queste risorse di **dare vita a una rete** attraverso un *Protocollo di collaborazione* che dia continuità a questo lavoro, promuovendo anche **strumenti di comunicazione** comune, lavorando assieme a costruire e ipotizzare **nuovi progetti** che potranno essere spesi e avvalersi delle **opportunità** che possono scaturire da altri bandi, da altri strumenti di programmazione, dalle Aree Interne alla programmazione europea.

[...]

”

Mauro Guerra,
Presidente di ANCI Lombardia



Obiettivi

Con questo percorso sperimentale ANCI Lombardia intende promuovere a livello regionale la **valorizzazione** e la **messa in rete** dei borghi lombardi beneficiari dei finanziamenti della misura M1C3 INV. 2.1 «Attrattività dei borghi» del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, facilitando un processo di approfondimento sui temi culturali, storici e turistici.

Dal 2021, a partire dall'Accordo di collaborazione sottoscritto con Regione Lombardia, Fondazione Cariplo, Unioncamere, Aria s.p.a. e Polis Lombardia, ANCI Lombardia ha affiancato i borghi individuati delle diverse linee di intervento del Ministero della Cultura: A, B e C. Questa attività si è svolta in stretta collaborazione con le Amministrazioni locali e le istituzioni nazionali, quali il **Ministero della Cultura**, per supportare l'implementazione degli interventi finanziati dal PNRR e rafforzare le capacità degli enti.

L'assistenza continua ha permesso l'analisi dei 19 progetti finanziati in Lombardia, presentati da 29 amministrazioni, sia singolarmente che in partenariato, rivelando una consonanza di interventi proposti che va oltre i temi delle linee di finanziamento. Questa attività ha costituito l'innescò dell'esperienza qui presentata, volta ad un'iniziativa che intende oltrepassare il contesto dei soli progetti PNRR, mettendo in comunicazione i Comuni impegnati in tutte le linee del bando destinato ai borghi.

Al fine di valorizzare le Amministrazioni coinvolte e le rispettive risorse locali, ANCI Lombardia ha dunque sviluppato un percorso volto alla creazione di una **rete regionale dei borghi** individuati dal PNRR, a partire da possibili ambiti di azione comune e rispondendo alle esigenze dei Comuni con proposte operative.

La previsione dell'iniziativa è quella di sviluppare il potenziale dei borghi, rendendo possibile la partecipazione congiunta a nuovi bandi e realizzando nuove forme di progettualità e programmazione.

Attori Per raggiungere l'obiettivo dell'iniziativa, è stato essenziale creare una rete di collaborazioni che potesse garantire un approccio integrato e multidisciplinare. ANCI Lombardia ha coinvolto innanzitutto le amministrazioni dei Comuni beneficiari della misura "Attrattività dei borghi", nonché gli stakeholder interessati alle tematiche di maggior rilevanza dei progetti considerati. Sono stati coinvolti sia gli attori istituzionali, che i soggetti del Terzo Settore, dal livello locale alla dimensione nazionale.

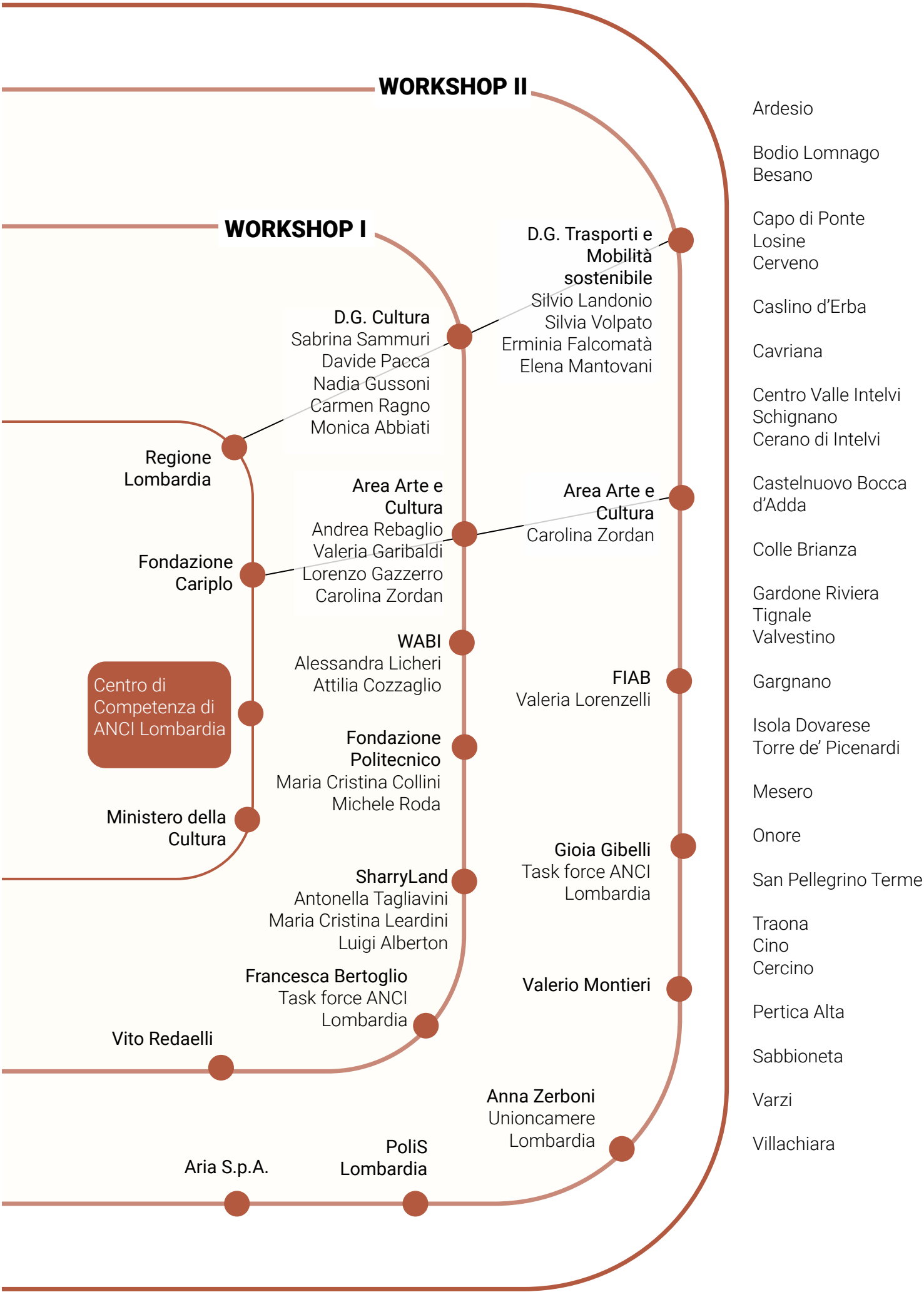
I primi interlocutori sono stati **Fondazione Cariplo**, in virtù della collaborazione strutturata con il Centro di Competenza, e **Regione Lombardia**, che svolge un ruolo istituzionale fondamentale nel coordinamento e nel supporto degli enti locali nell'attuazione del PNRR a livello regionale. Sono state coinvolte, in particolare, le Direzioni Generali interessate ai temi emergenti dalle progettualità dei borghi, ad esempio: la Direzione Generale Cultura (nello

specifico l'Unità Organizzativa Valorizzazione Culturale, l'Unità Organizzativa Progetti, Sistemi e reti UNESCO, e la Struttura Patrimonio Culturale) e la Direzione Generale Trasporti e Mobilità Sostenibile.

Il percorso di messa in rete dei borghi si è svolto – e tutt'ora prosegue – in un contesto di stretta collaborazione con le amministrazioni nazionali e in particolare, in questo caso, con il **Ministero della Cultura**, che coordina e dirige la misura "Attrattività dei Borghi", monitora l'attività dei Comuni e offre assistenza, nonché costituisce un interlocutore privilegiato dell'attività di ANCI Lombardia.

Con riferimento alla linea C del bando borghi è stata inoltre valorizzata la collaborazione con **Unioncamere**. Nel processo laboratoriale, e in particolare nei workshop, sono stati coinvolti soggetti quali: **Sharry Land**, società benefit specializzata nella valorizzazione del patrimonio; **WABI**, associazione che si occupa di progettazione e sviluppo di itinerari culturali e cammini; **FIAB** – Federazione Italiana Ambiente e Bicicletta; **Valerio Montieri** e **Vito Redaelli**, alcuni professionisti impegnati in modo specifico sui temi della mobilità lenta.

Le attività hanno potuto contare infine anche sul supporto dei membri della **task force** di esperti esterni di ANCI Lombardia.

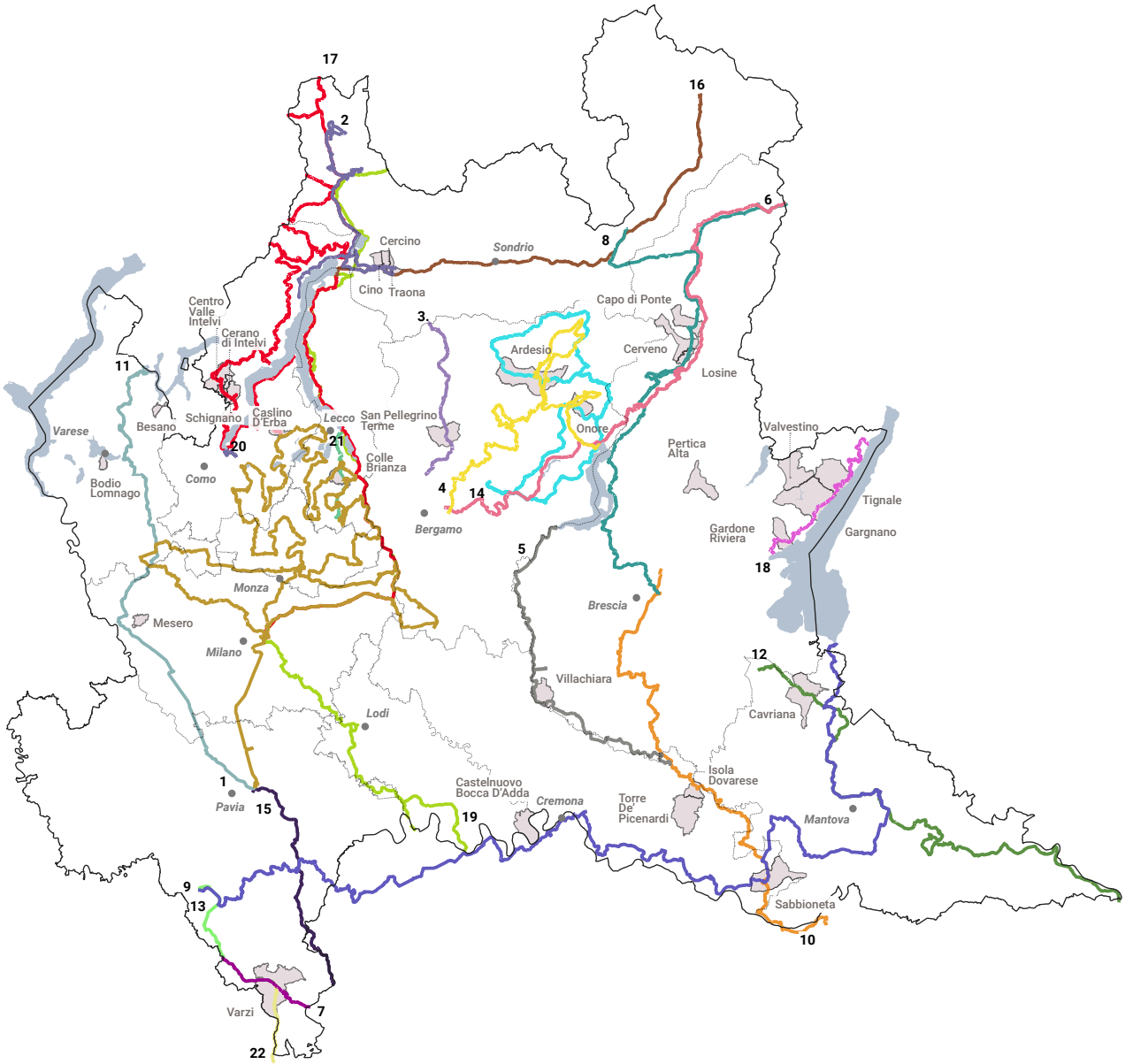


Metodo L'azione del Centro di Competenza di ANCI Lombardia è da sempre caratterizzata da un approccio strettamente operativo, segnato dalla volontà di affiancare gli enti locali lombardi al fine di supportarli nella realizzazione degli interventi finanziati dal PNRR. Nel far ciò è stato da sempre utilizzato un approccio multidisciplinare, che ha messo in campo l'azione di competenze differenziate, necessarie per la realizzazione degli interventi. In particolare, a fianco alle competenze messe in campo, il Centro di Competenza opera attraverso la redazione di materiali di lavoro, la raccolta e l'elaborazione di dati, nonché la messa a disposizione di strumenti di rappresentazione, quali grafici e **mappe**. Nel caso in oggetto, sono state elaborate mappe del territorio lombardo che hanno messo in luce elementi di interesse dei Comuni beneficiari dei finanziamenti. In particolare, è stata evidenziata la presenza di elementi fisici (es. laghi e fiumi) nonché elementi infrastrutturali (ciclabili e cammini) utili alla discussione laboratoriale.

*Nota metodologica:
l'elaborazione di mappe*

L'obiettivo della nota metodologica è descrivere in dettaglio le procedure utilizzate per l'elaborazione delle mappe di cammini, ciclovie e trasporto pubblico. Per la redazione della mappa dei cammini, la D.G. Cultura di Regione Lombardia ha avuto un ruolo centrale: sono state organizzate riunioni di confronto e allineamento, grazie alle quali è stato possibile reperire e condividere materiale utile, tra cui il libro bianco dei cammini, un documento di sintesi redatto nel 2022 che riporta l'esito del percorso

di ascolto e sistematizzazione svolto nell'ambito del tavolo tecnico di Regione Lombardia sui cammini lombardi. Per l'elaborazione della mappa delle ciclovie, la D.G. Trasporti e Mobilità Sostenibile di Regione Lombardia ha contribuito in modo significativo. A tal proposito è stata organizzata una riunione di coordinamento sul tema della mobilità ciclistica insieme a Silvio Landonio, Direttore Generale Trasporti, Silvia Volpato, Dirigente U.O. Trasporto Pubblico e Elena Mantovani, membro dello staff Struttura Viabilità e mobilità ciclistica. Inoltre, Erminia Falcomatà, Dirigente della Struttura Reti Pubbliche e Mobilità Sostenibile, ha fornito il Piano Regionale della Mobilità Ciclistica e i link per accedere agli allegati del documento. Successivamente ai *workshop* di aprile/maggio 2024 sono state fornite ulteriori indicazioni in riferimento alle schede progetto dei Comuni vincitori del bando Borghi redatte dal Centro di Competenza di ANCI Lombardia. La D.G. Trasporti e Mobilità Sostenibile di Regione Lombardia ha contribuito condividendo materiali per la elaborazione della mappa del trasporto pubblico. A tal proposito, sono state trasmesse le mappe della rete ferroviaria regionale, le mappe di navigazione dei laghi lombardi e la tabella riassuntiva degli impianti a fune lombardi. Per la restituzione degli è stato utilizzato il software di cartografia digitale QGIS, con cui sono stati elaborati i tracciati in formati GPS e shapefile, che successivamente sono stati trasformati in layer cartografici.



Mapa 4: cammini limitrofi e/o passanti per i Comuni beneficiari del Bando PNRR «Attrattività dei borghi» linee A e B. Fonte Dati: Geoportale Regione Lombardia; altre fonti online di cammini e sentieri (vedasi sitografia). Elaborazione del Centro di Competenza di ANCI Lombardia.

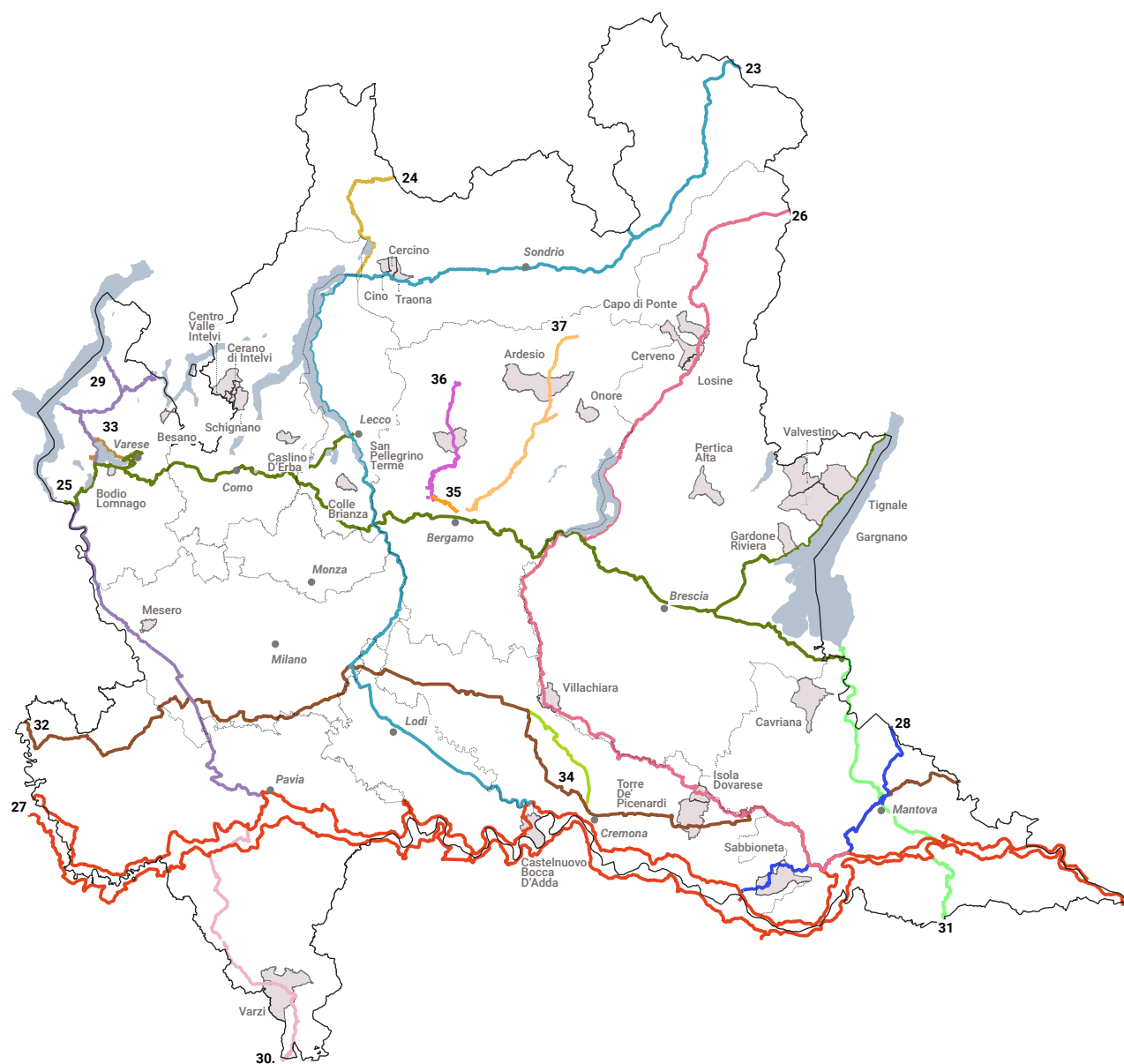
- | | |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Cammino di St. Agostino | 12. Via Carolingia |
| 2. Sui Passi di Don Guanella | 13. Greenway Voghera - Varzi |
| 3. Via Priula | 14. Percorso Saponi tra Laghi e Monti |
| 4. Alta via delle Grazie | 15. Via degli Abati |
| 5. Sentiero Verde dell'Oglio | 16. Sentiero Valtellina |
| 6. Cammino di Carlo Magno | 17. Le Vie del Viandante |
| 7. Cammino dei Malaspina | 18. Bassa Via del Garda |
| 8. Via Valeriana | 19. Cammino di San Colombano |
| 9. Via Postumia | 20. Via Monte Palanzone |
| 10. Via Santa Giulia | 21. Sentierone Montevicchia |
| 11. Via Francisca del Lucomagno | 22. Varzi Via del Sale |
- Confini provinciali

— Confini regionali

● Borghi PNRR Linee A e B

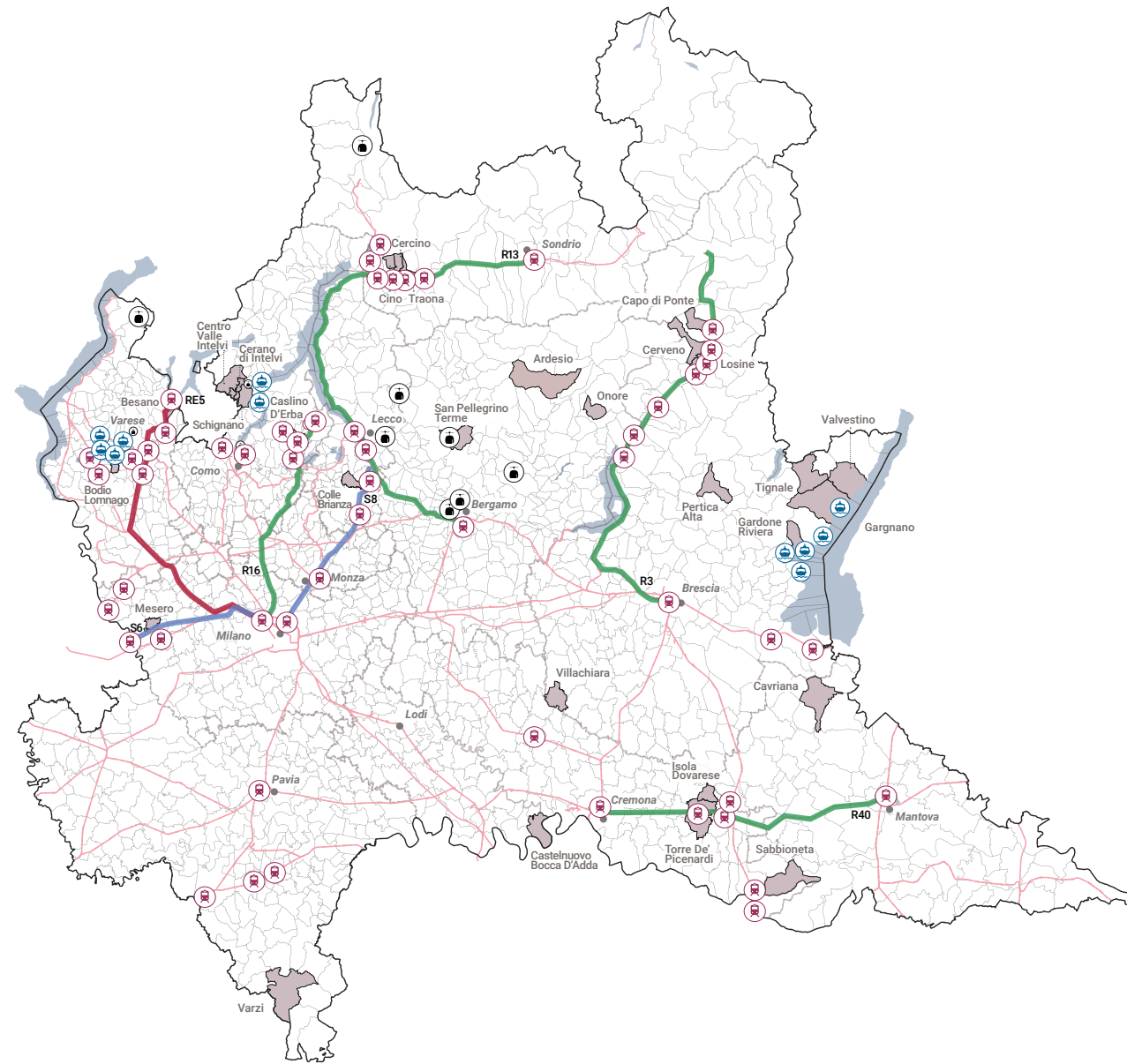
● Capoluoghi di Provincia

● Laghi



Mappa 5: *ciclovie limitrofe e/o passanti per i Comuni beneficiari del Bando PNRR «Attrattività dei borghi» linee A e B.* Fonte Dati: Geoportale Regione Lombardia; FIAB. Elaborazione del Centro di Competenza di ANCI Lombardia.

- | | | |
|----------------------------------|--|-------------------------|
| 23. Ciclovie dell'Adda | 31. Ciclovie del Sole | Borghi PNRR Linee A e B |
| 24. Ciclovie della Valchiavenna | 32. Via delle Risaie | Capoluoghi di Provincia |
| 25. Ciclovie Pedemontana Alpina | 33. Ciclovie del lago di Varese | Laghi |
| 26. Ciclovie dell'Oglio | 34. Ciclovie del Naviglio Civico Cremonese | Confini provinciali |
| 27. Ciclovie del Po - Vento | 35. Ciclopeditone dei Colli di Bergamo | Confini regionali |
| 28. Ciclovie Tirrenica | 36. Ciclovie della Valle Brembana | |
| 29. Ciclovie del Ticino | 37. Ciclovie della Valle Seriana | |
| 30. Ciclovie del Mare e del Sale | | |



Mappa 6: *Trasporto Pubblico.* Fonti Dati: Geoportale Regione Lombardia; mappe dei servizi di Trasporto di Regione Lombardia; mappa impianti a fune di Trasporto Pubblico Locale di Regione Lombardia. Elaborazione del Centro di Competenza di ANCI Lombardia.

- | | | |
|--|---|-------------------------|
| Linee Regio-Express (*)
RE5: Porto Ceresio - Varese - Gallarate - Milano | Stazioni ferroviarie dei capoluoghi di Provincia e/o limitrofe ai borghi PNRR | Borghi PNRR Linee A e B |
| Linee Regionali (*)
R16: Asso - Milano
R13: Lecco - Colico - Sondrio
R3: Brescia - Iseo - Breno
R40: Cremona - Mantova | Stazioni di impianti a fune | Capoluoghi di provincia |
| Linee Suburbane (*)
S8: Lecco - Carnate - Monza - Milano P.ta Garibaldi
S6: Novara - Milano passante - Treviglio | Stazioni navali limitrofe ai borghi PNRR | Laghi |
| Altre linee del servizio Ferroviario Regionale | (*) Linee ferroviarie che prevedono soste in stazioni in prossimità dei borghi PNRR | Confini comunali |
| | | Confini provinciali |
| | | Confini regionali |

Il percorso del Centro di Competenza volto alla costruzione di una “rete dei borghi” è stata espressa a partire dalla pubblicazione di una manifestazione di interesse nel dicembre 2023, volta a raccogliere l’eventuale interessamento all’attivazione del percorso. I 21 Comuni che hanno manifestato il proprio interesse – e, successivamente, quelli che si sono attivati in un secondo momento – sono stati invitati a sottoscrivere un Protocollo di collaborazione con ANCI Lombardia, grazie al quale è stato condiviso l’obiettivo della “rete dei borghi” e nonché eventuali e possibili percorsi di sviluppo di questa messa in rete.

Definito questo iniziale contesto di azione, ANCI Lombardia ha inaugurato il “laboratorio” per la “rete dei borghi”. Si è scelto di procedere adottando un metodo partecipativo, che ha previsto la realizzazione di due *workshop* tematici a cui, a partire dai temi e dai focus individuati con i Comuni e nel Protocollo di collaborazione, sono stati invitati potenziali stakeholder ed esperti in grado di contribuire allo sviluppo di un Manifesto e di un Masterplan per i borghi.

In particolare, sono stati realizzati due *workshop*, strutturati come laboratori interattivi, che hanno permesso ai partecipanti di discutere e sviluppare idee innovative a partire dall’approfondimento dei progetti dei borghi e dell’ecosistema di infrastrutture e trasporti che li circonda, di condividere esperienze e definire azioni concrete.

I due momenti laboratoriali hanno affrontato due temi specifici, individuati dal Centro di Competenza quali elementi maggiormente diffusi

e utili alla sperimentazione di un modello laboratoriale.

I *workshop* sono stati preparati da ANCI Lombardia, a partire dalla redazione di schede di sintesi delle progettualità dei 29 borghi lombardi, nonché la preparazione di mappe relative ad elementi chiavi di analisi: es. elementi geografici, la rete di cammini e la rete di ciclabili presenti in Lombardia.

In una prima fase i partecipanti, a seguito di un’introduzione dei lavori, hanno potuto analizzare le schede di sintesi di tutte le progettualità finanziate dalle linee A e B della misura borghi. Successivamente, è stata aperta una discussione a cui i partecipanti hanno potuto contribuire identificando criticità e necessità di possibili lavori relativi ai temi discussi. L’identificazione di criticità, esigenze e opportunità ha permesso l’emersione alcune prime **parole chiave**. L’individuazione di queste *keyword* ha permesso l’emersione di temi d’azione e di orientare la discussione.

Attraverso questa metodologia, ANCI Lombardia ha facilitato un processo di partecipazione, valorizzando il contributo di ogni *stakeholder* e garantendo che le soluzioni potessero essere sostenibili e corrispondenti alle esigenze dei borghi. Questa attività ha costituito la base di lavoro con cui il Centro di Competenza ha svolto la propria analisi ed elaborato il Manifesto e il Masterplan per la **costituzione di una “rete dei borghi”**.

WORKSHOP I 16 APRILE 2024: CAMMINI E SENTIERI

Al fine di affiancare i Comuni lombardi coinvolti nella misura M1C3 Inv. 2.1 «Attrattività dei borghi» e definire un piano (**masterplan**) che possa guidare l'azione sinergica delle rispettive Amministrazioni, l'iniziativa Borghi in Rete ha previsto una **serie di dialoghi** con **soggetti istituzionali** e **realità associative** in grado di proporre una visione d'insieme sui borghi e le loro potenzialità.

Il focus degli incontri ha riguardato i tratti comuni che si rintracciano nei borghi beneficiari dei finanziamenti PNRR e che, di conseguenza, rivestono un ruolo di primo piano nel renderne più efficace l'integrazione e l'interconnessione: il sistema di **cammini e sentieristica**, le **ciclovie**, il **trasporto pubblico**. Forme di infrastrutture che peraltro ben si coniugano con la fruizione lenta e consapevole dei borghi.

Gli incontri sono stati concepiti come un momento di scambio, secondo un approccio partecipativo; si è trattato di *workshop* interattivi, in cui i partecipanti hanno espresso proposte e visioni. L'impostazione data dal gruppo di lavoro è stata quella di procedere per **parole chiave**, un metodo per evidenziare immediatamente i concetti centrali della discussione, declinarne le varie accezioni e ottenere, al termine del dialogo, una matrice su cui costruire le fondamenta del piano d'azione per i Comuni.

Il **primo workshop** si è tenuto il 16 aprile 2024 ed è stato dedicato al tema dei **cammini** e della sentieristica. Sono state queste le tematiche a guidare la scelta dei partecipanti, invitati a fornire il proprio contributo sulla base di competenze ed esperienze, e in considerazione dei diversi ruoli. In questo modo è stato possibile ascoltare, e recepire, punti di vista differenti e complementari,

che hanno permesso una visione a trecentosessanta gradi sui temi considerati.

Con il coordinamento di **Maurizio Cabras**, Responsabile Area Progetti Strategici e PNRR di ANCI Lombardia, e il supporto del gruppo di lavoro del Centro di Competenza, l'incontro ha visto il contributo di Regione Lombardia, con **Davide Pacca**, Dirigente Unità Organizzativa Valorizzazione Culturale, **Nadia Gussoni** (Staff Programmazione Strategica e Supporto alla Valorizzazione Culturale), **Carmen Ragno** (Dirigente Struttura Patrimonio Culturale) e, collegata da remoto, **Monica Abbiati** (Responsabile U.O.O. Progetti, Sistemi e reti UNESCO); di Fondazione Cariplo, rappresentata da **Valeria Garibaldi**, Vice Direttrice Area Ambiente, **Lorenza Gazzerro** (referente per i bandi "Spazi in trasformazione"; "SOS Patrimonio"; "La bellezza ritrovata") e **Carolina Zordan**, Area Arte e Cultura; di Fondazione Politecnico, con l'arch. **Maria Cristina Collini**, Senior Project Manager, e l'arch. **Michele Roda**, Referente Progetto CECH; di Sharry Land, società specializzata nella valorizzazione del patrimonio, rappresentata da **Luigi Alberton**, Founder e CEO, **Maria Cristina Leardini**, Co-founder e Content Supervisor, e **Antonella Tagliavini**, Co-founder e referente per le Relazioni istituzionali; dell'associazione WABI, che si occupa di progettazione e sviluppo di itinerari culturali e cammini, con la dott.ssa **Attilia Cozzaglio**; e degli esperti **Vito Redaelli** (Project manager in progetti culturali per Comuni in Emilia Romagna) e **Francesca Bertoglio**, componente della task force di esperti di ANCI Lombardia.

Nel corso dei lavori si è subito contraddistinta la necessità di concentrarsi sugli aspetti di **governance** del territorio e dei servizi, per mettere a sistema i borghi e le loro infrastrutture sentieristiche. Secondo i partecipanti, infatti, non solo è necessario riflettere su quali possano essere i **soggetti aggregatori** nel contesto dei borghi e tramite quale tipologia di **accordi** possano collaborare, ma anche garantire la **fruibilità e l'accessibilità** dei cammini, nel rispetto delle **geografie territoriali**.

I contributi hanno riguardato poi la promozione dei territori e dei loro servizi, da realizzare tanto tramite un **sistema di comunicazione** - in rete - dei borghi e delle opportunità disponibili, quanto attraverso strategie ben definite di **marketing territoriale**.

Ciò che si evince chiaramente dal *workshop* è il bisogno dei borghi di agire in rete per potenziare i servizi, sviluppando e mettendo a frutto uno specifico **expertise**, con il duplice obiettivo di rendersi più attrattivi sul piano turistico, ma anche nei confronti della comunità locale. L'impegno per l'attrattività dei borghi non deve infatti lasciare indietro chi li abita, e per questo si propone la definizione di una **carta valoriale** che possa mettere in sinergia le necessità dei cittadini con quelle dei visitatori.

Individuazione delle parole chiave: una nota metodologica

I partecipanti al *workshop* sono stati invitati da ANCI Lombardia ad individuare delle parole chiave su cui orientare i propri contributi.

Le singole parole proposte sono state discusse nelle diverse sfaccettature e arricchite di significati nel corso degli interventi che si sono succeduti, contribuendo a creare delle definizioni che rispecchiano le prospettive dei presenti.

Una volta concluso l'incontro, il gruppo di lavoro di ANCI Lombardia ha messo a sistema le parole chiave citate dai partecipanti (in seguito indicate come "Parole Chiave Derivate"), specificandone le definizioni, e per ciascuna di esse ha individuato un macro tema di riferimento ("Parole Chiave Primarie"). L'intento dietro questa scelta è stato quello di delimitare delle aree di *policy* immediatamente riconoscibili e sintetizzabili in una breve locuzione.

Parole chiave generali	Parole chiave derivate	Descrizione
GOVERNANCE	Soggetti aggregatori / formule aggreganti	Definizione di geografie amministrative funzionali agli obiettivi tenendo in alta considerazione gli aspetti tecnico-organizzativi degli enti (ad esempio accordi di programma; patto di collaborazione; associazionismo d'ambito; baratto amministrativo)
	Patti e Accordi	Il Parco quale possibile soggetto aggregatore/strategico per più Amministrazioni. Possibile delega di funzioni condivise (a titolo di esempio: manutenzione sentieri)
COMPETENZE (PROFESSIONI E TECNICHE)	Expertise	Nuove figure professionali e nuove competenze tecniche pubbliche per una gestione integrata dei valori locali
	Gestione integrata dei servizi e accompagnamento dei processi	Pivot locali quali figure tecnico/culturali che tengano in sinergia l'azione pubblica e iniziativa privata. Coordinamento dei soggetti locali, in forma singola o associata, quali motore di rinnovazione del borgo
TRASPORTI INTEGRATI: STRUMENTI E TECNICHE	Accessibilità	Standardizzazione e omologazione semplificata delle modalità di gestione dei cammini/ciclovie (inclusa la cartellonistica) per assicurare una maggiore visibilità e accessibilità dei borghi. Definizione di un Manuale tecnico operativo a livello sovralocale
COMUNICAZIONE	Marketing territoriale	Piano della comunicazione dei Borghi PNRR come nuova strategia territoriale per la promozione delle risorse naturali, culturali, economiche e sociali del territorio
	Carta Valoriale	Documento di indirizzo per le Amministrazioni, che metta in sinergia i bisogni di chi vive i luoghi con quelli di chi li visita
	Vetrina	Sistema di aggregazione degli elementi e comunicazione univoca del sistema culturale: messa in rete delle potenzialità e caratteristiche dei Borghi lombardi non solo tra PA ma anche tra operatori privati
ECONOMIA LOCALE	Valorizzazione sostenibile dei capitali territoriali e sociali	Destagionalizzazione dei servizi ricettivi per l'attrattività dei borghi
	Fruizione	Diversificazione delle modalità di fruizione e uso del territorio: analisi e individuazione di nuovi target di riferimento. Infrastrutture di ospitalità/valorizzazione della filiera
TERRITORIO: SISTEMA DI VALORI URBANI E DI CAPITALI SOCIALI	Cura e Cultura	Cultura come comune denominatore dell'attrattività dei borghi lombardi. Cura come strumento di promozione e di gestione della rete dei valori. Piano di gestione per la manutenzione ordinaria e straordinaria del territorio, inclusa la promozione di eventi e festival come possibile strumento per gestione e promozione e cura del territorio
	Geografie territoriali	Valorizzazione delle macro-tipologie territoriali/paesistiche e conseguente definizione delle tipologie di connessione fisico/spaziale
	Connessioni reticolari non gerarchiche	Individuazione degli attrattori culturali: aggregazione degli elementi in una logica non gerarchica di valori territoriali. Mappatura e connessione fisica tra elementi puntuali (siti Unesco, giardini storici) ed elementi lineari, quali le aree naturali come possibili connettori con i nuclei urbani)

WORKSHOP II 16 MAGGIO 2024: CICLABILITÀ E TRASPORTO PUBBLICO

A seguito del primo appuntamento, il Centro di Competenza di ANCI Lombardia ha proseguito il dialogo con i soggetti istituzionali e le realtà associative locali, analizzando i temi delle **ciclovie** e del **trasporto pubblico**, utilizzando una metodologia partecipativa.

Il secondo *workshop* dell'iniziativa *Borghi in Rete* ha visto la partecipazione di importanti stakeholder istituzionali quali **Silvia Volpato**, **Erminia Falcomatà** e **Elena Mantovano**, appartenenti alla Direzione Generale Trasporti e Mobilità sostenibile di Regione Lombardia, oltre che di esponenti del Terzo Settore, a partire da Fondazione Cariplo (rappresentata da **Carolina Zordan**, dell'Area Arte e Cultura), da **Valeria Lorenzelli**, vicepresidente e responsabile Area ciclismo quotidiano presso FIAB – Federazione Italiana Ambiente e Bicicletta, e **Valerio Montieri**, architetto dello studio MontieriMacchi, mentre a tenere le fila è stato **Maurizio Cabras**, Responsabile Area Progetti Strategici e PNRR di ANCI Lombardia, con il supporto del gruppo di lavoro del Centro di Competenza e il prezioso contributo di **Gioia Gibelli**, appartenente alla task force di esperti coinvolta da ANCI Lombardia.

L'incontro è stato guidato dal duplice obiettivo di **identificare gli elementi comuni** che legano tra loro i borghi e di delineare la direzione da tenere per farne emergere tutto il potenziale, così da poter sviluppare un *masterplan* coerente ed efficace, utile a tutte le Amministrazioni che partecipano al progetto *Borghi in Rete*.

Per fare questo, si è proceduto individuando da subito delle parole chiave relative a gestione e utilizzo di trasporti pubblici e ciclovie nel contesto dei borghi lombardi al centro della Misura M1C3 INV. 2.1 «Attrattività dei borghi» (illustrati in una serie di mappe rese disponibili durante l'incontro), che potessero orientare la discussione e racchiudere all'interno gli aspetti più importanti su cui concentrare l'azione dei borghi.

Le parole proposte dai partecipanti sono state in primo luogo un riflesso delle rispettive prospettive: Regione Lombardia ha infatti presentato un punto di vista istituzionale, quello di chi il trasporto pubblico lo gestisce, mentre altri partecipanti hanno offerto la visione degli utenti, tanto dei trasporti, quanto delle ciclovie.

Al termine del confronto, ciò che è emerso in modo più marcato sono stati la necessità di **trasporti pienamente accessibili** per poter raggiungere i borghi e il potenziamento dell'**intermodalità**, tra mezzi pubblici e bicicletta, ma anche tra le infrastrutture blu e i trasporti pubblici su ruota e gomma. Rafforzando questi elementi, i borghi potranno diventare dei laboratori di **pratiche pubbliche**, capaci di trasportare sul piano concreto una visione integrata dei trasporti, anche aggregando i dati sull'interoperabilità dei mezzi di trasporto in un sistema

di informazioni, realizzato in base al modello dei **portolani**.

Per quel che riguarda nel dettaglio le ciclovie, invece, è stato fortemente sostenuto il bisogno di **multifunzionalità e interdisciplinarietà**, per far sì che il percorso ciclabile non sia solamente una strada, né unicamente un'offerta turistica, ma un elemento largamente fruibile, strumento per prendersi cura del territorio e migliorare la qualità di vita nei piccoli centri, progettato fruendo di prospettive e competenze complementari.

Infine, riconosciuta da tutti i partecipanti, è stata confermata l'importanza di una **concezione policentrica** dei borghi, in cui ciascuno è interconnesso e parte di un sistema più ampio, sia in termini di servizi (a partire dai mezzi pubblici), che in termini di proposte per turisti e visitatori.

Individuazione delle parole chiave: una nota metodologica

Al termine dell'incontro, le parole chiave emerse nel corso dello scambio sono state sistematizzate dal gruppo di lavoro del Centro di Competenza di ANCI Lombardia, al fine di ottenere una matrice univoca e chiara su cui basarsi nello sviluppo di un piano d'azione (*masterplan*) per i Comuni che prendono parte all'iniziativa Borghi in Rete.

I termini riportati alla voce "Parole Chiave derivate" sono quelli proposti dai partecipanti al *workshop* e sono stati strutturati prendendo in considerazione le diverse accezioni con i quali sono stati presentati e discussi durante i differenti contributi dello scambio.

In seguito, il gruppo di lavoro ha identificato delle macroaree in cui aggregare le parole chiave, in un percorso a ritroso, definite dunque "Parole Chiave generali".

La ratio che ha guidato l'intervento del gruppo di lavoro è stata quella di rintracciare dei temi di *policy* comuni entro cui far ricadere i concetti proposti dai partecipanti all'evento, nell'ottica di facilitare la creazione del sopracitato *masterplan*.

Parole chiave generali	Parole chiave derivate	Descrizione
GOVERNANCE	Pratiche pubbliche	Laboratorio dei borghi quale caso studio per una visione integrata della mobilità (piedi, bici, trasporto pubblico locale) per una vocazione turistica attraverso una valorizzazione delle identità locali
TRASPORTI INTEGRATI: STRUMENTI E TECNICHE	Accessibilità	Potenziamento territoriale diffuso e articolato delle connessioni di trasporto/ ciclabilità per la fruibilità dei territori dei borghi (in una logica di aree interne)
	Risorse	Disponibilità di risorse economiche e umane, nel contesto di una visione integrata e sostenibile
	Intermodalità	Relazione tra il sistema delle infrastrutture blu (laghi, navigli, fiumi), trasporto pubblico, ciclabilità, ecc. Agenzie del trasporto pubblico locale verso una nuova programmazione per un uso dei mezzi pubblici diffuso e capillare nel territorio dei borghi
	Multifunzionalità	Ciclabilità del territorio intesa non solo come percorso monofunzionale e unidirezionale (dal punto A al punto B) ma intesa come messa in sinergia dei servizi, superamento dell'idea monofunzionale del trasporto, e come matrice della cura olistica/sistematica del territorio
	Interdisciplinarietà	Valorizzazione sotto il profilo metodologico della qualità per integrare la dimensione fisica delle ciclovie con quella funzionale, nonché progettazione, costruzione, uso e gestione multifunzionale delle infrastrutture ciclabili
TERRITORIO: SISTEMA DI VALORI URBANI E DI CAPITALI SOCIALI	Policentrismo	Visione non gerarchica di una rete di sistemi urbani e territoriali (paesaggi) sotto il profilo antropico e naturalistico
	Cura	Processo di coinvolgimento comunitario per la riacquisizione di valori identitari e di capitali territoriali, intesi anche in termini di risorse economiche
COMUNICAZIONE	Sistema di informazioni	Portolani (terrestri) intesi come ricerca di interoperabilità dei dati relativi ai servizi del trasporto e relativa fruizione del territorio (vedi Ecomobs)
	Attrattività	Incrementare l'attrattività comunale dei singoli borghi in una logica sovracomunale per funzioni, dotazioni territoriali, servizi. Per analogie ogni borgo potrebbe essere centro attrattore, a geometrie variabili, di servizi e funzioni anche su territori amministrativi contermini
ECONOMIA LOCALE	Destagionalizzazione	Potenziamento del servizio del trasporto in una visione integrata per un utilizzo "esteso" dei patrimoni culturali e dei beni ambientali dei borghi, che superi le divisioni tra stagione turistica e stagione non turistica, e tra giorni feriali e giorni festivi



Foto dei workshop svolti in data 16 aprile e 16 maggio 2024, presso la sede di ANCI Lombardia.

UNA NUOVA FOTOGRAFIA DEI BORGHİ LOMBARDI

Il risultato principale dell'esperienza dei *workshop* è la ricchezza di azioni e propositi immaginati per favorire le attività dei borghi lombardi beneficiari del PNRR. In particolare, il tema della **mobilità emerge quale ambito strategico** a partire dal quale mettere a punto politiche e progetti, anche in virtù della **portata sovralocale** che questo riveste e, di conseguenza, l'impossibilità da parte di piccole Amministrazioni di operare singolarmente per agire o pianificare a una scala di intervento così ampia.

La sfida principale che deve essere affrontata è mettere a sistema territori diversi e distanti tra loro, ognuno carico delle proprie specificità, che vengono ulteriormente articolate e consolidate dai singoli progetti PNRR in corso di realizzazione.

Il primo passo per mettere a fuoco la direzione di una possibile azione è comprendere le relazioni che sussistono tra questi borghi e il contesto più ampio in cui essi sono

inseriti.

Occorre leggere il territorio con uno sguardo nuovo e consapevole. Occorre scattare una **fotografia** in grado di mettere in evidenza gli elementi rilevanti che devono essere considerati per ottenere un quadro sufficientemente esplicativo e, al tempo stesso, capace di innescare ragionamenti utili alla fase operativa e a quella progettuale.

Questa moltitudine di piccoli borghi deve confrontarsi con il vasto e diversificato territorio lombardo in cui sono dislocati, che si caratterizza per molteplici elementi significativi dal punto di vista culturale, naturale, e infrastrutturale.

Per quanto la forte infrastrutturazione e il tessuto urbano denso ed esteso siano elementi apparentemente distanti dalla definizione dei borghi, si tratta di elementi necessari per costituire il tessuto connettore, la *rete* su cui innestare il progetto di sistema che si vuole delineare.

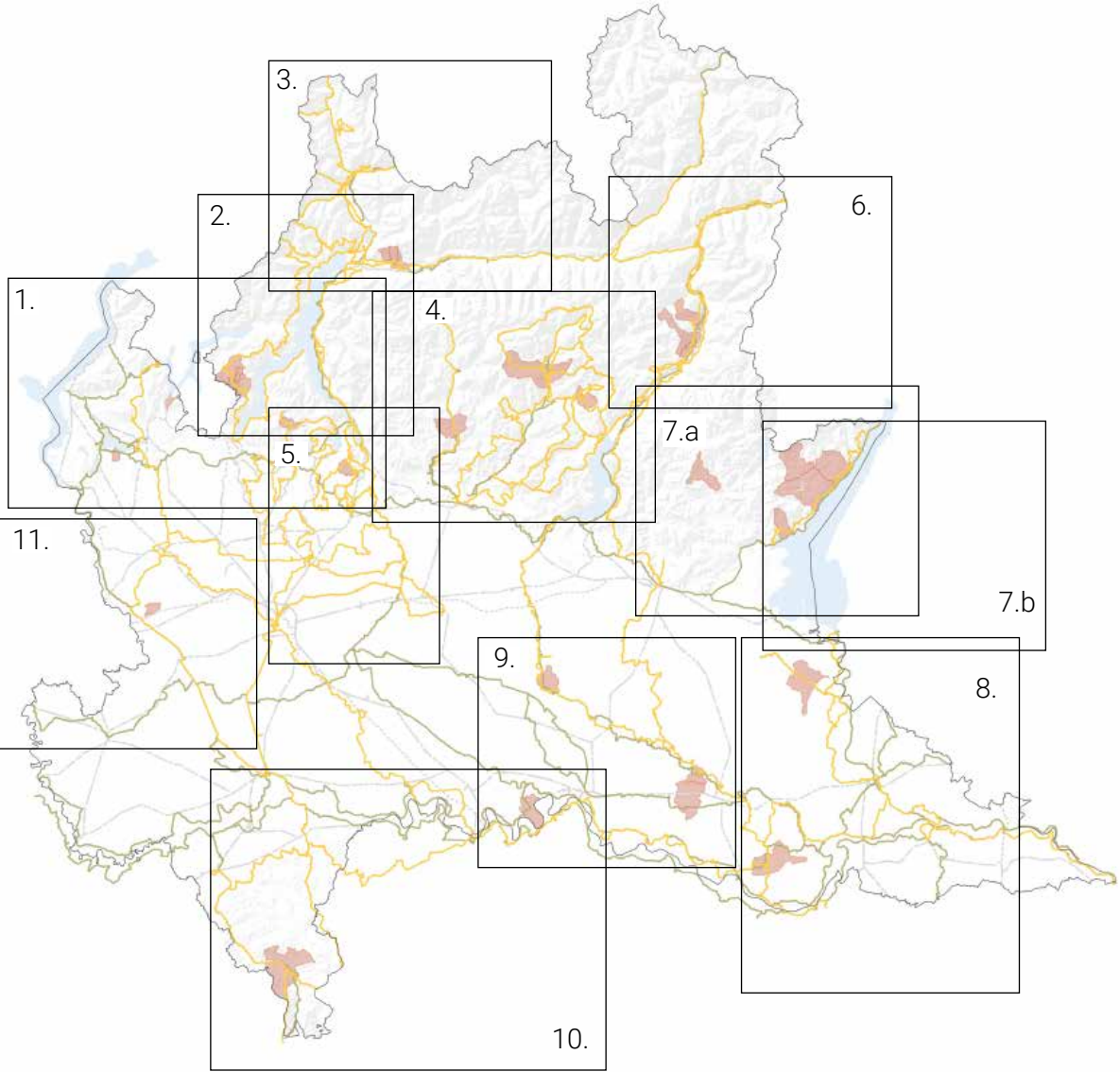
Per questo motivo, anche alla luce di quanto emerso dagli incontri svolti, la fotografia si concentra non solo sugli aspetti legati alla **mobilità dolce** (o *attiva*) - cammini, sentieri e ciclovie - ma anche sul **trasporto pubblico locale** e, più in generale, sulla mobilità veloce che attualmente mette in comunicazione i borghi con i punti nevralgici del trasporto regionale, in un'ottica di intermodalità quale possibile spunto di riflessione per le progettualità future.

Si è ritenuto utile mettere a sistema i contenuti sopracitati con gli elementi più significativi dal punto di vista culturale - quali i siti UNESCO - e naturale, mettendo in evidenza i tratti che caratterizzano il territorio, quali i rilievi, i laghi e i Parchi regionali e nazionali. Questi ultimi rappresentano non solo aree a spiccata naturalità, ma anche enti istituzionali sovralocali che possono essere tenuti in considerazione nell'elaborazione delle prospettive progettuali.

La fotografia così elaborata dei 29 borghi deve dunque essere letta come una **prima base informativa** - anzitutto visiva - che mette in relazione i borghi e si propone come strumento di lavoro per individuare potenziali sinergie tra le progettualità dei borghi, attuali e future, e le progettualità regionali, che potrebbero essere successivamente integrate attraverso una lettura sistemica.

Per restituire in modo efficace e chiaro le informazioni, i borghi sono stati rappresentati in un totale di **dodici fotografie** che porzionano il territorio lombardo come si può osservare dalla mappa a lato, con l'obiettivo di individuare gli elementi significativi limitrofi ai borghi e mettere in relazione i diversi territori.

INDICE



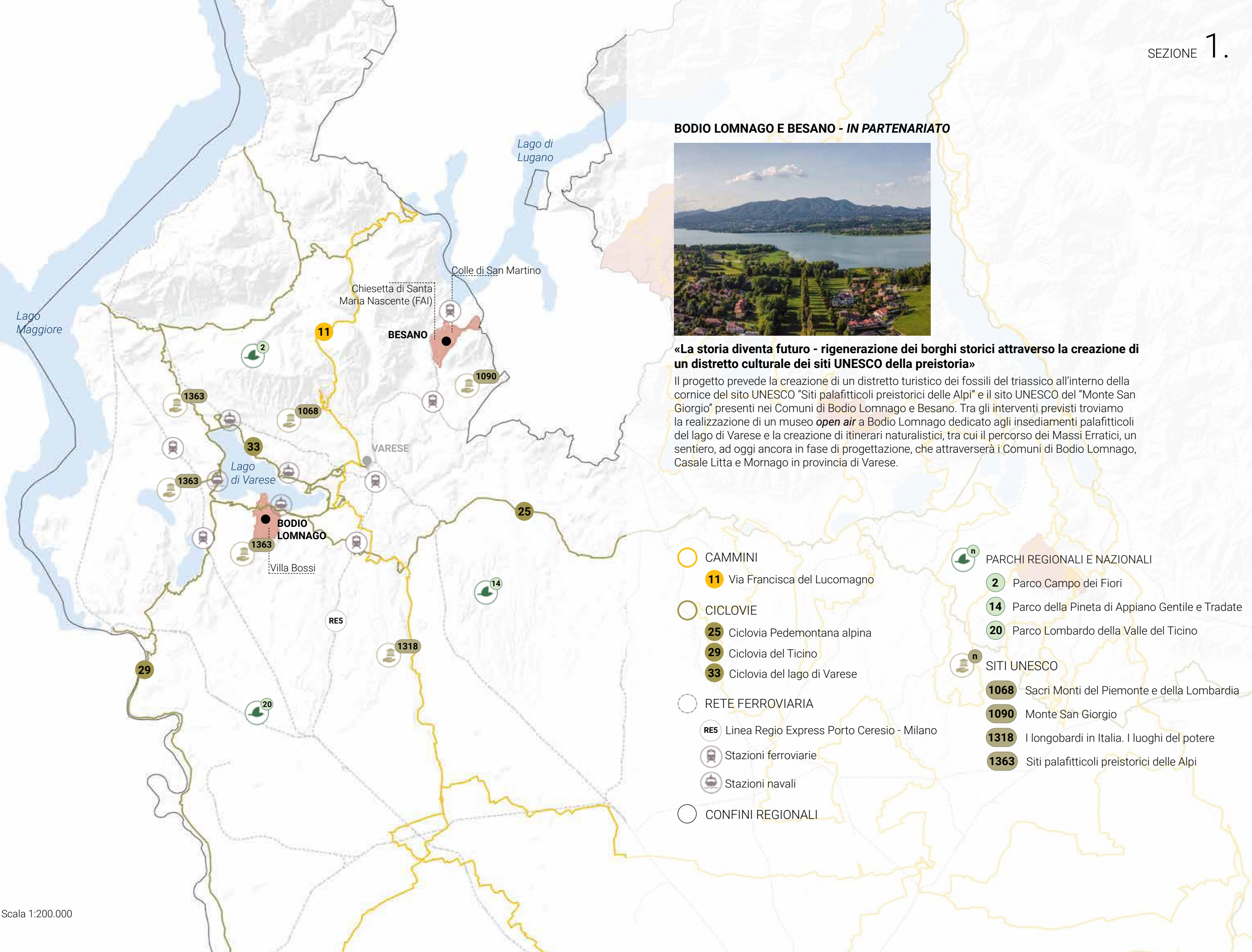
1.	Bodio Lomnago - Besano	7.a	Pertica Alta
2.	Centro Valle Intelvi - Schignano - Cerano di Intelvi; Caslino d'Erba	7.b	Gardone Riviera - Tignale - Valvestino; Gargnano
3.	Traona - Cino - Cercino	8.	Cavriana; Sabbioneta
4.	San Pellegrino Terme; Ardesio; Onore	9.	Isola Dovarese - Torre de' Picenardi; Villachiera
5.	Colle Brianza	10.	Castelnuovo Bocca d'Adda; Varzi
6.	Capo di Ponte - Losine - Cerveneno	11.	Mesero

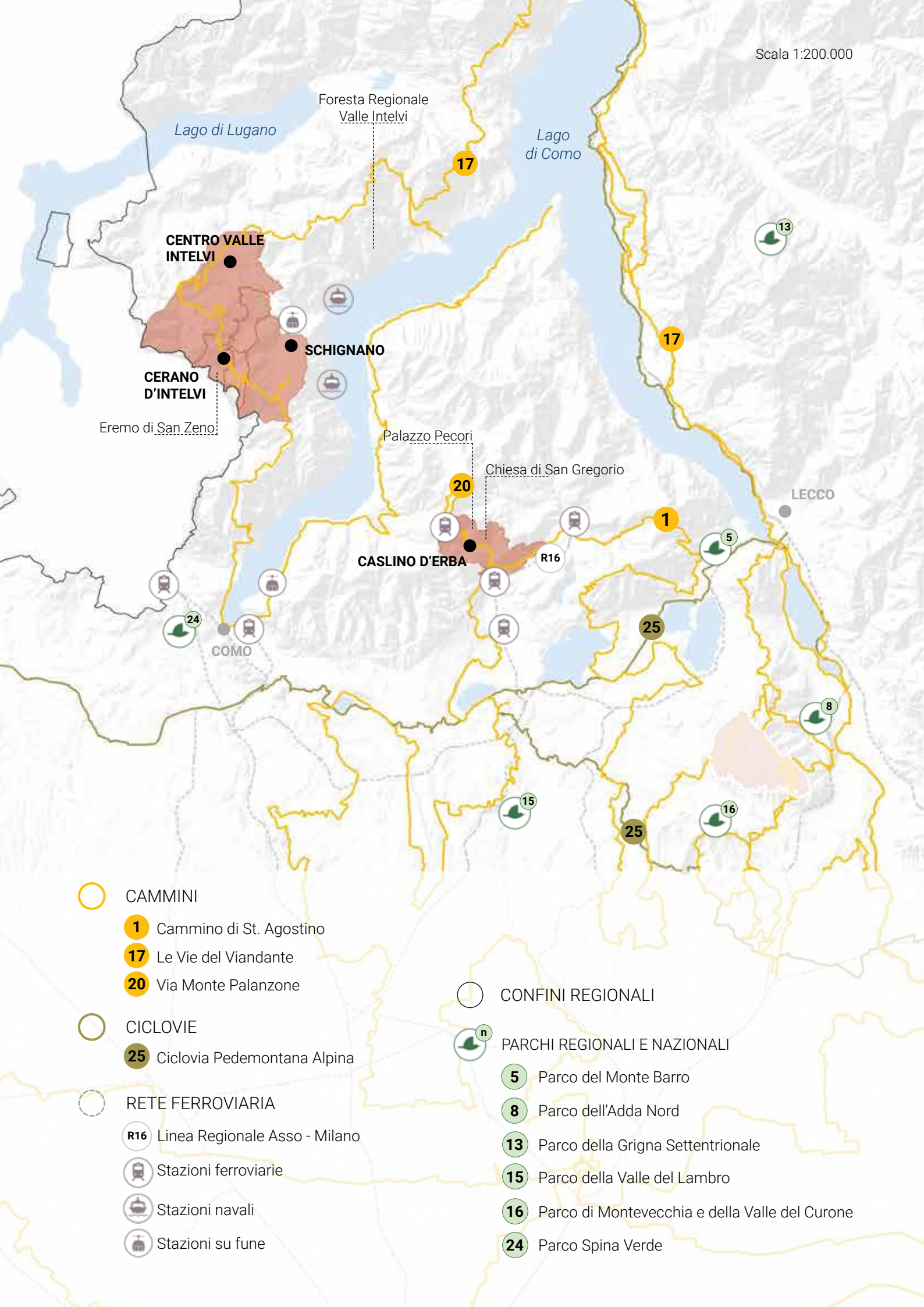
BODIO LOMNAGO E BESANO - IN PARTENARIATO



«La storia diventa futuro - rigenerazione dei borghi storici attraverso la creazione di un distretto culturale dei siti UNESCO della preistoria»

Il progetto prevede la creazione di un distretto turistico dei fossili del triassico all'interno della cornice del sito UNESCO "Siti palafitticoli preistorici delle Alpi" e il sito UNESCO del "Monte San Giorgio" presenti nei Comuni di Bodio Lomnago e Besano. Tra gli interventi previsti troviamo la realizzazione di un museo *open air* a Bodio Lomnago dedicato agli insediamenti palafitticoli del lago di Varese e la creazione di itinerari naturalistici, tra cui il percorso dei Massi Erratici, un sentiero, ad oggi ancora in fase di progettazione, che attraverserà i Comuni di Bodio Lomnago, Casale Litta e Mornago in provincia di Varese.





- CAMMINI
- 1 Cammino di St. Agostino
- 17 Le Vie del Viandante
- 20 Via Monte Palanzone
- CICLOVIE
- 25 Ciclovía Pedemontana Alpina
- RETE FERROVIARIA
- R16 Linea Regionale Asso - Milano
- Stazioni ferroviarie
- Stazioni navali
- Stazioni su fune

- CONFINI REGIONALI
- n PARCHI REGIONALI E NAZIONALI
- 5 Parco del Monte Barro
- 8 Parco dell'Adda Nord
- 13 Parco della Grigna Settentrionale
- 15 Parco della Valle del Lambro
- 16 Parco di Montevicchia e della Valle del Curone
- 24 Parco Spina Verde

CENTRO VALLE INTELVI, CERANO D'INTELVI E SCHIGNANO - IN PARTENARIATO



«La cultura che accoglie – borghi comacini in rete»

Il progetto mira alla creazione di un modello turistico alla scoperta del valore culturale locale della Valle Intelvi. Tra gli obiettivi vi è la volontà di recuperare e migliorare le strutture e gli spazi in disuso nei borghi e metterli a disposizione dei giovani e delle associazioni. Tra gli interventi previsti a progetto vi è la realizzazione di uno o più "Cammini della Poesia", percorsi poetici all'interno dei centri storici più caratteristici, dove verranno dislocati totem e testi poetici che potranno essere letti da tutti i visitatori. Inoltre, tra gli interventi troviamo il progetto filosesta, che prevede la redazione di una mappa per la riscoperta dei percorsi ciclopeditoni presenti nei territori.

CASLINO D'ERBA



«Progetto locale di rigenerazione culturale e sociale»

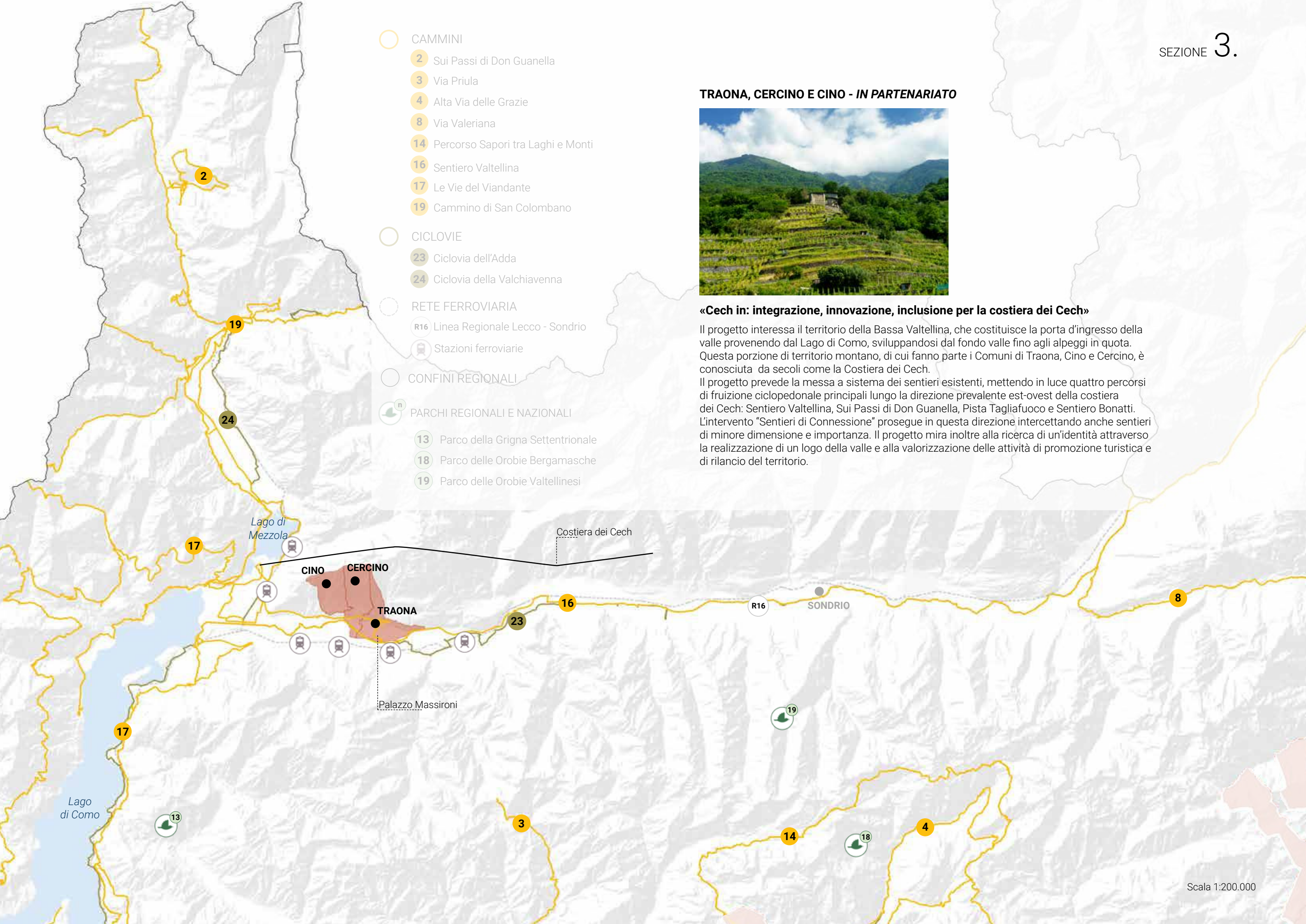
Il Comune di Caslino d'Erba si trova nel triangolo lariano e si caratterizza per un alto valore naturalistico, con numerosi sentieri e itinerari prevalentemente escursionistici. Il progetto mira a valorizzare gli elementi storici di pregio, le vie religiose e le vie turistiche presenti nel territorio del borgo. Rigenerazione, sostenibilità, innovazione, **green economy** e **circular economy** sono termini chiave sui quali si basa l'intervento con lo scopo di creare una nuova competitività territoriale. Tra le azioni previste troviamo la riqualificazione del sentiero monte Palanzone, che prevede il rifacimento di muretti a secco e la messa in sicurezza dei tratti attraversati dal torrente Piott lungo il sentiero che porta al monte. Inoltre, un altro intervento cardine previsto riguarda il restauro di Palazzo Pecori per il quale si prevede il rifacimento della corte interna.

- CAMMINI**
- 2 Sui Passi di Don Guanella
 - 3 Via Priula
 - 4 Alta Via delle Grazie
 - 8 Via Valeriana
 - 14 Percorso Sapori tra Laghi e Monti
 - 16 Sentiero Valtellina
 - 17 Le Vie del Viandante
 - 19 Cammino di San Colombano
- CICLOVIE**
- 23 Ciclovia dell'Adda
 - 24 Ciclovia della Valchiavenna
- RETE FERROVIARIA**
- R16 Linea Regionale Lecco - Sondrio
 - Stazioni ferroviarie
- CONFINI REGIONALI**
- PARCHI REGIONALI E NAZIONALI**
- 13 Parco della Grigna Settentrionale
 - 18 Parco delle Orobie Bergamasche
 - 19 Parco delle Orobie Valtellinesi

TRAONA, CERCINO E CINO - IN PARTENARIATO**«Cech in: integrazione, innovazione, inclusione per la costiera dei Cech»**

Il progetto interessa il territorio della Bassa Valtellina, che costituisce la porta d'ingresso della valle provenendo dal Lago di Como, sviluppandosi dal fondo valle fino agli alpeggi in quota. Questa porzione di territorio montano, di cui fanno parte i Comuni di Traona, Cino e Cercino, è conosciuta da secoli come la Costiera dei Cech.

Il progetto prevede la messa a sistema dei sentieri esistenti, mettendo in luce quattro percorsi di fruizione ciclopedonale principali lungo la direzione prevalente est-ovest della costiera dei Cech: Sentiero Valtellina, Sui Passi di Don Guanella, Pista Tagliafuoco e Sentiero Bonatti. L'intervento "Sentieri di Connessione" prosegue in questa direzione intercettando anche sentieri di minore dimensione e importanza. Il progetto mira inoltre alla ricerca di un'identità attraverso la realizzazione di un logo della valle e alla valorizzazione delle attività di promozione turistica e di rilancio del territorio.



ARDESIO



«Ardeo et renascor. Dall'identità locale all'offerta di servizi sociali e culturali del borgo di Ardesio»

Il progetto si configura come un piano integrato per sostenere la rigenerazione culturale e sociale del borgo, prevedendo la realizzazione di interventi sia infrastrutturali che immateriali. La strategia di progetto prevede una serie di interventi con lo scopo di consentire l'ampliamento dell'offerta ricettiva, attraverso la realizzazione di un'area camper e favorire la fruibilità dolce del territorio attraverso la costruzione di un ponte ciclopeditonale. Tra gli interventi anche lo sviluppo di una piccola cooperativa di comunità che risponda in maniera partecipativa alle esigenze di un turismo lento, esperienziale, accessibile e inclusivo.

ONORE



«Progetto di rigenerazione culturale e sociale del Comune di Onore»

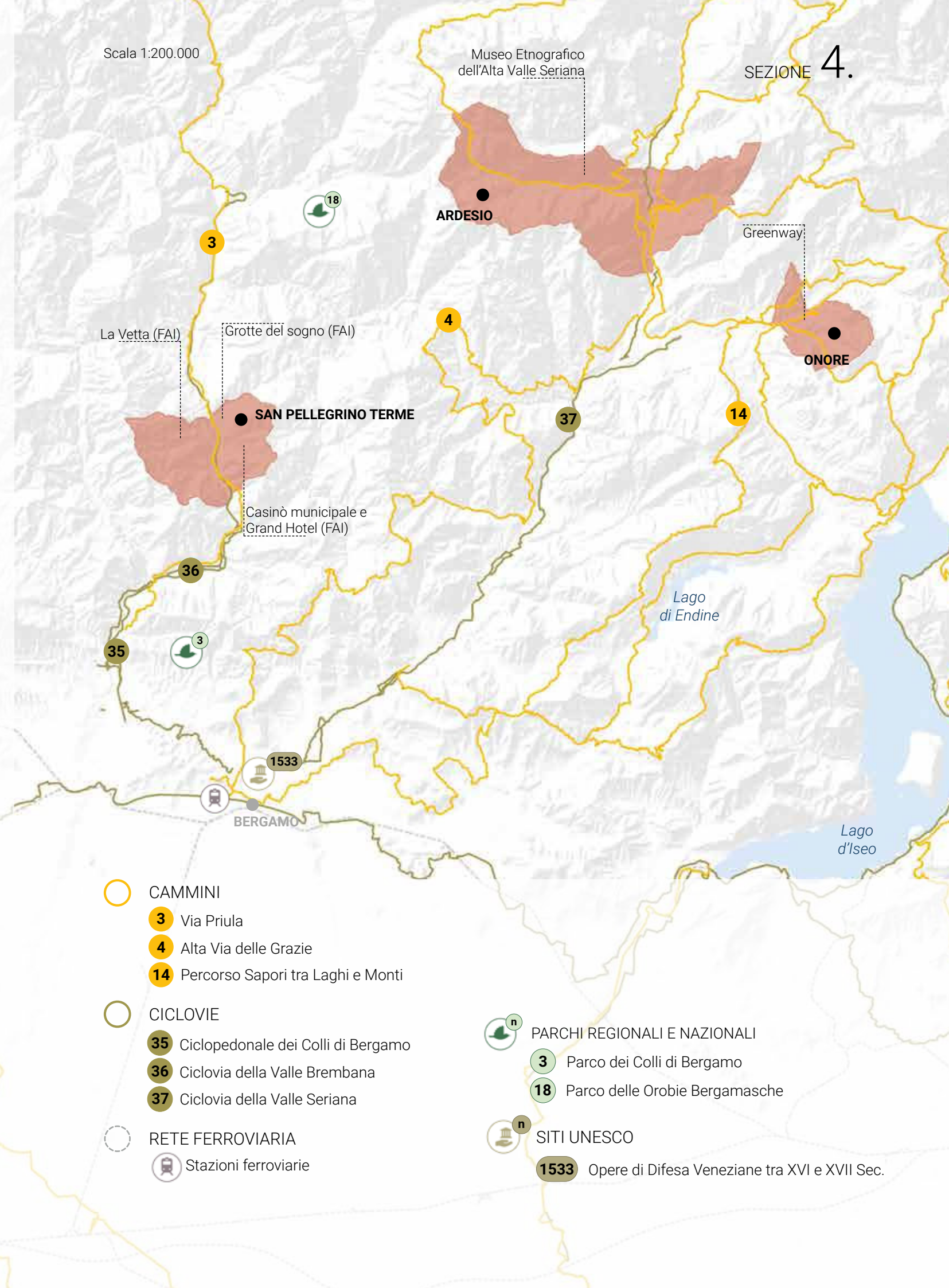
Il progetto ha come obiettivo il potenziamento delle sedi culturali, delle infrastrutture di supporto e dei servizi locali per giovani e famiglie. Inoltre, tra gli obiettivi vi è la volontà di creare itinerari che abbiano attrattività culturali, naturalistiche ed enogastronomiche. Tra gli interventi si segnala la **greenway**, che si propone di superare la frammentarietà delle piste ciclabili e dei percorsi culturali e naturalistici esistenti, creando un circuito unitario che permetta di valorizzare il paesaggio e la presenza di santelle e cappelle, simbolo della devozione popolare paesana. Un altro intervento significativo riguarda la realizzazione del percorso in Via Rovena, che permette di connettere i sentieri esistenti presenti a monte e a valle del Comune.

SAN PELLEGRINO TERME



«Per un nuovo rinascimento»

Il progetto intende promuovere la valorizzazione turistica del borgo con l'obiettivo di contrastare la tendenza allo spopolamento, creando e offrendo nuove opportunità di lavoro sul territorio. Tra gli interventi di promozione turistica troviamo elementi di arredo urbano, come la posa di una panchina gigante e la creazione di aree pic-nic. È inoltre prevista la realizzazione di un percorso ciclopeditonale con lo scopo di connettere le diverse frazioni che compongono il Comune di San Pellegrino Terme.



COLLE BRIANZA



«Campsirago luogo d'arte»

Il progetto prevede la riqualificazione di sentieri naturalistici presenti nel territorio anche attraverso l'uso di **land art** e interventi di messa in sicurezza. In particolare, l'intervento "Sentiero romanico" prevede il recupero e il ripristino del percorso che collega il borgo di Campsirago con l'antico eremo di S. Genesio, dell'omonimo monte. L'intervento si inserisce nella rete viaria pedonale storica del Monte Brianza. Inoltre, si prevedono la realizzazione di un percorso tattilo plantare, la messa in opera di dispositivi atti a potenziare l'accessibilità, la realizzazione di dispositivi di comunicazione e orientamento anche a famiglie con passeggini, persone con carenze sensoriali e anziani.



CAMMINI

- 1** Cammino di St. Agostino
- 17** Le Vie del Viandante
- 21** Sentierone Montevecchia



CICLOVIE

- 23** Ciclovía dell'Adda
- 25** Ciclovía Pedemontana Alpina
- 32** Via delle Risaie
- 35** Ciclopeditonale dei Colli di Bergamo
- 36** Ciclovía della Valle Brembana



RETE FERROVIARIA

- S8** Linea Suburbana di Lecco - Milano Pt. Garibaldi
- Stazioni ferroviarie



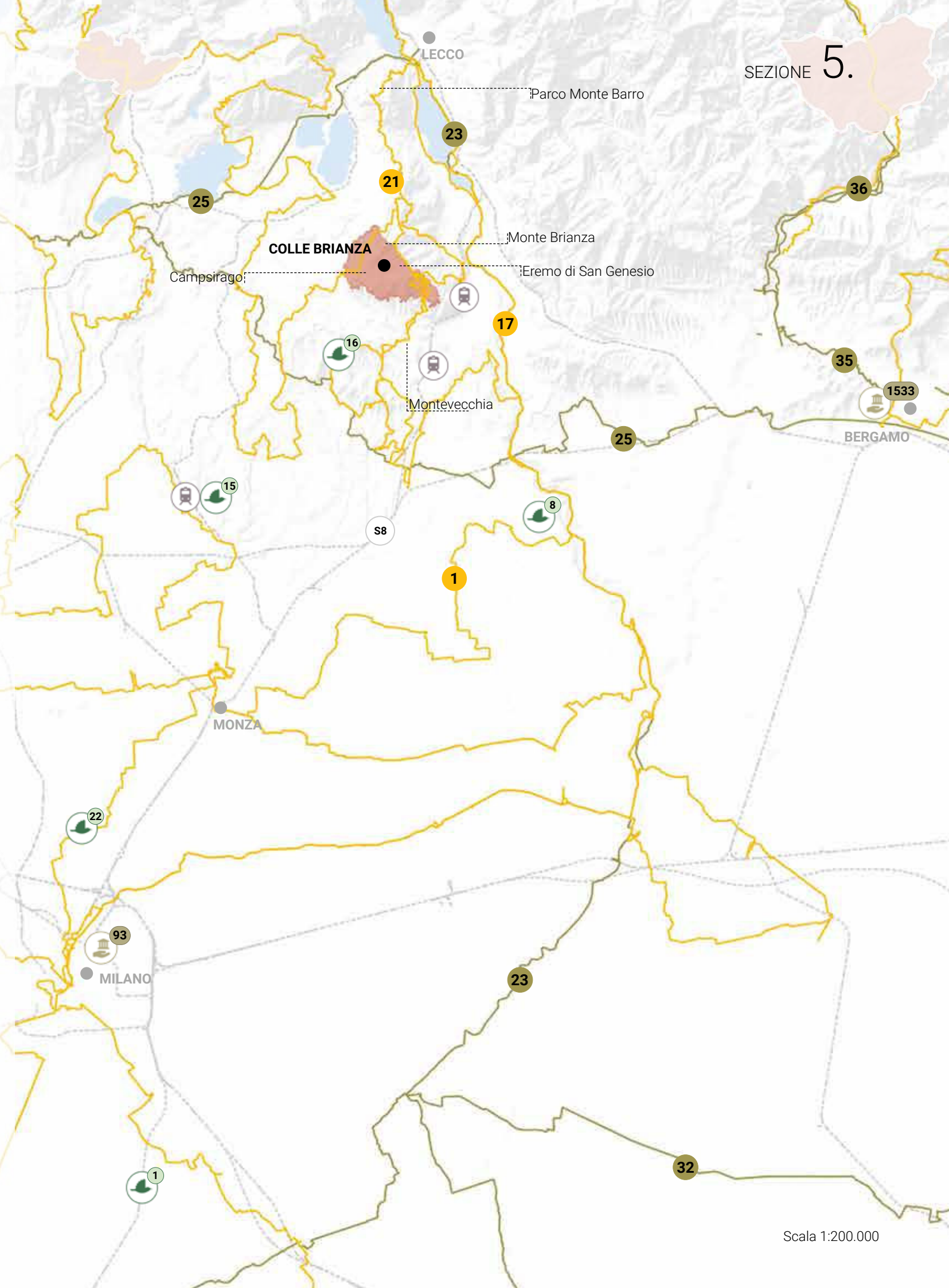
PARCHI REGIONALI E NAZIONALI

- 1** Parco Agricolo Sud Milano
- 8** Parco dell'Adda Nord
- 15** Parco della Valle del Lambro
- 16** Parco di Montevecchia e della Valle del Curone
- 22** Parco Nord Milano



SITI UNESCO

- 93** La Chiesa e il convento Domenicano di Santa Maria delle Grazie e il 'Cenacolo' di Leonardo da Vinci
- 1533** Opere di Difesa Veneziane tra XVI e XVII Sec.



CAPO DI PONTE, CERVENO E LOSINE - IN PARTENARIATO



«Rigenerazione culturale e sociale dei borghi storici nei Comuni di Capo di Ponte, Cerveno e Losine»

La strategia di intervento mira a valorizzare l'offerta culturale per aumentare le presenze turistiche anche durante la media-bassa stagione. L'obiettivo è di creare nuove opportunità di fruizione del patrimonio locale, attirando visitatori con un'offerta culturale diversificata e di alta qualità, distribuendo i flussi turistici in modo più equilibrato durante l'anno. Il progetto prevede 14 interventi, ciascuno progettato con particolare attenzione all'ambiente, dal punto di vista paesaggistico, energetico e dell'abbattimento delle barriere architettoniche. Questi interventi includono la riqualificazione di edifici storici, la creazione di percorsi accessibili e la promozione di pratiche sostenibili per preservare e valorizzare il patrimonio della valle. Inoltre, il progetto coinvolge parchi archeologici, musei, biblioteche e strutture turistiche a servizio della comunità, delle associazioni e dei turisti. Questi luoghi fungeranno da poli di attrazione, offrendo una vasta gamma di attività e servizi, creando un circuito culturale integrato che arricchirà l'esperienza turistica nella Media Valle Camonica.

- CAMMINI

6 Cammino di Carlo Magno

8 Via Valeriana

14 Percorso Saperi tra Laghi e Monti
- CICLOVIE

26 Ciclovía dell'Oglio
- RETE FERROVIARIA

R3 Linea Regionale Brescia - Breno

Stazione ferroviaria
- CONFINI REGIONALI
- PARCHI REGIONALI E NAZIONALI

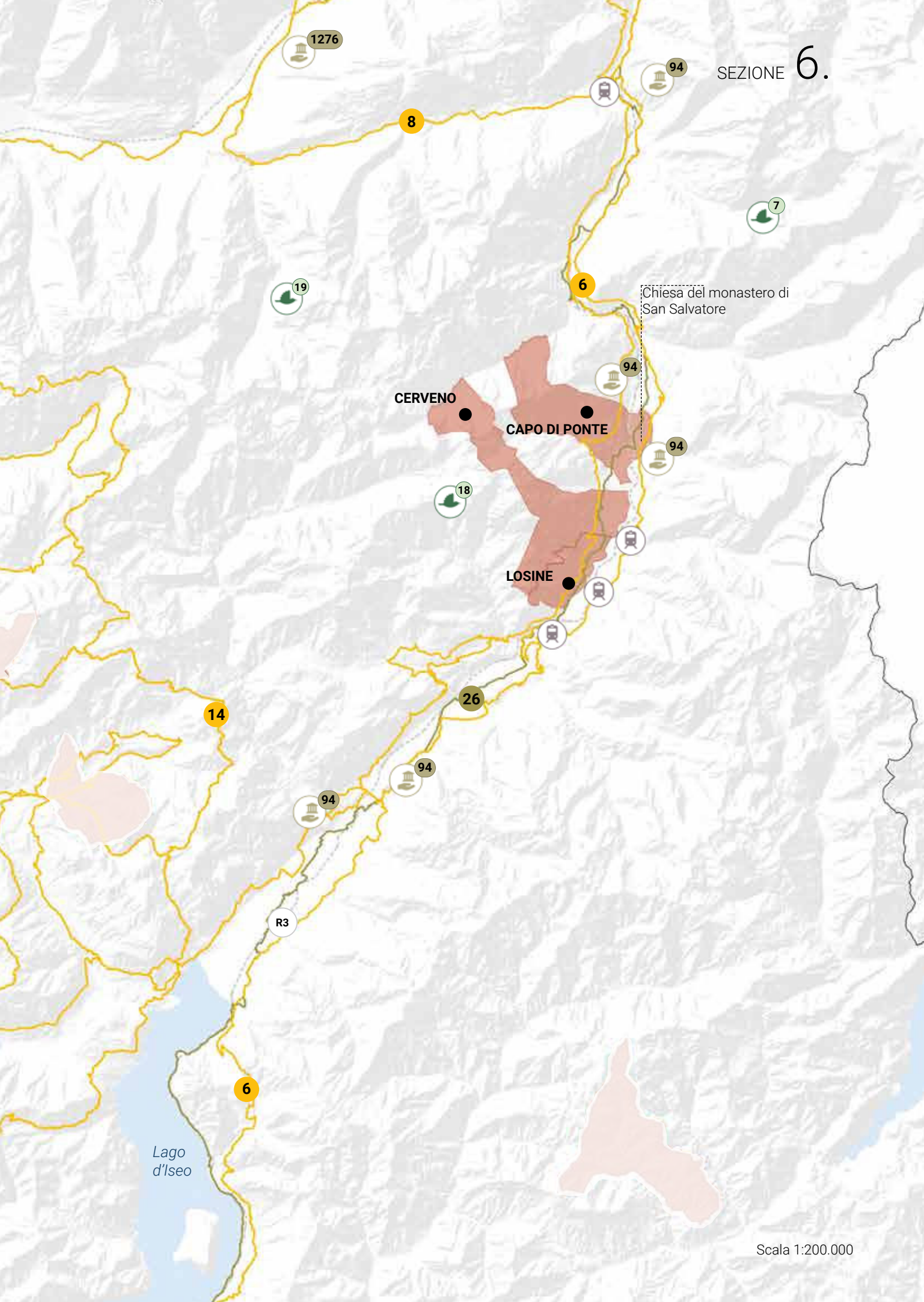
7 Parco dell'Adamello

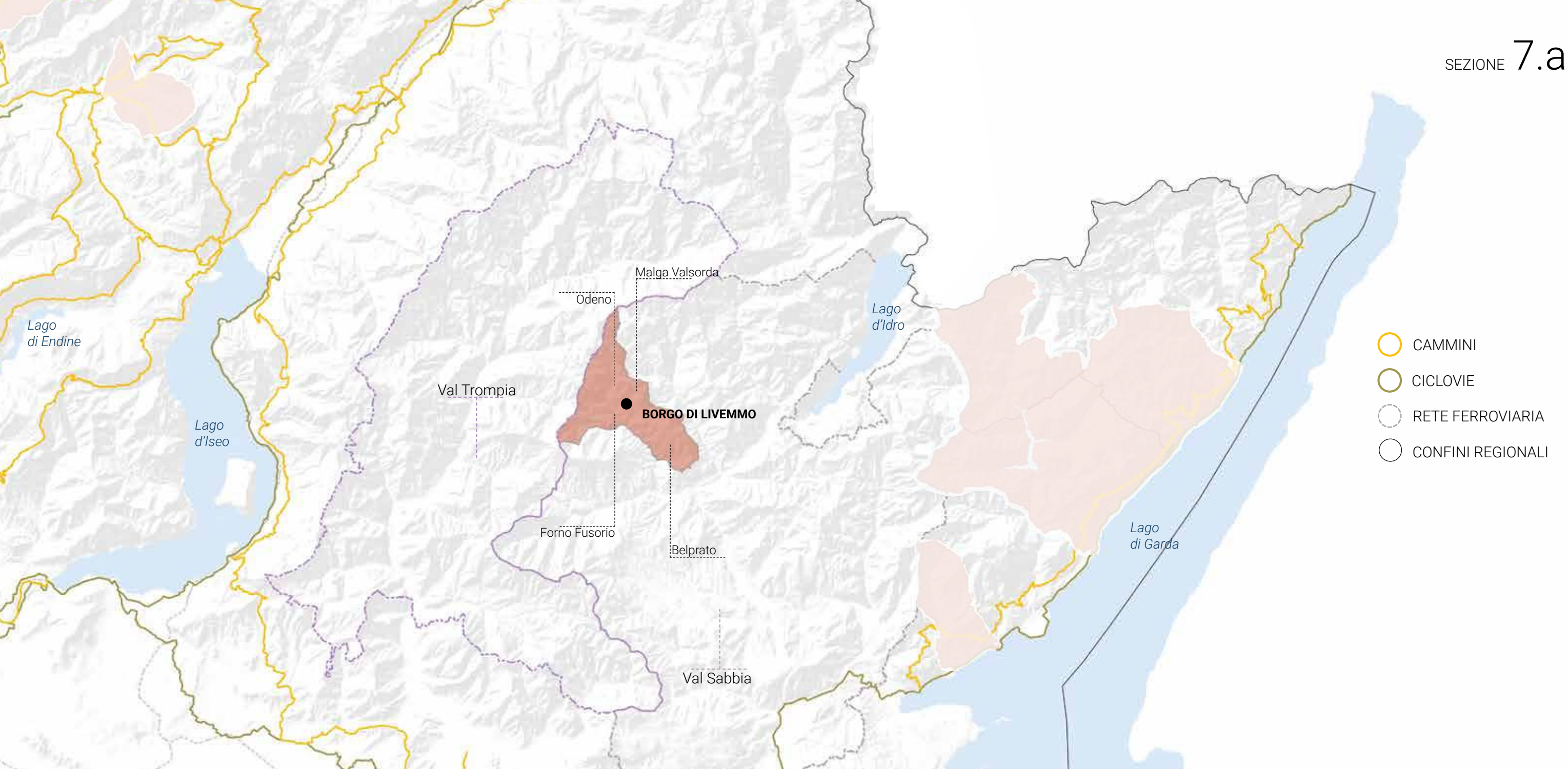
18 Parco delle Orobie Bergamasche

19 Parco delle Orobie Valtellinesi
- SITI UNESCO

94 Arte rupestre della Valle Camonica

1276 La ferrovia retica nel paesaggio dell'Albula e del Bernina





PERTICA ALTA - IN PARTENARIATO



«Livemmo Borgo CRE_ATTIVO»

Il progetto mira alla valorizzazione della storica frazione di Livemmo, situata nella parte orientale della provincia di Brescia, in una zona nota come le "Pertiche" – un territorio di collegamento tra la Val Sabbia e la Val Trompia. Il progetto del Comune di Pertica Alta, finanziato con 18.452.500,00 €, prevede in totale 32 interventi, tra cui anche alcuni relativi alla mobilità dolce. Nello specifico, oltre ad interventi che arricchiscono l'offerta di turismo legata alle *e-bike*, il progetto prevede la realizzazione e messa in sicurezza di quattro percorsi:

Intervento n.15 **"Ciclopedonale Livello-Belprato"**: l'intervento prevede la realizzazione di un sentiero ciclopedonale che collega Livemmo al borgo vicino di Belprato tramite un percorso lungo circa 7 km. Il nuovo percorso, facilmente percorribile, vedrà l'implementazione di interventi per la messa in sicurezza, oltre all'installazione di segnaletica informativa e la creazione di aree di sosta.

Intervento n.16 **"Ciclopedonale Livemmo-Forno Fusorio"**: le attività prevedono il collegamento del borgo con il Forno Fusorio, un antico impianto per la lavorazione del ferro risalente alla seconda metà del XVI secolo. Il collegamento sarà reso disponibile tramite un percorso sterrato, caratterizzato da praterie mesofile e boschi, lungo circa 2 km.

Intervento n.17 **"Ciclopedonale Livemmo-Malga Valsorda"**: il rinnovato percorso si svilupperà ad anello sfruttando la sentieristica già esistente, sarà adatto alle famiglie e permetterà di raggiungere la malga, dove sarà possibile assaggiare i prodotti locali e fare differenti attività esperienziali.

Intervento n.18 **"Ciclopedonale Livemmo-Odeno"**: le attività prevedono il collegamento del borgo con la vicina frazione di Odeno tramite un percorso di circa 3 km. Anche in questo caso, come per gli interventi precedenti, sono previste azioni di messa in sicurezza del tracciato, nonché la posa di segnaletica informativa e la creazione di nuovi punti di sosta.

GARDONE RIVIERA, TIGNALE E VALVESTINO -
IN PARTENARIATO



«Progetto di rigenerazione culturale e sociale
nei Comuni di Gardone Riviera, Tignale e
Valvestino nel Parco dell’Alto Garda»

La strategia di intervento mira a valorizzare l’offerta culturale per aumentare le presenze turistiche durante la media e bassa stagione, generando benefici per la popolazione locale e contrastando i fenomeni di spopolamento e invecchiamento. Il progetto si articola su quattro linee di intervento principali: aumento dei livelli occupazionali, contrasto all’esodo demografico, promozione della partecipazione culturale e incremento dei flussi turistici. Tra gli interventi previsti, vi sono la creazione di un albergo diffuso nel Comune di Valvestino e la riqualificazione dell’edificio storico ‘Ex Casinò’ nel comune di Gardone Riviera.

GARGNANO

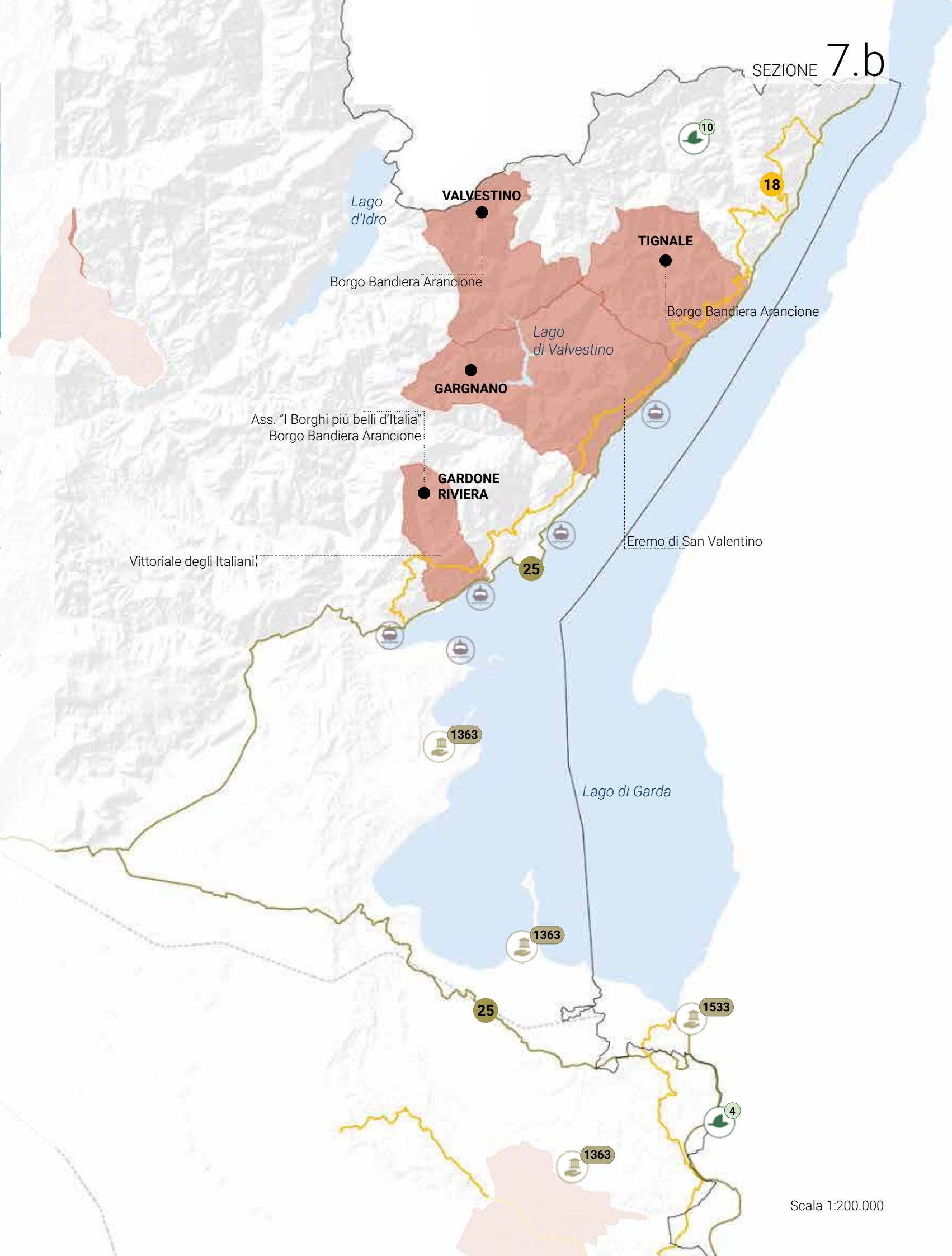


«Borghi di Navazzo e Sasso:
progetto di rigenerazione culturale e sociale
articolato in 10 interventi finalizzati a
valorizzare il patrimonio naturalistico e
culturale dei borghi, oltre e rafforzare beni
e servizi necessari per il mantenimento
e l’incremento del tessuto sociale e
economico»

La prospettiva del progetto di rigenerazione culturale e sociale si fonda su una fruizione lenta e sostenibile del territorio, rivolta sia ai residenti che ai turisti. Questo approccio mira a essere rispettoso dell’ambiente e a promuovere la valorizzazione turistica dei beni culturali, degli itinerari storici e delle attività *outdoor* dolci. Tra i principali obiettivi, spiccano la valorizzazione del patrimonio naturalistico e culturale dei borghi di Navazzo e Sasso, e il rafforzamento del sistema dei beni e dei servizi essenziali per il mantenimento e l’incremento del tessuto sociale ed economico locale. Inoltre, il progetto prevede la creazione di percorsi tematici che uniscano tradizione e innovazione, favorendo un turismo consapevole e sostenibile che possa durare nel tempo, arricchendo l’esperienza dei visitatori e migliorando la qualità della vita dei residenti.

- CAMMINI
- 18 Bassa Via del Garda
- CICLOVIE
- 25 Ciclovia Pedemontana Alpina
- RETE FERROVIARIA
- Stazioni navali
- CONFINI REGIONALI

- PARCHI REGIONALI E NAZIONALI
- 4 Parco del Mincio
- 10 Parco dell’Alto Garda Bresciano
- SITI UNESCO
- 1363 Siti palafitticoli preistorici delle Alpi
- 1533 Opere di Difesa Veneziane tra XVI e XVII Sec.



SABBIONETA



«Sabbioneta open city: cultura e accoglienza dentro e fuori la città murata»

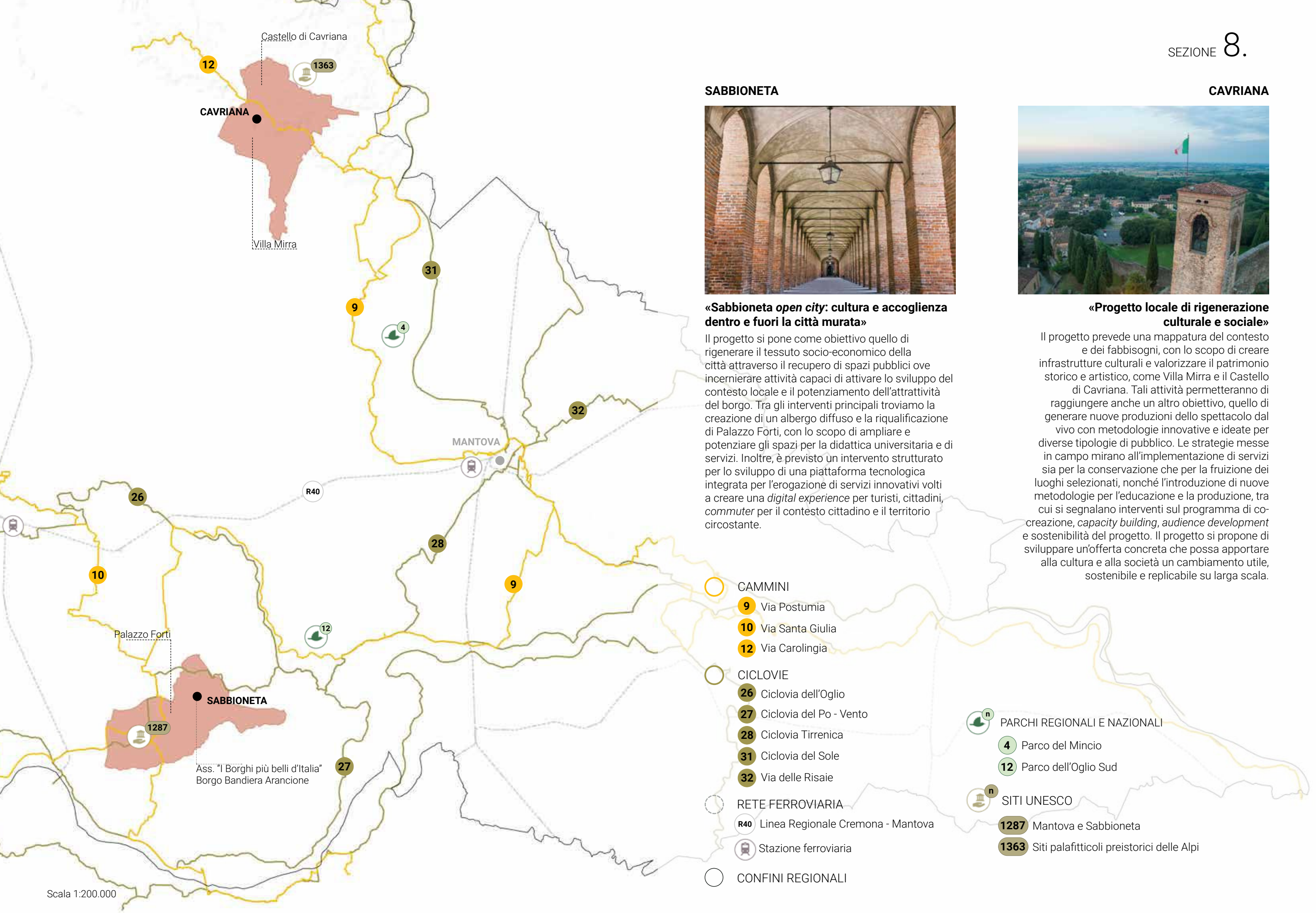
Il progetto si pone come obiettivo quello di rigenerare il tessuto socio-economico della città attraverso il recupero di spazi pubblici ove incernierare attività capaci di attivare lo sviluppo del contesto locale e il potenziamento dell'attrattività del borgo. Tra gli interventi principali troviamo la creazione di un albergo diffuso e la riqualificazione di Palazzo Forti, con lo scopo di ampliare e potenziare gli spazi per la didattica universitaria e di servizi. Inoltre, è previsto un intervento strutturato per lo sviluppo di una piattaforma tecnologica integrata per l'erogazione di servizi innovativi volti a creare una *digital experience* per turisti, cittadini, *commuter* per il contesto cittadino e il territorio circostante.

CAVRIANA



«Progetto locale di rigenerazione culturale e sociale»

Il progetto prevede una mappatura del contesto e dei fabbisogni, con lo scopo di creare infrastrutture culturali e valorizzare il patrimonio storico e artistico, come Villa Mirra e il Castello di Cavriana. Tali attività permetteranno di raggiungere anche un altro obiettivo, quello di generare nuove produzioni dello spettacolo dal vivo con metodologie innovative e ideate per diverse tipologie di pubblico. Le strategie messe in campo mirano all'implementazione di servizi sia per la conservazione che per la fruizione dei luoghi selezionati, nonché l'introduzione di nuove metodologie per l'educazione e la produzione, tra cui si segnalano interventi sul programma di co-creazione, *capacity building*, *audience development* e sostenibilità del progetto. Il progetto si propone di sviluppare un'offerta concreta che possa apportare alla cultura e alla società un cambiamento utile, sostenibile e replicabile su larga scala.



VILLACHIARA



«Dal foro al fiume Oglio - strategia per la sostenibilità di Villachiarà»

Il progetto del borgo di Villachiarà parte dalla volontà di migliorare le capacità attrattive e l'affluenza turistica attraverso interventi di connessione del territorio, conservazione del patrimonio culturale e riqualificazione delle infrastrutture esistenti. Tra gli interventi, la creazione di un itinerario dedicato alla nobile famiglia bresciana Martinengo; una delle tappe cardine dell'itinerario è rappresentata dal "Museo a cielo aperto sulle orme dei Martinengo" presente nel borgo di Villachiarà.

ISOLA DOVARESE E TORRE DE' PICENARDI IN PARTENARIATO



«I borghi della cultura e del benessere»

La strategia del progetto si basa sulla valorizzazione dei centri di Isola Dovarese e Torre de' Picenardi quali spazi locali vocati ad accogliere soggetti pubblici e privati capaci di creare nuove potenzialità persistenti per lo sviluppo sociale ed economico. Tra gli interventi troviamo la rifunzionalizzazione di un ostello e il recupero dello storico Palazzo dei Dovara, situato a Isola Dovarese e concepito come una casa della cultura diffusa. Inoltre, si prevede la realizzazione di un itinerario di collegamento tra il borgo di Isola Dovarese e il borgo di Torre de' Picenardi con l'individuazione di tappe e la relativa mappatura.

SEZIONE 9.

CAMMINI

- 5 Sentiero Verde dell'Oglio
- 9 Via Postumia
- 10 Via Santa Giulia

CICLOVIE

- 26 Ciclovía dell'Oglio
- 27 Ciclovía del Po - Vento
- 32 Via delle Risaie
- 34 Ciclovía del Naviglio Civico Cremonese

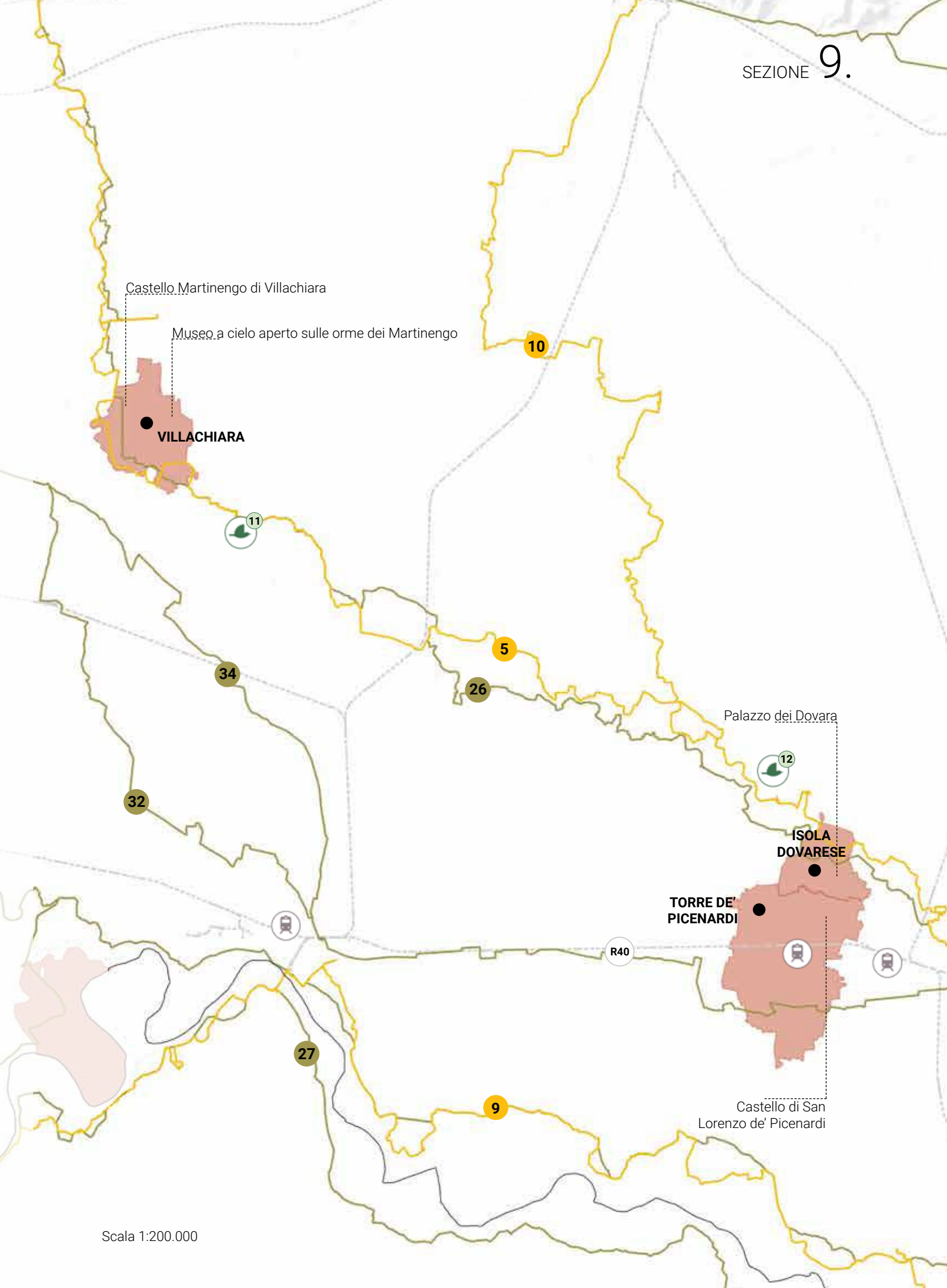
RETE FERROVIARIA

- R40 Linea Regionale Cremona - Mantova
- Stazione ferroviaria

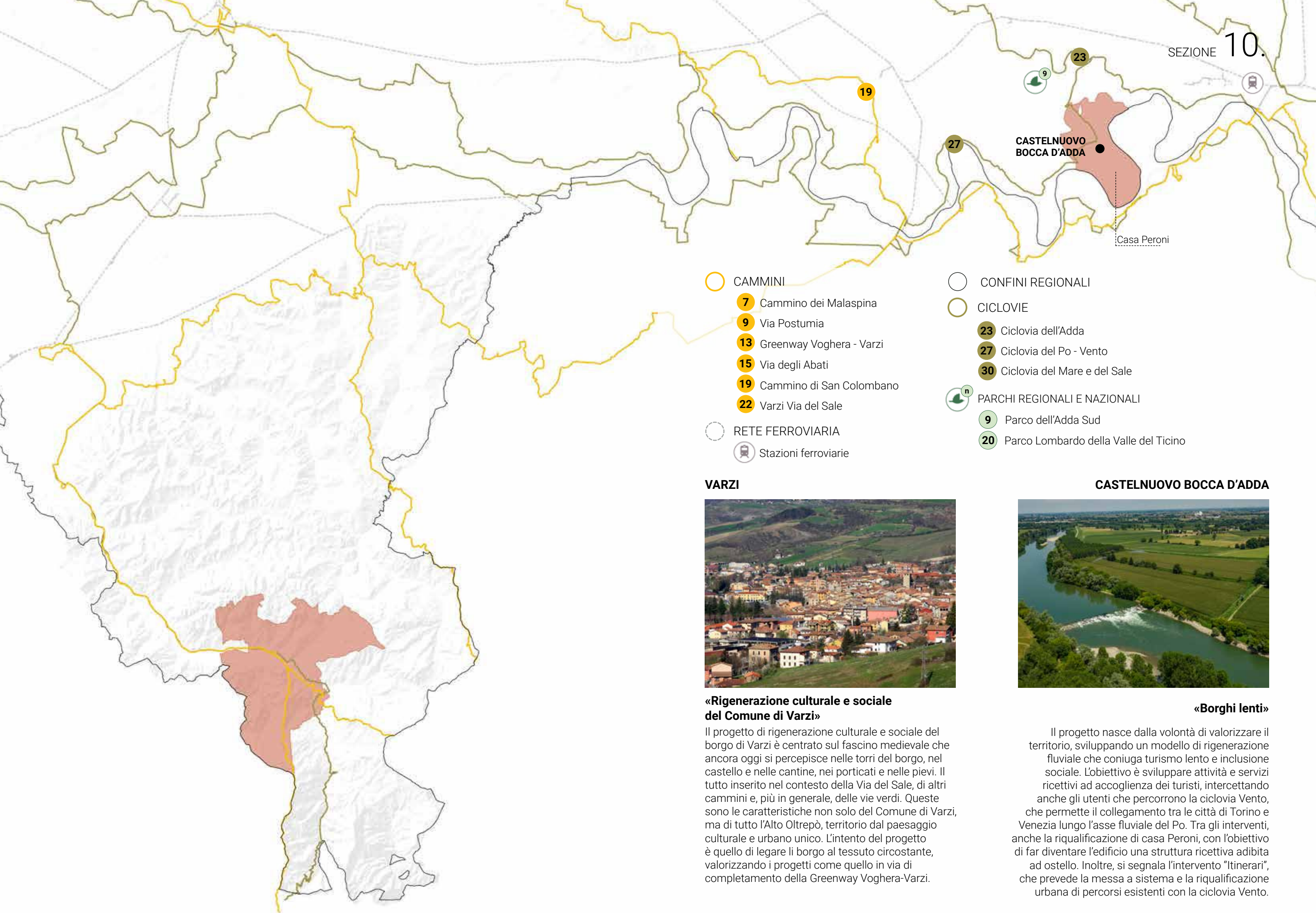
CONFINI REGIONALI

PARCHI REGIONALI E NAZIONALI

- 11 Parco dell'Oglio Nord
- 12 Parco dell'Oglio Sud



Scala 1:200.000



- CAMMINI
 - 7 Cammino dei Malaspina
 - 9 Via Postumia
 - 13 Greenway Voghera - Varzi
 - 15 Via degli Abati
 - 19 Cammino di San Colombano
 - 22 Varzi Via del Sale
- RETE FERROVIARIA
 - n
 Stazioni ferroviarie

- CONFINI REGIONALI
- CICLOVIE
 - 23 Ciclovia dell'Adda
 - 27 Ciclovia del Po - Vento
 - 30 Ciclovia del Mare e del Sale
- n
 PARCHI REGIONALI E NAZIONALI
 - 9 Parco dell'Adda Sud
 - 20 Parco Lombardo della Valle del Ticino

VARZI



«Rigenerazione culturale e sociale del Comune di Varzi»

Il progetto di rigenerazione culturale e sociale del borgo di Varzi è centrato sul fascino medievale che ancora oggi si percepisce nelle torri del borgo, nel castello e nelle cantine, nei porticati e nelle pievi. Il tutto inserito nel contesto della Via del Sale, di altri cammini e, più in generale, delle vie verdi. Queste sono le caratteristiche non solo del Comune di Varzi, ma di tutto l'Alto Oltrepò, territorio dal paesaggio culturale e urbano unico. L'intento del progetto è quello di legare il borgo al tessuto circostante, valorizzando i progetti come quello in via di completamento della Greenway Voghera-Varzi.

CASTELNUOVO BOCCA D'ADDA



«Borghi lenti»

Il progetto nasce dalla volontà di valorizzare il territorio, sviluppando un modello di rigenerazione fluviale che coniuga turismo lento e inclusione sociale. L'obiettivo è sviluppare attività e servizi ricettivi ad accoglienza dei turisti, intercettando anche gli utenti che percorrono la ciclovia Vento, che permette il collegamento tra le città di Torino e Venezia lungo l'asse fluviale del Po. Tra gli interventi, anche la riqualificazione di casa Peroni, con l'obiettivo di far diventare l'edificio una struttura ricettiva adibita ad ostello. Inoltre, si segnala l'intervento "Itinerari", che prevede la messa a sistema e la riqualificazione urbana di percorsi esistenti con la ciclovia Vento.

MESERO



«Attrattività borghi storici – progetto locale di rigenerazione culturale e sociale»

Il progetto punta a valorizzare gli elementi di pregio del territorio. Tra gli interventi più significativi, si prevedono il restauro conservativo delle strutture murarie e architettoniche del santuario di San Bernardo e della Madonna Addolorata. Inoltre, l’iniziativa “mappatura itinerari” prevede la creazione di percorsi arricchiti da pietre decorate da artisti locali, con l’obiettivo di mettere in risalto gli elementi culturali del Comune di Mesero.

- CAMMINI
 - 1 Cammino di St. Agostino
 - 11 Via Francisca del Lucomagno
- CICLOVIE
 - 25 Ciclovia Pedemontana Alpina
 - 29 Ciclovia del Ticino
- RETE FERROVIARIA
 - S6 Linea Suburbana di Novara - Treviglio
 - Stazioni ferroviarie
- CONFINI REGIONALI
- PARCHI REGIONALI E NAZIONALI
 - 1 Parco Agricolo Sud Milano
 - 17 Parco delle Groane
 - 20 Parco Lombardo della Valle del Ticino
- SITI UNESCO
 - 93 La Chiesa e il convento Domenicano di Santa Maria delle Grazie e il 'Cenacolo' di Leonardo da Vinci

3. MANIFESTO DI SINTESI

Il Manifesto progettuale per la valorizzazione dei borghi del PNRR è il prodotto del confronto partecipativo tra attori della pubblica amministrazione ed esperti del settore culturale, ambientale, urbanistico/territoriale, così come descritto nel precedente capitolo.

Le premesse generali nascono dalla *manifestazione d'interesse* espressa dai Comuni lombardi impegnati a realizzare le opere finanziate della linea A e della linea B del bando borghi PNRR. I contenuti della *manifestazione d'interesse* sono stati la base di partenza del confronto costruttivo tenuto da ANCI Lombardia con le Direzioni regionali competenti sui temi della mobilità lenta.

Il Manifesto progettuale offre una visione strutturata e articolata di contenuti che attengono all'ampio e variegato tema dei **cammini** e delle connessioni **ciclabili**. Da questi emerge un possibile ventaglio di

strategie progettuali a loro volta condizionate (in termini positivi) dalla ricerca di una visione/metodologia che sappia integrare gli aspetti fisico-spaziali e quelli culturali/gestionali, evidenziati dai due *workshop*.

Che cos'è il Manifesto progettuale?



Il Manifesto progettuale è un **sistema di obiettivi generato da un confronto tecnico** tra attori diversi per competenze e appartenenza istituzionale. L'elaborazione degli obiettivi non si configura come una semplice elencazione di temi e argomenti tra loro distinti, ma come un insieme di relazioni multilivello che coniugano la dimensione materiale e fisica delle proposte con quella gestionale e operativa degli interventi, in una visione di "politica pubblica integrata", così come gli aspetti normativi e regolamentari.

A cosa serve il Manifesto progettuale?

Il Manifesto progettuale costituisce il fondamento dello strumento operativo offerto ai Comuni: il **Masterplan**. Fornisce infatti gli elementi necessari per la strutturazione del Masterplan, da intendersi quale **elenco di possibili progetti/percorsi/politiche caratterizzati da una visione integrata e multilivello**.

Sono state identificate delle *keyword* (parole chiave), come strumento di lavoro usato nei precedenti precedenti *workshop*, riorganizzando i contenuti emersi attraverso una matrice di argomenti e temi.

I mix funzionali e argomentativi che si possono generare tra le *keyword* elaborate nei due *workshop*, sono molteplici e diversificati. Quelli qui proposti tengono conto del prodotto finale del Masterplan (elenco di progetti/percorsi/politiche), ma anche dei tempi ravvicinati imposti dal contesto esterno.

La matrice del Manifesto progettuale offre comunque la possibilità, in fasi successive, di ulteriori elaborazioni sulla base di obiettivi e/o condizioni diverse.

Di seguito, prima di riprendere e analizzare le parole chiave per descriverne i significati e le relazioni, inseriamo una **matrice di lettura** dei **temi** trattati nei due *workshop* (cammini e ciclabilità / trasporti), con l'obiettivo di restituire un primo schema delle riflessioni tematiche emerse.

Lo schema suddivide i contenuti delle due esperienze partecipative e, attraverso le *keyword* generali, avvia una prima ipotesi di relazione multiscopo e multilivello.

CAMMINI E SENTIERI

CICLABILITÀ E TRASPORTO PUBBLICO

						OPERA URBANA O TERRITORIALE	SERVIZI	POLITICA PUBBLICA	NORME	REGOLAMENTI
Keyword generali	Keyword derivate	Descrizione	Keyword generali	Keyword derivate	Descrizione					
1 GOVERNANCE	Patti e accordi	Definizione di geografie amministrative funzionali agli obiettivi tenendo in alta considerazione gli aspetti tecnico-organizzativi degli enti (accordi di programma / patto di collaborazione / associazionismo d'ambito / baratto amministrativo)	1 GOVERNANCE	Pratiche pubbliche	Laboratorio dei borghi quale caso studio per una visione integrata della mobilità (piedi, bici, TPL), verso per una vocazione turistica basata sulla valorizzazione delle identità locali					
	Soggetti aggregatori e/o formule aggreganti	Il Parco quale possibile soggetto aggregatore/strategico per più Amministrazioni. Possibile delega di funzioni condivise (a titolo di esempio: manutenzione sentieri)								
2 COMPETENZE (PROFESSIONI E TECNICHE)	Expertise	Nuove figure professionali e nuove competenze tecniche pubbliche per una gestione integrata dei valori locali								
	Gestione integrata dei servizi e accompagnamento dei processi	Pivot locali quali figure tecnico/culturali che tengano in sinergia l'azione pubblica e iniziativa privata. Coordinamento dei soggetti locali, in forma singola o associata, quali motore di rinnovazione del borgo								
3 COMUNICAZIONE	Marketing territoriale	Piano della comunicazione dei Borghi: nuova strategia territoriale per la promozione delle risorse naturali culturali, economiche e sociali del territorio	3 COMUNICAZIONE	Attrattività dei borghi	Incrementare l'attrattività comunale dei singoli borghi in una logica sovracomunale per funzioni, dotazioni territoriali, servizi. Per analogia, ogni borgo potrebbe essere centro attrattore, a geometrie variabili, di servizi e funzioni anche per territori amministrativi contermini					

						OPERA URBANA O TERRITORIALE	SERVIZI	POLITICA PUBBLICA	NORME	REGOLAMENTI
Keyword generali	Keyword derivate	Descrizione	Keyword generali	Keyword derivate	Descrizione					
	Carta valoriale	Documento di indirizzo per le Amministrazioni, che mette in sinergia i bisogni di chi vive i luoghi, con quelli di chi li visita. Azione di cooperazione pubblico/privata per la messa in rete fisica e comunicativa dei borghi lombardi attraverso la rete delle p.a.		Portolani per la navigazione terrestre dei borghi	Portolani (terrestri) intesi come ricerca di interoperabilità dei dati relativi ai servizi del trasporto e relativa fruizione del territorio (vedasi Ecomobs)					
	Vetrina	Aggregazione degli elementi e comunicazione univoca del sistema culturale: messa in rete delle potenzialità e delle caratteristiche dei Borghi lombardi non solo tra p.a., ma anche tra operatori privati								
4 TRASPORTI INTEGRATI: STRUMENTI E TECNICHE	Accessibilità	Standardizzazione e omologazione semplificata delle modalità di gestione dei cammini/ciclovie (inclusa la cartellonistica, ecc.), per assicurare una maggiore visibilità e accessibilità dei borghi. Definizione di un Manuale tecnico operativo a livello sovralocale	4 TRASPORTI INTEGRATI: STRUMENTI E TECNICHE	Accessibilità	Potenziamento territoriale diffuso e articolato delle connessioni (trasporto/ciclabilità) per la fruibilità dei territori dei borghi (in una logica di aree interne)					
				Intermodalità	Relazione tra il sistema delle infrastrutture blu (laghi, navigli ecc.) e trasporto pubblico, ciclabilità. Agenzie locali verso una nuova programmazione per un uso diffuso e capillare nel territorio dei borghi.					
				Multifunzionalità	Ciclabilità non solo come percorso monofunzionale/unidirezionale, ma come sinergia di servizi e come matrice della cura olistica del territorio.					

						OPERA URBANA O TERRITORIALE	SERVIZI	POLITICA PUBBLICA	NORME	REGOLAMENTI
Keyword generali	Keyword derivate	Descrizione	Keyword generali	Keyword derivate	Descrizione					
				Interdisciplinarietà	Valorizzazione sotto il profilo metodologico della qualità, per integrare la dimensione fisica con quella funzionale/dell'uso, nonché progettazione/ costruzione e uso/ gestione multifunzionale delle infrastrutture.					
5 ECONOMIE LOCALI	Valorizzazione sostenibile dei capitali territoriali e sociali	Destagionalizzazione dei servizi ricettivi per l'attrattività dei borghi	5 ECONOMIE LOCALI	Destagionalizzazione	Potenziamento del servizio del trasporto in una visione integrata per un utilizzo "esteso" dei patrimoni culturali e dei beni ambientali dei borghi					
	Fruizione	Diversificazione delle modalità di fruizione e uso del territorio: analisi e individuazione di nuovi target di riferimento. Infrastrutture di ospitalità / valorizzazione della filiera corta								
6 TERRITORIO: SISTEMA DI VALORI URBANI E DI CAPITALI SOCIALI	Cultura e cura	Cultura come comune denominatore dell'attrattività dei borghi lombardi. Cura come strumento di promozione e gestione della rete dei valori. Piano di gestione per la manutenzione ordinaria e straordinaria del territorio, inclusa la promozione di eventi/festival come possibile strumento per gestione, promozione e cura del territorio	6 TERRITORIO: SISTEMA DI VALORI URBANI E DI CAPITALI SOCIALI	Cura	Processo di coinvolgimento comunitario per la riacquisizione di valori identitari e dei capitali territoriali, anche in termini di risorse economiche					

						OPERA URBANA O TERRITORIALE	SERVIZI	POLITICA PUBBLICA	NORME	REGOLAMENTI
Keyword generali	Keyword derivate	Descrizione	Keywordsgenerali	Keyword derivate	Descrizione					
	Geografie territoriali	Valorizzazione delle macro-tipologie territoriali/ paesistiche e conseguente definizione delle tipologie di connessione fisico/spaziale		Policentrismo	Visione non gerarchica di rete di sistemi urbani e territoriali (paesaggi) sotto il profilo antropico e naturalistico					
	Connessioni reticolari non gerarchiche	Connessione fisica dei borghi lombardi attraverso la rete dei cammini/ciclovie/ trasporti. Individuazione degli attrattori culturali: aggregazione degli elementi in una logica non gerarchica di valori territoriali. Mappatura e connessione con elementi puntuali (siti UNESCO, giardini storici) ed elementi lineari quali le aree naturali che potrebbero fungere da possibili connettori con i nuclei urbani								

Per facilitare la lettura dei contenuti della matrice del Manifesto progettuale si propone di seguito una **descrizione narrativa**.

1 GOVERNANCE

Le tre parole chiave precedentemente descritte sono state aggregate nel tema complessivo della *governance*. In questo specifico caso, dove la progettualità dei Comuni impegnati nell'attuazione delle risorse del PNRR viene letta e interpretata attraverso le più ampie e articolate linee della programmazione regionale, il tema della *governance* non assume una dimensione generica, ma costituisce un campo di sperimentazione dove le "formule istituzionali" delle relazioni tra gli attori (pubblici e privati) sono strumento ed esito di una modalità diversa di valorizzazione del territorio, che passa dalla cultura della mobilità lenta e dalla cura delle comunità locali. Con altre parole, la *governance* in questo contesto non è solo un insieme di regole astratte, ma un vero e proprio laboratorio di sperimentazione dove le istituzioni pubbliche e gli attori privati collaborano per creare soluzioni innovative. Le "formule istituzionali" diventano uno dei possibili strumenti per raggiungere obiettivi concreti di conoscenza e accessibilità dei borghi in una visione più ampia di sviluppo territoriale. Tale modalità di valorizzazione del territorio evidenzia due tematiche principali: la mobilità lenta e la cura delle comunità locali, che peraltro promuovono uno sviluppo sostenibile e inclusivo, nel rispetto dell'ambiente e delle caratteristiche culturali e sociali dei territori.

- **Patti e accordi:** definizione di geografie amministrative funzionali agli obiettivi specifici dei cammini sia nelle fasi di programmazione/ideazione, sia in quelle di gestione/attuazione, tenendo in alta considerazione gli aspetti tecnico-organizzativi degli enti. Di seguito un primo elenco di possibili modalità attraverso le quali relazionarsi in modo attivo e consapevole: accordo di programma; patto di collaborazione; associazionismo d'ambito; baratto amministrativo.
- **Soggetti aggregatori e/o formule aggreganti:** tra gli enti intermedi e/o territoriali, l'ente parco è stato individuato quale possibile soggetto aggregatore/strategico per la gestione dei cammini e della ciclabilità tra più comuni (ricordiamo che il bando dei borghi riconosce e premia il singolo comune e/o forme aggregate). L'ente parco potrebbe avere un'ulteriore estensione di delega per funzioni innovative e/o aggreganti (a titolo di esempio: manutenzione culturale dei sentieri).
- **Pratiche pubbliche:** i borghi, nello specifico quelli oggetto di finanziamenti del PNRR, possono diventare un "laboratorio di studio" di una visione integrata della mobilità (piedi, bici, TPL) per una vocazione turistica che si sviluppa attraverso la valorizzazione delle identità locali.

2 COMPETENZE (PROFESSIONI E TECNICHE)

Questi due concetti sono stati riassunti sotto il tema delle competenze tecnico/professionali. Si ritiene che competenze tecnico/professionali, siano fondamentali per garantire una gestione integrata e di successo dei cammini e dei borghi storici. L'*expertise* specializzata e il coordinamento efficace tra attori pubblici e privati sono essenziali per promuovere la conoscenza, la valorizzazione e il rinnovamento dei valori locali, assicurando uno sviluppo sostenibile e inclusivo del territorio. A titolo di esempio la figura del "*pivot* locale" è fondamentale nell'azione di promozione e intermediazione tra le iniziative pubbliche e private. I *pivot* possono infatti facilitare la sinergia tra i vari attori coinvolti, assicurando una gestione integrata dei servizi. Allo stesso tempo, se adeguatamente formati e inseriti in processi di *governance* innovativi, i *pivot* potrebbero accompagnare le attività di coordinamento degli attori locali, sia individuali sia associati e contribuire in modo fattivo al rinnovamento e allo sviluppo dei borghi. Questi coordinatori devono possedere competenze di *leadership*, gestione di progetti e capacità di coinvolgimento comunitario.

- **Expertise:** necessità di individuare nuove figure professionali e nuove competenze tecniche per assicurare una gestione integrata dei cammini come strumento di conoscenza e incontro dei valori locali.
- **Gestione integrata dei servizi e accompagnamento dei processi:** *pivot* locali quali figure tecnico/culturali che tengano in sinergia l'azione pubblica e iniziativa privata. Coordinamento dei soggetti locali, in forma singola o associata, quali motore di rinnovazione del borgo.

3 COMUNICAZIONE

Gli elementi delineati possono essere considerati come componenti di un modello di comunicazione integrato per la promozione e la valorizzazione dei borghi lombardi.

Le parole chiave devono essere tra loro relazionate e implementate, per formare un modello completo che tenga conto delle varie dimensioni e delle esigenze delle diverse parti interessate. A queste parole chiave si ricollegano altri concetti espressi durante i *workshop* quali:

- partecipazione e coinvolgimento attivo della comunità locale nel processo di promozione e valorizzazione dei borghi;
- innovazione e tecnologia per migliorare l'esperienza dei visitatori e dei residenti, tramite l'uso di app per: fornire informazioni turistiche, creare tour virtuali dei borghi e implementare soluzioni tecnologiche per migliorare l'efficienza dei servizi pubblici locali;
- sostenibilità ambientale e culturale per preservare l'identità e la bellezza dei borghi lombardi nel lungo termine con una gestione sostenibile delle risorse naturali, la conservazione del patrimonio culturale e la promozione di pratiche turistiche responsabili;
- collaborazione con altre regioni e Paesi per ampliare le opportunità di promozione e valorizzazione dei borghi lombardi, con l'intento di attivare uno scambio di buone pratiche, di reti internazionali di turismo sostenibile e di promozione congiunta di eventi culturali e turistici;
- educazione e sensibilizzazione sia dei residenti sia dei visitatori sull'importanza dei borghi lombardi come patrimonio culturale e ambientale, per garantirne la tutela e la valorizzazione nel lungo termine.

Integrando questi elementi con quelli inseriti nell'ambito della comunicazione, si può creare un approccio olistico che promuove non solo l'attrattività turistica dei borghi, ma anche il benessere delle comunità locali e la salvaguardia del loro patrimonio storico e culturale.

- **Marketing territoriale:** il Piano della comunicazione dei Borghi PNRR come nuova strategia territoriale rappresenta una definizione precisa di marketing territoriale. Questo piano non solo promuove le risorse naturali, culturali, economiche e sociali dei borghi, ma crea anche un ecosistema integrato che migliora la qualità della vita dei residenti e rende i borghi più attrattivi per visitatori e investitori. L'approccio strategico e multidimensionale del marketing territoriale è fondamentale per il successo del rilancio e della valorizzazione dei borghi nel contesto del PNRR.

- **Carta valoriale:** costruzione di un sistema di valori, obiettivi e azioni che guidano una collaborazione tra le amministrazioni pubbliche e il settore privato per migliorare la vita nei borghi lombardi, sia per i residenti sia per i visitatori. È necessario mettere in sinergia i bisogni delle diverse parti

interessate e creare una rete fisica e comunicativa dei borghi attraverso la collaborazione tra le pubbliche amministrazioni.

- **Vetrina:** l'idea è quella di utilizzare una "vetrina" univoca come sistema di aggregazione degli elementi della comunicazione per il sistema culturale dei borghi lombardi. Questo coinvolge sia le pubbliche amministrazioni sia gli operatori privati, evidenziando l'importanza della messa in rete delle potenzialità e delle caratteristiche dei borghi per favorire la collaborazione e la promozione. Un punto centrale della "vetrina" è la cultura locale, la promozione della diversità e dell'accessibilità, e la valorizzazione del patrimonio storico e artistico.

- **Attrattività dei borghi:** sotto l'aspetto della comunicazione, l'attenzione riguarda un approccio che mira ad aumentare l'attrattività dei singoli borghi attraverso una logica sovracomunale, che considera le funzioni, le dotazioni territoriali e i servizi disponibili in una logica di network e in un contesto di policentrismo. Questo approccio suggerisce che ogni borgo potrebbe diventare un centro attrattore, con uno spettro variabile di servizi e funzioni che potrebbero estendersi anche oltre i confini amministrativi comunali. In questo modo si potrebbe comunicare come ogni borgo possa offrire una gamma diversificata di esperienze, servizi e opportunità, sia per i residenti sia per i visitatori. Inoltre, sottolineando la collaborazione sovracomunale e la condivisione delle risorse, si potrebbe valutare l'idea di una rete integrata di borghi che lavorano insieme per offrire esperienze di qualità e attrattive. Con altre parole, si sottolinea l'importanza della cooperazione tra le varie comunità, la valorizzazione delle risorse locali e la creazione di un'esperienza autentica e coinvolgente per chiunque visiti i borghi lombardi.

- **Portolani per la navigazione terrestre dei borghi:** la definizione viene utilizzata nel contesto della comunicazione relativamente alla "navigazione terrestre" dei borghi. L'idea di "portolani terrestri" si riferisce alla creazione di strumenti o piattaforme che consentono la ricerca di interoperabilità dei dati relativi ai servizi di trasporto e alla fruizione del territorio, simile a quanto avviene nei portolani lacustri per la navigazione. Questo concetto suggerisce un approccio innovativo alla pianificazione territoriale e alla fruizione del territorio, che integra informazioni sui servizi di trasporto, le attrazioni locali e altri punti di interesse per favorire una ricerca più agevole dei borghi. Nel contesto della comunicazione, questa idea vuole rendere i borghi più accessibili e invitanti per i visitatori, fornendo loro strumenti e informazioni utili per esplorare e godere appieno delle risorse e delle opportunità offerte da ciascun borgo.

TRASPORTI INTEGRATI: STRUMENTI E TECNICHE

I concetti di accessibilità, intermodalità, multifunzionalità e interdisciplinarietà sono ricompresi sotto il titolo “trasporti integrati”, qui intesi nella dimensione degli strumenti e delle tecniche. Quello che ci interessa evidenziare è come un approccio integrato possa migliorare la qualità della vita nei borghi, rendendoli più accessibili, sostenibili e inclusivi. L'importanza di combinare accessibilità, intermodalità, multifunzionalità e interdisciplinarietà per creare un sistema di trasporti che non solo soddisfa le esigenze degli utenti, ma promuove anche lo sviluppo economico, sociale e ambientale dei territori. Definire standard uniformi per la gestione dei cammini e delle ciclovie, attraverso processi diretti di coinvolgimento delle comunità locali, è necessario per rendere le infrastrutture più accessibili a un pubblico ampio. Le connessioni del trasporto pubblico alla ciclabilità sono funzionali a migliorare la fruibilità dei borghi, rendendoli più accessibili e vivibili per residenti e visitatori. Per assicurare questi obiettivi è necessaria una pianificazione intermodale che faciliti il passaggio tra diversi mezzi di trasporto, promuovendo un sistema di mobilità efficiente e inclusivo.

- **Accessibilità:** standardizzare e articolare la gestione dei cammini e delle ciclovie, incluso lo sviluppo della segnaletica informativa e delle campagne promozionali, facilita l'uso delle infrastrutture da parte di un pubblico più ampio. Questo approccio non solo migliora l'esperienza degli utenti, ma promuove anche l'inclusione sociale, la sostenibilità e la valorizzazione dei borghi storici. Per coerenza, è utile interrogarsi sulla necessità di definire un manuale tecnico operativo per l'accessibilità integrata. Il potenziamento delle connessioni di trasporto e ciclabilità rappresenta una strategia chiave per incrementare l'accessibilità dei borghi, promuovendo uno sviluppo sostenibile e inclusivo che valorizza le aree interne e ne migliora la qualità della vita. In questo modo, i borghi diventano non solo più raggiungibili, ma anche più vivibili e attrattivi per residenti e visitatori.
- **Intermodalità:** il concetto di intermodalità unisce efficacemente le relazioni tra i diversi mezzi di trasporto, e la necessità di una nuova - o quanto meno diversa - programmazione da parte delle agenzie locali. L'integrazione dei trasporti su acqua, terra e bicicletta, coordinati da una pianificazione capillare e diffusa, può migliorare significativamente l'accessibilità, la sostenibilità e la fruibilità dei borghi, promuovendo un sistema di mobilità più efficiente e inclusivo.
- **Multifunzionalità:** la ciclabilità del territorio è qui intesa come integrazione di servizi e superamento dell'idea monofunzionale del trasporto come mero spostamento. Questo approccio contribuirebbe alla sostenibilità, alla salute pubblica, e alla valorizzazione del patrimonio culturale e naturale. La ciclabilità multifunzionale trasforma i percorsi ciclabili in vere e proprie arterie vitali per le comunità, offrendo opportunità di sviluppo economico, sociale, e ambientale.

- **Interdisciplinarietà:** questa dimensione è essenziale per la valorizzazione metodologica della qualità delle infrastrutture, integrando dimensioni fisiche e funzionali, e assicurando una progettazione, costruzione e gestione multifunzionale. La collaborazione tra diverse discipline è fondamentale per ottenere risultati completi e ben bilanciati, che considerino tutti gli aspetti della progettazione e gestione del territorio.

ECONOMIE LOCALI

Il tema dell'economia locale nei borghi è legato ad aspetti chiave come la valorizzazione sostenibile dei capitali territoriali e sociali, la fruizione del territorio, la destagionalizzazione e l'utilizzo esteso dei patrimoni culturali e ambientali.

Anche in questo caso il richiamo ad altri temi emersi nel confronto dei due *workshop* arricchisce ulteriormente il tema delle economie locali come condizione necessaria e indispensabile alla tenuta dei sistemi locali dei borghi. A titolo di esempio:

- investire nella formazione e nello sviluppo delle competenze locali può contribuire alla creazione di opportunità di lavoro e alla valorizzazione delle risorse umane nei borghi. Ciò può includere programmi di formazione professionale, corsi di aggiornamento e *workshop* su temi legati al turismo sostenibile, all'artigianato locale, alla gestione delle risorse naturali, ecc;
- favorire l'innovazione e l'imprenditorialità locale per stimolare la diversificazione dell'economia dei borghi e la creazione di nuove opportunità commerciali. Creazione di start-up, incubatori di imprese, incentivi fiscali per le imprese locali e programmi di finanziamento agevolato per progetti innovativi;
- la collaborazione intercomunale tra i borghi e tra le diverse parti interessate può favorire lo sviluppo di progetti e iniziative comuni che portano benefici all'intera regione. Esempi possono essere la creazione di circuiti turistici integrati, sviluppo di politiche coordinate per la gestione sostenibile delle risorse;
- valorizzare l'artigianato e i prodotti locali per sostenere l'economia locale e preservare le tradizioni culturali dei borghi attraverso iniziative di marketing, fiere e mercati locali.

Integrando questi elementi con quelli già citati, si può sviluppare una visione completa dell'economia locale nei borghi, che tiene conto delle sfide e delle opportunità specifiche di ciascuna comunità e mira a promuovere uno sviluppo equo, sostenibile e inclusivo.

- **Valorizzazione sostenibile dei capitali territoriali e sociali:** attraverso una diffusione dei valori locali si può contribuire significativamente alla destagionalizzazione dei servizi ricettivi nei borghi, creando un'offerta turistica diversificata, attrattiva e adatta a soddisfare le esigenze dei visitatori durante tutto l'anno.
- **Fruizione:** l'obiettivo di diversificazione delle modalità di fruizione e uso del territorio supera la visione turistica standardizzata per orientare la ricerca verso la soddisfazione di una varietà di interessi, preferenze e stili di vita molteplici, come molteplici sono i potenziali visitatori. Questo può comprendere attività culturali, sportive, naturalistiche, enogastronomiche e altre esperienze che consentono ai visitatori di vivere il territorio in modi diversi. È necessario includere, ad esempio, l'individuazione di nuovi gruppi demografici, come famiglie con bambini, giovani avventurosi, viaggiatori anziani, o turisti provenienti da mercati internazionali emergenti. È indispensabile orientare le infrastrutture di ospitalità in attività di valorizzazione della filiera corta: la promozione e l'uso di prodotti locali e servizi forniti direttamente dalla comunità locale. Questo può contribuire a sostenere l'economia locale, a preservare la cultura e le tradizioni, e a offrire esperienze autentiche ai visitatori.
- **Destagionalizzazione:** la destagionalizzazione pone l'accento sull'importanza di ridurre la dipendenza da periodi di alta stagione turistica. Per far questo è necessario non solo il potenziamento del servizio di trasporto (tanto mezzi di trasporto tradizionali come autobus e treni, quanto opzioni di trasporto alternativo come navette o servizi di car sharing per favorire lo spostamento dei visitatori), ma anche una visione integrata nella gestione del turismo e della fruizione del territorio, considerando i patrimoni culturali e ambientali dei borghi come risorse interconnesse e complementari, piuttosto che come elementi separati, sfruttando appieno il potenziale dei borghi durante tutto l'anno. Ciò può implicare lo sviluppo di attività, eventi e percorsi turistici che valorizzino i beni culturali e naturali in modo sostenibile e inclusivo.

6 TERRITORIO: SISTEMA DI VALORI URBANI E DI CAPITALI SOCIALI

Questi punti definiscono il tema del territorio come un sistema di valori urbani e di capitali sociali attraverso approcci che integrano la cultura, la cura, le caratteristiche territoriali, le connessioni fisiche e spaziali e il policentrismo. Tale approccio olistico mira a promuovere una gestione integrata e sostenibile del territorio, valorizzando le sue risorse e favorendo una fruizione equa e accessibile per tutti.

In altri termini, l'approccio sintetizzato comprende la valorizzazione della cultura locale, la promozione della diversità territoriale, l'accessibilità attraverso connessioni fisiche non gerarchiche e il riconoscimento dell'importanza di ogni centro urbano e territoriale. Questo insieme di elementi contribuisce a creare un ambiente vivace e inclusivo, in cui i valori urbani e i capitali sociali sono preservati, promossi e condivisi per il benessere delle comunità e dei territori.

- **Cultura e cura:** la cultura emerge come elemento fondamentale nell'attrattività dei borghi lombardi, fungendo da collante. La cura diviene uno strumento essenziale per promuovere e gestire la rete dei valori culturali. Un piano di gestione completo prevede interventi per la manutenzione ordinaria e straordinaria del territorio, integrando la promozione di eventi e festival come strategia per la gestione, la promozione e la valorizzazione del territorio stesso. Attraverso un processo di coinvolgimento comunitario mirato, si promuove la riacquisizione e la cura dei valori identitari e dei capitali territoriali, comprese le risorse economiche. Questo processo non solo favorisce il ripristino delle radici culturali e territoriali, ma anche la cura attiva del patrimonio locale, sia in termini di gestione sostenibile delle risorse sia di valorizzazione delle tradizioni e delle peculiarità territoriali.
- **Geografie territoriali:** promozione e valorizzazione delle diverse macro-tipologie territoriali e paesaggistiche, seguite dalla definizione di connessioni fisiche e spaziali mirate. Questo approccio mira a identificare e capitalizzare le caratteristiche distintive di ogni macroarea, consentendo lo sviluppo di strategie di connessione che ottimizzino l'interazione tra di esse e favoriscano una gestione integrata e sostenibile del territorio.
- **Connessioni reticolari non gerarchiche:** connessioni reticolari non gerarchiche rappresentano l'interconnessione fisica dei borghi lombardi attraverso una rete integrata di cammini, ciclovie e trasporti. L'individuazione degli attrattori culturali avviene tramite l'aggregazione degli elementi territoriali, secondo una logica non gerarchica di valori. Ciò include la mappatura e la connessione con elementi puntuali, come siti UNESCO e giardini storici, ed elementi lineari, che potrebbero funzionare da potenziali connettori con i nuclei urbani. Questo approccio mira a favorire una gestione integrata del territorio, valorizzando le sue diverse caratteristiche e promuovendo una fruizione sostenibile e accessibile per residenti e visitatori.
- **Policentrismo:** in questo caso rappresenta una visione non gerarchica della rete di sistemi urbani e territoriali, sia sotto il profilo antropico sia naturalistico. In questo contesto, si promuove la coesistenza e l'interconnessione di diversi centri urbani e paesaggi, riconoscendo l'importanza di ciascun centro e territorio nel contesto complessivo. Ciò si traduce in politiche e strategie che mirano a valorizzare le caratteristiche uniche di ogni centro e a promuovere una distribuzione equilibrata delle risorse e delle opportunità tra di essi, garantendo nel contempo la tutela e la valorizzazione del patrimonio naturale e antropico di ciascuna area.

POTENZIALI PROGETTUALITÀ PER I BORGHİ DEL PNRR

4. DAL MANIFESTO AL MASTERPLAN

Il Masterplan sulla mobilità lenta dei borghi PNRR in Lombardia

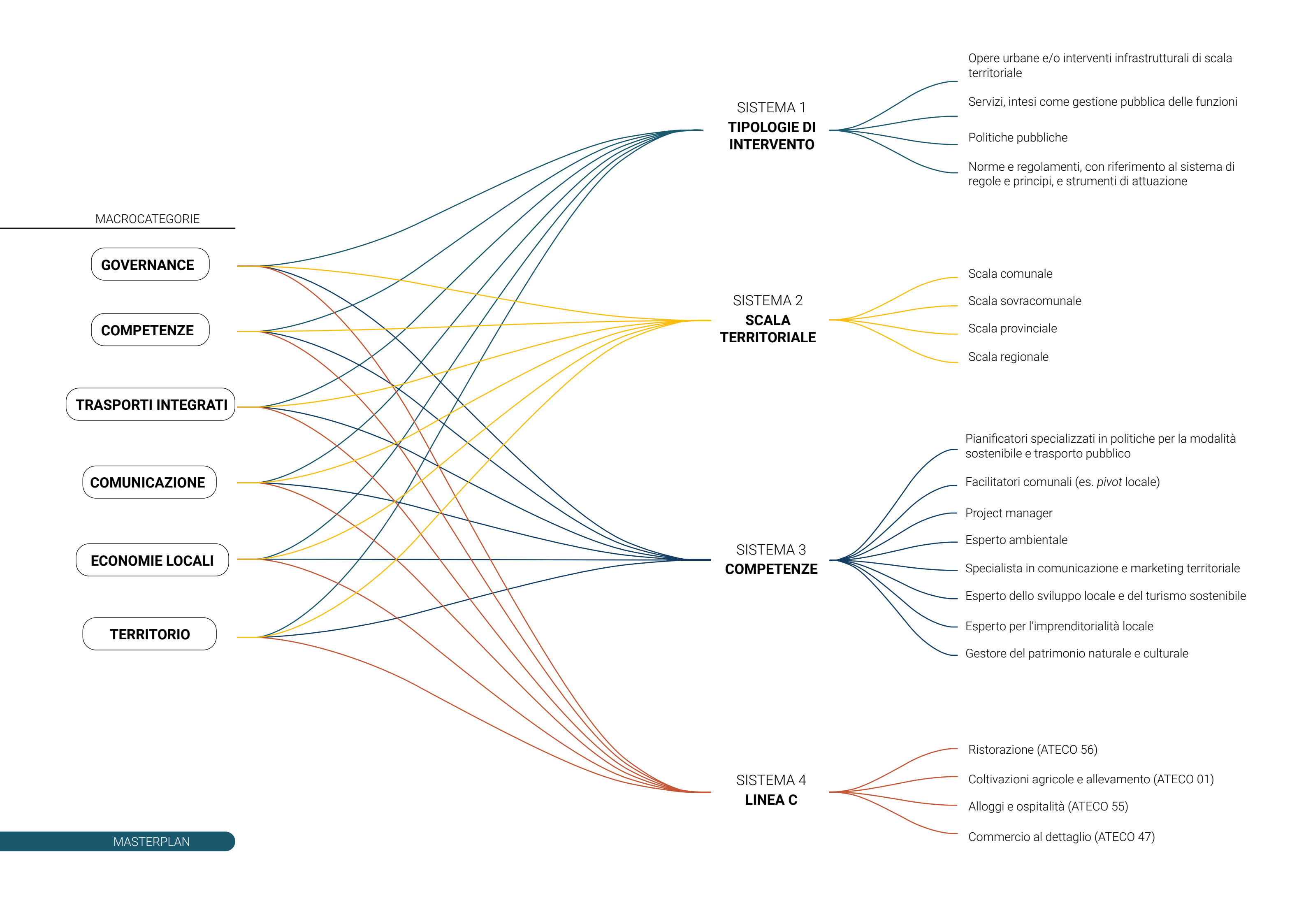
Il *Masterplan* è finalizzato a definire ed elencare possibili ambiti d'intervento progettuale, caratterizzati dalla interazione di diversi livelli: relazionali (locale e sovralocale, ma anche generale e particolare), attoriali (dall'associazionismo locale, alla cooperazione istituzionale orizzontale e verticale tra enti territoriali) e funzionali (pratiche e politiche pubbliche, interventi diretti per la trasformazione urbana e territoriale dei borghi).

Il *Masterplan* si configura quindi come uno **strumento strategico** per identificare e coordinare i vari ambiti di intervento, garantendo che le azioni siano integrate e coerenti. L'obiettivo è promuovere uno sviluppo sostenibile e armonioso dei borghi, valorizzando le risorse locali e rispondendo efficacemente alle sfide sia locali che sovralocali. Pertanto, il Masterplan mira a individuare ambiti specifici d'intervento, con nuove proposte di progetti e programmi, verso i quali

orientare l'azione delle Pubbliche Amministrazioni impegnate nella realizzazione delle risorse del PNRR.

Obiettivi del Masterplan	Il Masterplan ha l'obiettivo di definire ed elencare possibili ambiti d'intervento progettuale, caratterizzati dall'interazione di diversi livelli: • livelli relazionali: locale e sovralocale, ma anche generale e particolare; • livelli attoriali: dall'associazionismo locale, alla cooperazione istituzionale orizzontale e verticale tra enti territoriali; • livelli funzionali: dalle pratiche e politiche pubbliche, agli interventi diretti per la trasformazione urbana e territoriale dei borghi.
Funzione strategica	Il Masterplan si configura come uno strumento strategico per: • identificare e coordinare diversi ambiti di intervento; • garantire che le azioni siano integrate e coerenti; • promuovere uno sviluppo sostenibile e armonioso dei borghi; • valorizzare le risorse locali; • rispondere efficacemente alle sfide sia locali che sovralocali.
Ambiti specifici di intervento e sperimentazione progettuale	Il Masterplan mira a individuare ambiti specifici d'intervento sul tema dei cammini, della ciclabilità e del trasporto pubblico, con nuove proposte di progetti e programmi, verso i quali orientare l'azione delle pubbliche amministrazioni. Nella sperimentazione progettuale proposta dal Centro di Competenza di ANCI Lombardia, che coinvolge i Comuni lombardi in collaborazione con la Regione Lombardia, la tappa del Masterplan: • raccoglie i contenuti emersi dalla precedente fase di lavoro, sintetizzata nel "Manifesto progettuale" (vedi capitolo 3) che a sua volta mette a frutto i contributi raccolti dai due <i>workshop</i> (vedi capitolo 2), per dare diretta applicazione agli obiettivi dell'Accordo siglato tra ANCI Lombardia e le Amministrazioni comunali dei borghi storici lombardi; • trasforma questi contenuti in possibili "titoli" di nuovi progetti che possano essere finanziati e che sappiano mettere in pratica interventi integrati e di scala sovralocale.
Compito del Masterplan e prossime attività	Il Masterplan fornisce strumenti tecnico-operativi utili per: • definire idee e titoli progettuali sui temi dei cammini, della ciclabilità e del trasporto pubblico; • tradurre le idee emerse in vere e proprie proposte progettuali, da presentare per nuove opportunità di finanziamento, in seguito alla fase elettorale di giugno 2024.

Descrizione del Masterplan	I contenuti del Masterplan si sviluppano sugli argomenti e i temi emersi nel Manifesto progettuale. Il documento è costituito da uno strumento di lettura per possibili progetti/interventi, che vengono messi a confronto con sei macro-argomenti tematici e quattro sistemi tecnico-progettuali. Questo strumento permette a tutti i lettori (amministratori e tecnici) di individuare ambiti, strumenti e idee utili a costruire progetti/interventi. In particolare, eventuali spunti o idee relative a cammini e ciclabili per la rete dei borghi possono essere messi a confronto con le 6 macro-categorie e i 4 sistemi di lettura. I 4 sistemi di lettura derivano dalle differenti dimensioni da considerare nello sviluppo di ciascun progetto o iniziativa e rappresentano un riferimento tecnico-progettuale; si tratta di:
	1. tipologia e natura tematica dell'intervento progettuale; 2. scala e ambiti di riferimento dell'intervento progettuale; 3. attori e competenze tecniche per lo sviluppo dell'intervento progettuale; 4. relazione con i contenuti e i referenti economici della linea C del bando borghi PNRR.
	Ciascuno dei 4 sistemi costituisce un insieme di chiavi di lettura da confrontare con le 6 macrocategorie individuate attraverso i lavori dei <i>workshop</i> e in seguito elaborate nel Manifesto, ossia: <i>governance</i>, <i>competenze</i> (professioni e tecniche), <i>trasporti integrati</i> (strumenti e tecniche), <i>comunicazione</i>, <i>economie locali</i>, <i>territorio</i> (sistema di valori urbani e di capitali sociali).



Prima di analizzare i sistemi, che come anticipato rappresentano i quattro livelli di riferimento tecnico-progettuale, di seguito riportiamo una sintesi delle **macrocategorie** come delineate nel Manifesto progettuale, che utilizzeremo come matrice di riferimento nelle diverse schede di seguito esposte.

MACROCATEGORIE

Il primo punto è riferito alla governance

In questo specifico caso, dove la progettualità dei Comuni impegnati nell'attuazione delle risorse del PNRR viene letta e interpretata attraverso le più ampie ed articolate politiche e linee della programmazione regionale, il tema della *governance* non assume una dimensione generica, ma costituisce un campo di sperimentazione dove le "formule istituzionali" delle relazioni tra gli attori (pubblici e privati) sono strumento ed esito di una modalità diversa di valorizzazione del territorio che passa dalla cultura della mobilità lenta e dalla cura delle comunità locali.

Con altre parole, la **governance** in questo contesto non è solo un insieme di regole astratte, ma un vero e proprio **laboratorio di sperimentazione** dove le istituzioni pubbliche e gli attori privati collaborano per creare soluzioni innovative. Le "**formule istituzionali**" diventano uno dei possibili strumenti per raggiungere obiettivi concreti di conoscenza e accessibilità dei borghi in una visione più generale di sviluppo territoriale. La *governance* così intesa può essere "laboratorio di sperimentazione" che mette al centro della sua attenzione i due concetti fondamentali emersi in questa nuova modalità di valorizzazione del territorio: la **mobilità lenta** e la **cura delle comunità locali**. Questi approcci promuovono uno sviluppo sostenibile e inclusivo, che rispetta l'ambiente e valorizza il patrimonio culturale e sociale dei territori.

Il secondo punto è rappresentato dalle Competenze, qui intese sotto il profilo delle professioni e delle tecniche

La necessità di competenze tecnico/professionali è fondamentale per garantire una gestione integrata e di successo dei cammini e dei borghi storici. L'*expertise* specializzata e il **coordinamento efficace tra attori pubblici e privati** sono essenziali per promuovere la conoscenza, la valorizzazione e il rinnovamento dei valori locali, assicurando uno sviluppo sostenibile e inclusivo del territorio. A titolo di esempio la figura del "**pivot locale**" è centrale nell'azione di promozione e intermediazione tra le iniziative pubbliche e private. I *pivot* possono infatti facilitare la sinergia tra i vari attori coinvolti, assicurando una gestione integrata dei servizi. Allo stesso tempo se adeguatamente formati e inseriti in processi di governance innovativi, potrebbero accompagnare le attività di coordinamento degli attori locali, sia individuali che associati e contribuire in modo fattivo a rinnovamento e sviluppo dei borghi. Questi coordinatori devono possedere competenze di *leadership*, gestione di progetti e capacità di coinvolgimento comunitario.

Il terzo punto è dedicato al tema dei trasporti integrati, con un particolare riferimento agli strumenti di programmazione e alle tecniche di progettazione

I concetti di **accessibilità, intermodalità, multifunzionalità e interdisciplinarietà** sono stati ricompresi sotto il titolo "trasporti integrati", qui intesi nella dimensione di strumenti e tecniche. Quello che ci interessa evidenziare è come un approccio integrato possa migliorare la qualità della vita nei borghi, rendendoli più accessibili, sostenibili e inclusivi. Si contraddistingue come estremamente importante combinare accessibilità, intermodalità, multifunzionalità e interdisciplinarietà per creare un sistema di trasporti che non solo soddisfi le esigenze degli utenti, ma promuova anche lo sviluppo economico, sociale e ambientale dei territori.

La necessità di definire e implementare **standard uniformi per la gestione dei cammini e delle ciclovie**, attraverso processi diretti di coinvolgimento delle comunità locali, è una condizione per rendere le infrastrutture più accessibili a un pubblico ampio. Le connessioni del trasporto pubblico alla ciclabilità sono funzionali a migliorare la fruibilità dei borghi, rendendoli più accessibili e vivibili per residenti e visitatori. Per assicurare questi obiettivi è necessaria una pianificazione intermodale che faciliti il passaggio tra diversi mezzi di trasporto, promuovendo un sistema di mobilità efficiente e inclusivo.

Il quarto punto affronta il tema della comunicazione

Gli elementi delineati nel Manifesto progettuale possono essere considerati come componenti di un modello di comunicazione integrato per la promozione e la valorizzazione dei borghi lombardi.

Le parole chiave del Manifesto progettuale devono essere tra di loro integrate e implementate insieme, per formare un modello completo di comunicazione per la promozione e la valorizzazione dei borghi lombardi, che tiene conto delle varie dimensioni e delle esigenze delle diverse parti interessate. Alle parole chiave dobbiamo affiancare questi ulteriori concetti per definire un **approccio olistico** che **promuove non solo l'attrattività turistica dei borghi, ma anche il benessere delle comunità locali e la salvaguardia del loro patrimonio storico e culturale**.

Si parla dunque di:

- **partecipazione** e coinvolgimento attivo della comunità locale nel processo di promozione e valorizzazione dei borghi;
- **innovazione e tecnologia** per migliorare l'esperienza dei visitatori e dei residenti, con l'uso di app mobili per fornire informazioni turistiche, la creazione di tour virtuali dei borghi e l'implementazione di soluzioni tecnologiche per migliorare l'efficienza dei servizi pubblici locali;
- **sostenibilità ambientale e culturale**: per preservare l'identità e la bellezza dei borghi lombardi nel lungo termine con una gestione sostenibile delle risorse naturali, la conservazione del patrimonio culturale e la promozione di pratiche turistiche responsabili;
- **collaborazione con altre regioni e Paesi** per ampliare le opportunità di promozione e valorizzazione dei borghi lombardi, con l'intento di attivare uno scambio di buone pratiche, di reti internazionali di turismo sostenibile e di promozione congiunta di eventi culturali e turistici;
- **educazione e sensibilizzazione** sia dei residenti che dei visitatori sull'importanza dei borghi lombardi come patrimonio culturale e ambientale per garantirne la tutela e la valorizzazione nel lungo termine.

Il quinto punto è riferito alle economie locali

Gli aspetti rilevanti dell'economia locale nei borghi sono **la valorizzazione sostenibile dei capitali territoriali e sociali**, la **fruizione del territorio**, la **destagionalizzazione** e l'**utilizzo esteso dei patrimoni culturali e ambientali**. Anche in questo il richiamo ad altri temi emersi nel confronto dei due *workshop* arricchisce ulteriormente il tema delle economie locali come condizione necessaria e indispensabile alla tenuta dei sistemi locali dei borghi.

A titolo di esempio:

- **investire nella formazione e nello sviluppo delle competenze locali** può contribuire alla creazione di opportunità di lavoro e alla valorizzazione delle risorse umane nei borghi. Ciò può includere programmi di formazione professionale, corsi di aggiornamento e *workshop* su temi legati al turismo sostenibile, all'artigianato locale, alla gestione delle risorse naturali, ecc.;
- **favorire l'innovazione e l'imprenditorialità locale** per stimolare la diversificazione dell'economia dei borghi e la creazione di nuove opportunità commerciali. Creazione di start-up, incubatori di imprese, incentivi fiscali per le imprese locali e programmi di finanziamento agevolato per progetti innovativi;
- **la collaborazione intercomunale tra i borghi e tra le diverse parti interessate può favorire lo sviluppo** di progetti e iniziative comuni che portano benefici all'intera regione. Creazione di **circuiti turistici integrati**, sviluppo di politiche coordinate per la gestione sostenibile delle risorse;
- **valorizzare l'artigianato e i prodotti locali** per sostenere l'economia locale e preservare le tradizioni culturali dei borghi attraverso iniziative di marketing, fiere e mercati locali.

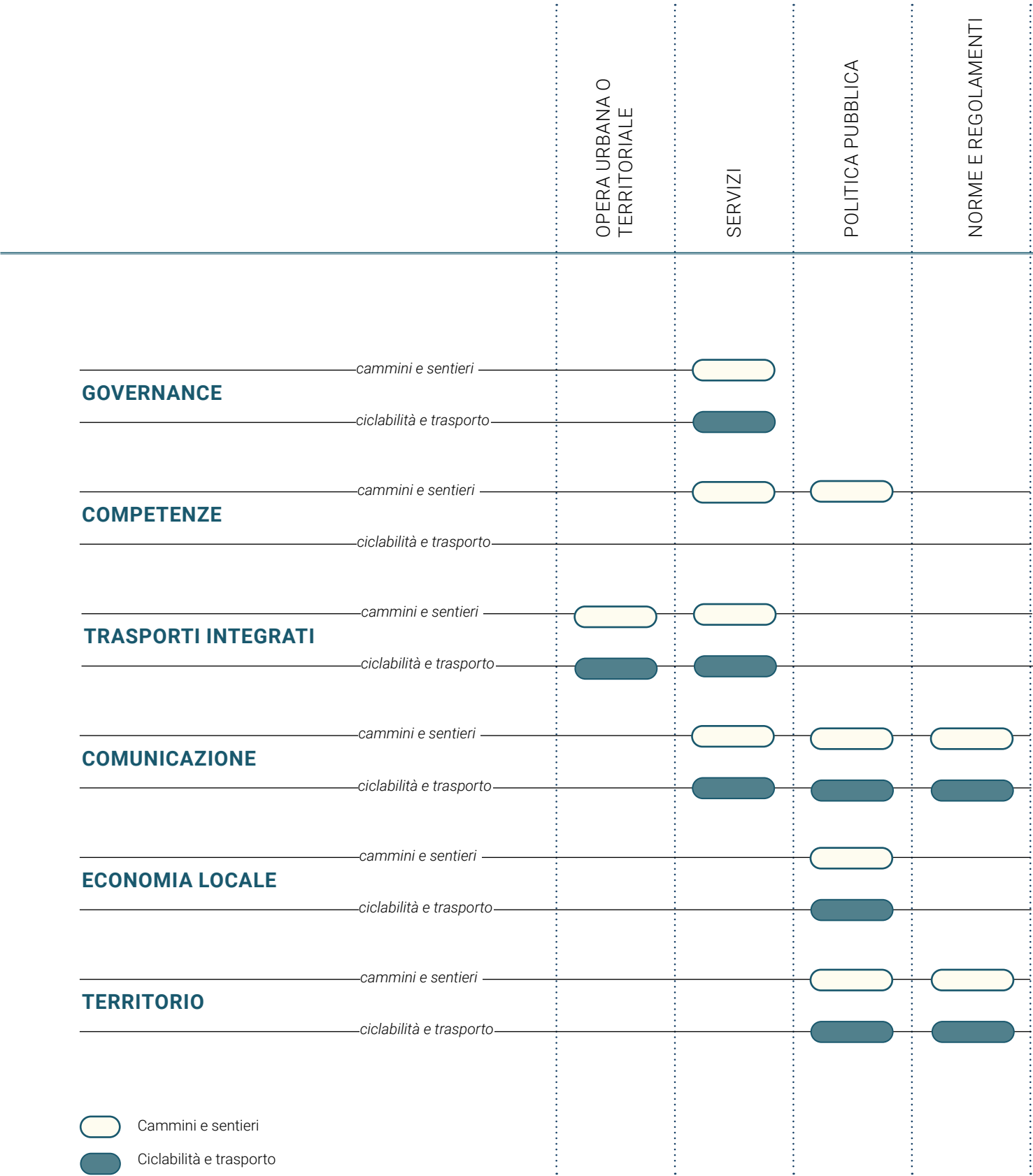
Integrando questi elementi con quelli citati nel Manifesto progettuale, è possibile sviluppare una visione completa dell'economia locale nei borghi, che tiene conto delle sfide e delle opportunità specifiche di ciascuna comunità e mira a promuovere uno sviluppo equo, sostenibile e inclusivo.

Il sesto e ultimo punto è riferito al territorio, inteso come sistema di valori urbani e capitali sociali

Il tema del **territorio** è qui definito come un **sistema di valori urbani e di capitali sociali** attraverso approcci che integrano la cultura, la cura, le caratteristiche territoriali, le connessioni fisiche e spaziali e il policentrismo. Questo approccio olistico mira a promuovere una gestione integrata e sostenibile del territorio, valorizzando le sue risorse e favorendo una fruizione equa e accessibile per tutti.

In altri termini, l'approccio sintetizzato comprende la valorizzazione della cultura locale, la promozione della diversità territoriale, l'accessibilità attraverso connessioni fisiche non gerarchiche e il riconoscimento dell'importanza di ogni centro urbano e territoriale. Questo insieme di elementi contribuisce a creare un ambiente vivace e inclusivo, in cui i valori urbani e i capitali sociali sono preservati, promossi e condivisi per il benessere delle comunità e dei territori.

SISTEMA 1
 TIPOLOGIA E NATURA TEMATICA
 DELL'INTERVENTO PROGETTUALE



I contenuti delle sei macro-categorie possono essere letti e interpretati secondo diverse tipologie e metodologie di intervento progettuale, includendo sia dimensioni generali che settoriali. In questo contesto, abbiamo individuato quattro possibili chiavi di lettura:

- opere urbane e/o interventi infrastrutturali di scala territoriale;
- servizi, intesi come gestione pubblica delle funzioni;
- politiche pubbliche;
- norme e regolamenti, con riferimento al sistema di regole e principi, e strumenti di attuazione.

CHIAVI DI LETTURA

Opere urbane e/o interventi infrastrutturali

La chiave di lettura delle **opere urbane e/o interventi infrastrutturali** di scala territoriale si riferisce a progetti e interventi che mirano a migliorare e trasformare l'ambiente urbano e il territorio circostante prendendo come focus gli aspetti legati ai cammini, alla ciclabilità e al trasporto pubblico. Questi interventi sono caratterizzati da un impatto significativo sia alla scala urbana che a quella territoriale.

Essi includono una vasta gamma di attività, tra cui:

1. **piste ciclabili e percorsi pedonali:** realizzazione e miglioramento di infrastrutture dedicate ai ciclisti e ai pedoni. Questi percorsi facilitano gli spostamenti quotidiani e incoraggiano l'uso della bicicletta e la camminata come mezzi di trasporto principali.
2. **reti di mobilità lenta interconnesse:** progettazione di una rete continua e integrata di percorsi ciclopedonali che collegano le reti comunali a quelle regionali e/o provinciali.
3. **infrastrutture di supporto:** installazione di elementi di arredo urbano che svolgano la funzione di infrastrutture di supporto, come rastrelliere per biciclette, stazioni di riparazione, segnaletica dedicata e illuminazione adeguata. Questi elementi migliorano l'esperienza di chi utilizza la mobilità lenta e ne incentivano l'uso;
4. **progetti di riqualificazione urbana:** interventi che ridisegnano spazi pubblici e strade per dare priorità alla mobilità lenta, creando marciapiedi più ampi, aree verdi, attraversamenti pedonali sicuri e

zone di sosta per ciclisti. Questi progetti mirano a rendere le città più vivibili e a misura d'uomo.

In sintesi, le opere urbane e gli interventi infrastrutturali di scala territoriale con un focus sulla mobilità lenta sono progettati per migliorare la qualità della vita dei cittadini, ridurre l'impatto ambientale dei trasporti, e promuovere uno stile di vita più sano e sostenibile. Questi interventi richiedono una pianificazione strategica e coordinata per creare reti efficaci e sicure che supportino gli spostamenti non motorizzati su vasta scala.

Servizi

La seconda chiave di lettura è riferita al tema dei **servizi intesi come gestione pubblica delle funzioni**.

In questo caso la gestione pubblica delle funzioni, con un focus sulla mobilità lenta, rappresenta un approccio integrato e multidisciplinare per promuovere uno sviluppo sostenibile e inclusivo. Le amministrazioni locali e regionali dovranno pianificare, implementare e mantenere infrastrutture e servizi che incoraggino la mobilità lenta, integrando queste forme di mobilità con il trasporto pubblico e coinvolgendo attivamente la comunità. Questo approccio contribuisce a migliorare la qualità della vita urbana, ridurre l'impatto ambientale e valorizzare il patrimonio culturale e naturale dei borghi e dei territori.

Di seguito dei possibili focus:

1. **manutenzione e sicurezza:** la gestione pubblica deve garantire la manutenzione regolare delle infrastrutture esistenti per la mobilità lenta. Questo include la riparazione delle strade, la pulizia dei percorsi, l'illuminazione adeguata e l'installazione di segnaletica chiara e visibile per assicurare la sicurezza degli utenti;
2. **integrazione con il trasporto pubblico:** è fondamentale integrare la mobilità lenta con il sistema di trasporto pubblico, creando punti di interscambio e collegamenti diretti tra piste ciclabili, percorsi pedonali, stazioni ferroviarie e fermate degli autobus. Questo facilita spostamenti multimodali efficienti e convenienti;
3. **programmi di sensibilizzazione e educazione:** le amministrazioni devono promuovere la mobilità lenta attraverso campagne di sensibilizzazione che evidenzino i benefici del camminare e del ciclismo. Programmi educativi nelle scuole e comunità possono aiutare a instillare una cultura della mobilità sostenibile fin dalla giovane età;
4. **politiche e programmi di incentivazione:** sviluppo di politiche pubbliche e programmi che promuovano l'uso della mobilità lenta attraverso campagne di sensibilizzazione, incentivi economici, eventi comunitari e l'integrazione della mobilità lenta nei piani urbanistici;

5. **sistemi di bike-sharing:** l'implementazione e la gestione di sistemi di bike-sharing permettono ai cittadini di noleggiare biciclette in modo semplice e conveniente, incoraggiando l'uso della bicicletta come mezzo di trasporto quotidiano;
6. **politiche di accessibilità e inclusività:** la gestione pubblica deve assicurare che tutte le infrastrutture e i servizi di mobilità lenta siano accessibili a tutti i cittadini, comprese le persone con disabilità. Questo può includere l'abbattimento delle barriere architettoniche e l'adeguamento dei percorsi per soddisfare diverse esigenze di mobilità;
7. **coinvolgimento delle associazioni delle comunità locali:** il coinvolgimento attivo delle associazioni nella pianificazione e gestione della mobilità lenta è essenziale. Le amministrazioni devono facilitare la partecipazione dei cittadini, delle associazioni e degli *stakeholder* nel processo decisionale per garantire che i servizi rispondano alle esigenze reali della popolazione;
8. **un'efficace strategia di comunicazione e sensibilizzazione** deve promuovere il coinvolgimento attivo dei cittadini nelle decisioni riguardanti la mobilità lenta. Questo può essere realizzato attraverso consultazioni pubbliche, sondaggi, *workshop* e forum di discussione. Il *feedback* dei cittadini è essenziale per adattare le politiche e le infrastrutture alle esigenze reali della comunità. Per promuovere una cultura della mobilità lenta è fondamentale sviluppare campagne di sensibilizzazione che sottolineino i benefici ambientali, sociali e di salute del camminare e dell'andare in bicicletta, utilizzando una varietà di mezzi di comunicazione come poster, video, eventi pubblici e collaborazioni con scuole e organizzazioni locali;
9. **innovazione e tecnologia:** l'adozione di tecnologie innovative, come app per la mobilità, mappe digitali e sistemi di monitoraggio del traffico, può migliorare la gestione e l'efficienza dei servizi di mobilità lenta, fornendo agli utenti informazioni in tempo reale e soluzioni di trasporto intelligenti;
10. **collaborazione e cooperazione:** la comunicazione deve anche facilitare la collaborazione tra diverse entità, come Amministrazioni locali, enti regionali, associazioni e il settore privato. Una rete di comunicazione efficace può coordinare gli sforzi e massimizzare l'impatto delle iniziative di mobilità lenta.

La terza chiave di lettura è riferita alle politiche pubbliche, come l'insieme delle azioni, delle strategie e delle decisioni intraprese dalle istituzioni per affrontare problemi di interesse pubblico e promuovere il benessere collettivo. In questo contesto, le politiche pubbliche mirano a valorizzare i borghi storici attraverso la mobilità lenta e altre iniziative sostenibili, tenendo conto delle diverse dimensioni di azione e della tipologia di attori coinvolti.

La *governance* nelle politiche pubbliche non è solo un insieme di regole astratte, ma un vero e proprio **laboratorio di sperimentazione**. In particolare, le progettualità dei comuni, nell'attuazione delle risorse del PNRR, vengono interpretate attraverso le politiche regionali. Questo processo coinvolge sia **attori pubblici che privati** e potrebbe creare **formule istituzionali innovative per la valorizzazione del territorio**. La *governance* potrebbe diventare quindi un campo di sperimentazione per sviluppare soluzioni concrete che migliorino la conoscenza e l'accessibilità dei borghi, promuovendo la mobilità lenta e la cura delle comunità locali.

Nel contesto dello sviluppo e dell'attuazione delle politiche, competenze tecnico-professionali sono fondamentali per una gestione integrata e di successo dei cammini e dei borghi storici. L'*expertise* specializzata e il coordinamento efficace tra attori pubblici e privati sono essenziali per promuovere la conoscenza, la valorizzazione e il rinnovamento dei valori locali. Un ulteriore tema centrale diventa quello dell'educazione e della formazione che rivestono un ruolo chiave nel preparare i cittadini, soprattutto i giovani, ad adottare abitudini di mobilità sostenibile; programmi educativi nelle scuole e corsi di formazione per adulti possono insegnare le competenze necessarie per muoversi in sicurezza e in modo efficiente utilizzando mezzi di trasporto non motorizzati.

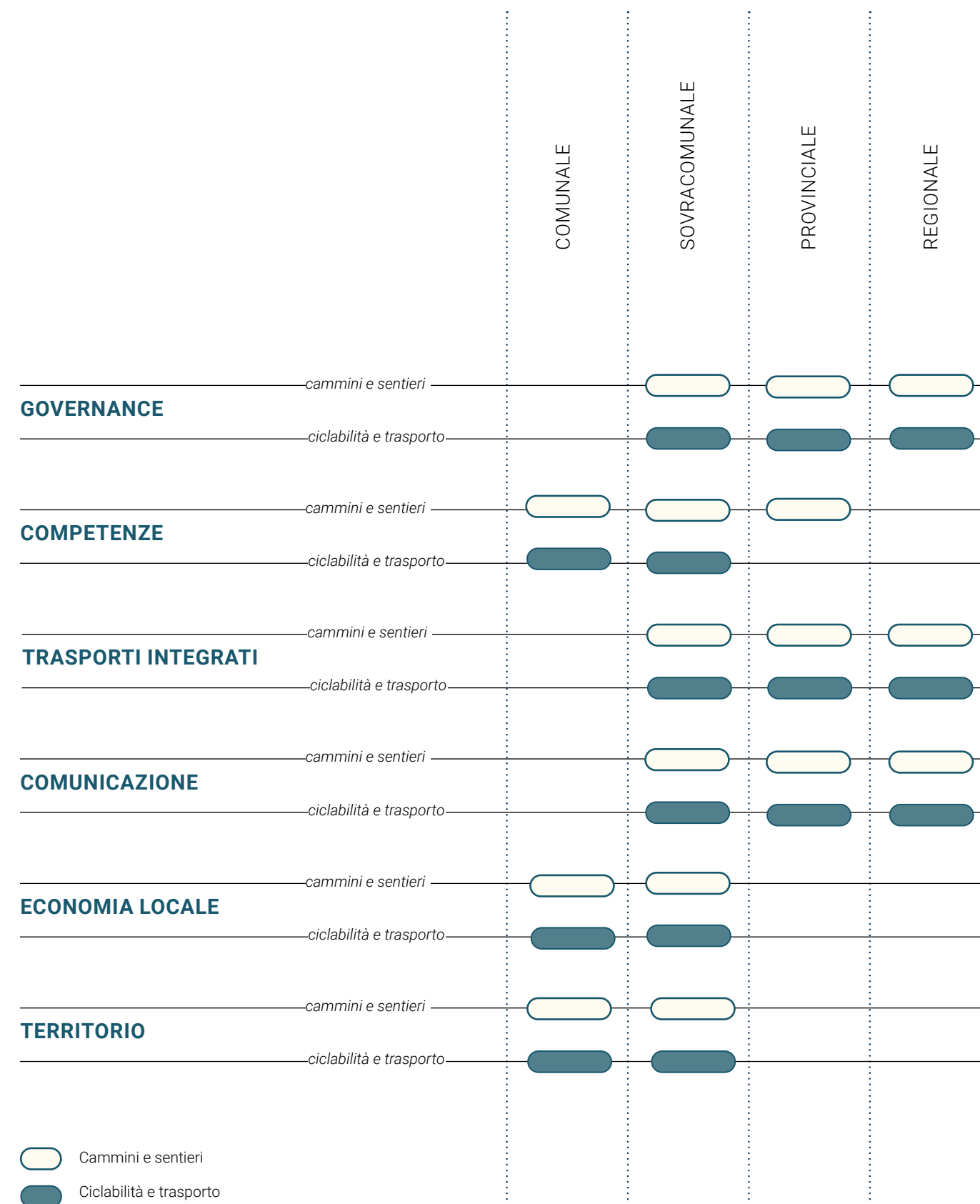
Investire nella formazione e nello sviluppo delle competenze locali, anche per favorire l'innovazione e l'imprenditorialità, promuovere la collaborazione intercomunale e valorizzare l'artigianato e i prodotti locali, sono azioni cruciali per stimolare lo sviluppo economico sostenibile e inclusivo.

La quarta chiave di lettura entra nel tema di norme e regolamenti. Le norme relative alla mobilità lenta non sono semplicemente regole tecniche o amministrative, ma strumenti chiave per realizzare una visione più ampia di sviluppo sostenibile e inclusivo del territorio. In questo contesto, la *governance* diventa un laboratorio di sperimentazione dove le istituzioni pubbliche e gli attori privati collaborano per creare soluzioni innovative che valorizzano il territorio attraverso una cultura della mobilità lenta e la cura delle comunità locali. Le competenze professionali e tecniche, i trasporti integrati, la comunicazione efficace, le economie locali e un approccio olistico al territorio sono tutti elementi che, integrati nelle norme, contribuiscono a promuovere uno sviluppo equilibrato e sostenibile dei borghi.

Alcuni aspetti specifici acquisiscono una particolare importanza:

- **progettazione delle infrastrutture:** definizione di standard tecnici per la progettazione di percorsi pedonali, ciclabili e ciclovie, garantendo sicurezza, accessibilità e interconnessione tra le diverse modalità di trasporto;
- **pianificazione territoriale:** integrazione della mobilità lenta nei piani urbanistici e territoriali, promuovendo la connessione tra centri urbani, aree verdi, e punti di interesse culturale e naturale;
- **accessibilità universale:** standard per garantire l'accessibilità dei percorsi a tutte le persone, inclusi anziani, bambini, e persone con disabilità;
- **norme di gestione e manutenzione:** in termini di **manutenzione ordinaria e straordinaria**, si richiama la definizione di procedure e responsabilità per la manutenzione regolare delle infrastrutture dedicate alla mobilità lenta, assicurando la loro funzionalità e sicurezza nel tempo.

SISTEMA 2 SCALA E AMBITI DI RIFERIMENTO DELL'INTERVENTO PROGETTUALE



I contenuti delle sei macro-categorie possono essere letti e interpretati secondo la scala e gli ambiti di riferimento dell'intervento progettuale. In questo contesto, abbiamo individuato quattro possibili chiavi di lettura della scala/ambito di intervento:

- **comunale;**
- **sovracomunale;**
- **provinciale;**
- **regionale.**

Le quattro chiavi di lettura si riferiscono agli ambiti territoriali e amministrativi, nonché ai livelli istituzionali, che risultano ottimali per lo sviluppo dei progetti e/o interventi considerati. Con ciò si fa riferimento all'ambito territoriale in cui si situano gli interventi e in cui essi possono trovare idonei interlocutori e competenze, nonché le reti, gli ambiti strategici, gli strumenti pianificatori e di sviluppo locale fondamentali per la costruzione di progetti e l'attuazione degli interventi immaginati.

CHIAVI DI LETTURA

Scala comunale

La chiave di lettura della scala comunale è da riferirsi ai progetti puntuali che si attuano principalmente presso nel territorio comunale, nel quale possono trovare la cornice ottimale di azione, l'ambito di interesse principale, nonché gli enti, i partner, le competenze necessarie per la realizzazione. In quest'ottica è utile considerare i diversi soggetti che operano in questa scala e possono essere interlocutori di riferimento:

- il **Comune**, di cui vanno considerate le funzioni svolte e i servizi offerti alla cittadinanza, nonché le **competenze, gli strumenti messi a disposizione**, a partire da quelli pianificatori (PGT) e le risorse, intese sia come personale che come finanziamenti. Al Comune possono inoltre far riferimento servizi e strutture quali i punti informativi (es. Pro loco);
- la **cittadinanza**, che fruisce e partecipa ad eventuali progetti/interventi da realizzare;
- i **privati**, che costituiscono interlocutori fondamentali che operano nel

territorio. Ci si riferisce agli **operatori economici**, alle imprese che definiscono il contesto di azione e possono essere partner di intervento (si richiama, in particolare, il **partenariato pubblico-privato**, quale strumento utile alla realizzazione di progetti/interventi complessi);

- gli **enti del terzo settore** (ETS) che contribuiscono allo svolgimento di funzioni comunali, nonché partecipano all'attivazione e alla vita del territorio. Si richiama, in particolare, gli strumenti dell'amministrazione condivisa (es. co-programmazione e co-progettazione) che permettono la collaborazione tra ETS e Pubbliche Amministrazioni.

Scala sovracomunale

La chiave di lettura sovracomunale è relativa ai progetti/interventi che si attuano principalmente in una scala sovralocale. Non si tratta solamente di un ambito territoriale nel quale progetti/interventi si situano, ma anche della scala nella quale può essere costruita una rete di cooperazione, relazione e partenariato tra più soggetti, che può permettere un efficace sviluppo e attuazione di progetti.

- A livello sovracomunale esistono numerosi ambiti/livelli presso i quali interventi e progetti possono trovare una scala ottimale, tra cui:
- **intercomunale**, attraverso l'attivazione/presenza di strumenti adatti al caso (es. **protocolli di collaborazione, convenzioni** ecc.) nonché la presenza di enti sovracomunali, quali le **Unioni di Comuni**;
 - sovracomunale, con riguardo alla presenza di ambiti o enti situati presso territori caratterizzati da un'area definita (es. **Comunità montane, Consorzi** di supporto ai Comuni) e strumenti di collaborazione d'ambito quale la **programmazione negoziata** (es. AQST, AREST, ecc.);
 - ambiti riferiti a settori specifici, ad esempio: gli Ambiti Territoriali Sociali, per il settore dei servizi sociali; per il trasporto pubblico locale l'ambito delle **Agenzie del TPL** e, in generale, gli **Ambiti Territoriali Omogenei** (ATO) per la gestione dei servizi;
 - forme di organizzazione sovralocale finalizzate a specifici obiettivi quali, ad esempio, i **Distretti del commercio**, i **Distretti del cibo** e i **Distretti della cultura**;
 - la relazione con soggetti sovralocali che operano nel territorio, quali, a titolo di esempio, **Parchi, sistemi bibliotecari** e museali.

Scala provinciale

La chiave di lettura della scala provinciale si riferisce all'ambito provinciale, presso il quale operano numerose Amministrazioni e soggetti, sia locali che nazionali, che rivestono un ruolo fondamentale nel sistema delle autonomie.

A titolo di esempio, ci si riferisce:

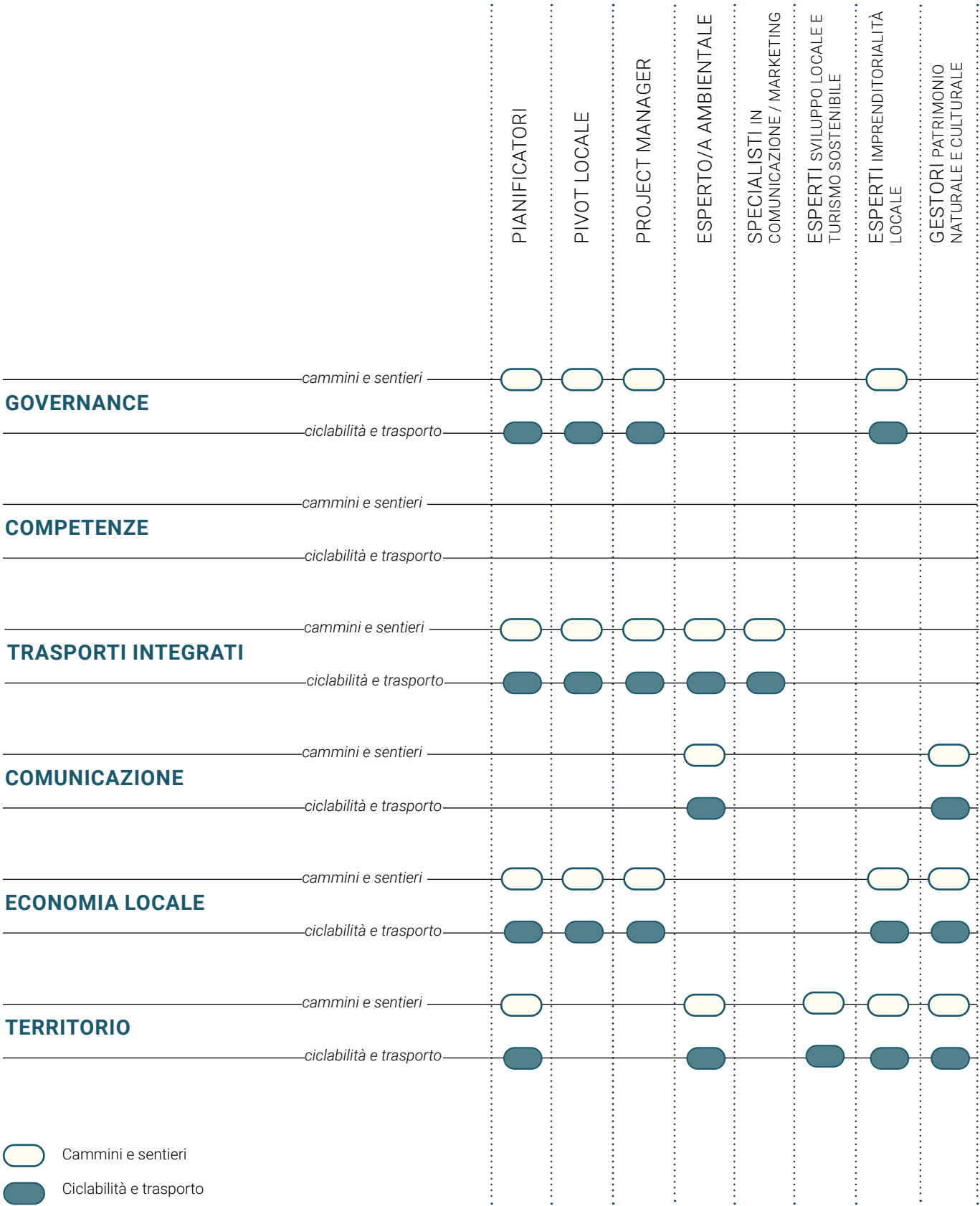
- alle **Province**, che svolgono funzioni e servizi alla comunità, nonché azioni di supporto e coordinamento degli enti locali; in particolare, l'ente provinciale sviluppa strategie ed elabora strumenti pianificatori a livello sovra locale quali, ad esempio, i Piani Territoriali di Coordinamento Provinciale, che costituiscono un contesto fondamentale da tenere in considerazione per lo svolgimento di eventuali funzioni;
- agli **Uffici Territoriali Regionali**, che costituiscono un'organizzazione territoriale dell'ente regionale e operano a supporto delle Amministrazioni e della cittadinanza; possono essere degli interlocutori strategici per la progettazione e l'attuazione di eventuali progetti/interventi;
- gli **Enti del Terzo Settore** (ETS) di dimensione provinciale, che operano in diversi ambiti e possono essere partner o fruitori di eventuali progetti/interventi.

Scala regionale

La chiave di lettura della scala regionale si riferisce alla dimensione di intervento di livello regionale, nel caso in cui progetti e interventi possano trovare in questo ambito relazioni, enti, soggetti e competenze ottimali. Oltre all'ente regionale, in questo contesto operano numerosi soggetti, a partire da ANCI Lombardia stessa.

Il territorio regionale è inoltre caratterizzato dalla sovrapposizione di un numero strumenti pianificatori, delle funzioni e dei servizi regionali e locali, oltre agli strumenti di pianificazione territoriale.

SISTEMA 3
ATTORI E COMPETENZE TECNICHE PER LO SVILUPPO
DELL'INTERVENTO PROGETTUALE



Richiamando i contenuti dei sei punti che sintetizzano il Manifesto progettuale, di seguito li confrontiamo con il tema delle **competenze** e delle relative e conseguenti **figure tecnico-professionali** con cui sarà necessario interagire, per sviluppare possibili temi progettuali nell'ambito della mobilità lenta.

Nel rinviare alla tabella di sintesi (pagina 109), distinguiamo di seguito le figure tecnico-professionali dall'ambito delle competenze. Questo non solo per facilitare la lettura e l'utilizzo della tabella, ma anche per permettere di assegnare a un profilo tecnico diversi livelli di competenza.

Più in generale, riteniamo che le competenze necessarie per assicurare una progettualità adeguata ai contenuti elaborati nel manifesto progettuale debbano ricomprendere le seguenti:

- capacità di coinvolgimento delle comunità locali nella promozione di soluzioni di mobilità sostenibile e partecipazione degli *stakeholder* nel settore della mobilità;
- competenze tecnico-disciplinari nella progettazione e gestione di infrastrutture ciclabili e pedonali;
- capacità di integrare le infrastrutture di mobilità lenta nei contesti urbani e territoriali;
- capacità di promuovere l'uso di cammini, ciclovie e trasporto pubblico attraverso campagne informative;
- utilizzo di tecnologie innovative per fornire

informazioni in tempo reale sui percorsi e i servizi di mobilità;

- il network di esperienze di economie locali basate sul turismo sostenibile legato ai cammini e alle ciclovie;
- abilità nella formazione e nel supporto delle imprese locali per sfruttare le nuove infrastrutture della mobilità lenta.

Queste competenze possono essere assicurate, in forme variabili, all'interno di singole figure professionali o possono essere generate da processi di partecipazione multilivello e multiattoriali.

Analizziamo adesso le principali caratteristiche che le figure tecniche di seguito richiamate dovranno possedere per raggiungere gli obiettivi definiti nel Manifesto progettuale.

FIGURE TECNICHE

Pianificatori specializzati in politiche per la mobilità sostenibile, il trasporto pubblico e intermodalità

Pianificatori specializzati in politiche per la mobilità sostenibile, il trasporto pubblico e l'intermodalità. Questi esperti dovranno creare sistemi di trasporto che siano ecologicamente sostenibili, efficienti, e capaci di integrare varie modalità di viaggio per migliorare l'accessibilità e la qualità della vita nelle comunità urbane e dei borghi. Tra le diverse competenze richieste, quella relativa all'intermodalità è particolarmente rilevante. Dovranno essere sviluppate soluzioni di trasporto intermodale, ovvero l'integrazione di diversi mezzi di trasporto (come autobus, treni, biciclette, ecc.) per facilitare gli spostamenti e ridurre l'uso di veicoli privati.

Facilitatori comunitari (es. "pivot locale")

I facilitatori comunitari sono professionisti o volontari che agiscono come intermediari e catalizzatori nelle comunità per promuovere la partecipazione attiva, il dialogo e la collaborazione tra i vari membri della comunità stessa, ma anche tra gli esperti e/o i professionisti impegnati in un'attività progettuale integrata e multilivello. Essi svolgono un ruolo cruciale nel creare e mantenere un ambiente inclusivo e collaborativo, contribuendo a risolvere conflitti, identificare e affrontare bisogni e opportunità, e sostenere iniziative di sviluppo comunitario. Nel caso specifico, i facilitatori comunitari che si occupano di mobilità lenta, oltre ad assicurare le relazioni tra la comunità e le istituzioni, dovranno promuovere la collaborazione tra diversi settori (trasporti, urbanistica, salute) per integrare la mobilità lenta nelle politiche locali.

Project manager

Un project manager specializzato nella progettazione e gestione della mobilità lenta è un professionista responsabile della pianificazione, esecuzione e supervisione di progetti finalizzati a promuovere e implementare forme di trasporto sostenibili e non motorizzate, come il camminare e lo spostarsi in bicicletta. Questo ruolo richiede una combinazione di competenze tecniche, gestionali e comunicative per garantire che i progetti siano completati con successo, rispettando tempi, budget e qualità.

Esperto ambientale

Un esperto ambientale specializzato nella progettazione della mobilità ciclabile e pedonale è un professionista che integra conoscenze ambientali con competenze di pianificazione urbana e ingegneria, per promuovere modalità di trasporto sostenibili e rispettose dell’ambiente. Questo ruolo richiede una profonda comprensione degli impatti ambientali, delle tecniche di mitigazione e delle pratiche di progettazione ecocompatibile per sviluppare infrastrutture ciclabili e pedonali che migliorino la qualità della vita urbana e proteggano l’ecosistema.

Specialista in comunicazione e in marketing digitale

Un esperto in comunicazione e marketing digitale è un professionista che utilizza competenze avanzate in strategie di comunicazione, tecnologie digitali e analisi dei dati per promuovere i servizi e le dotazioni locali dei borghi lombardi. Il suo ruolo è cruciale per creare, gestire e ottimizzare campagne di marketing che raggiungano efficacemente il pubblico di destinazione, migliorando la visibilità e l’attrattiva dei borghi, aumentando il coinvolgimento della popolazione locale e dei turisti.

Esperto dello sviluppo locale e del turismo sostenibile

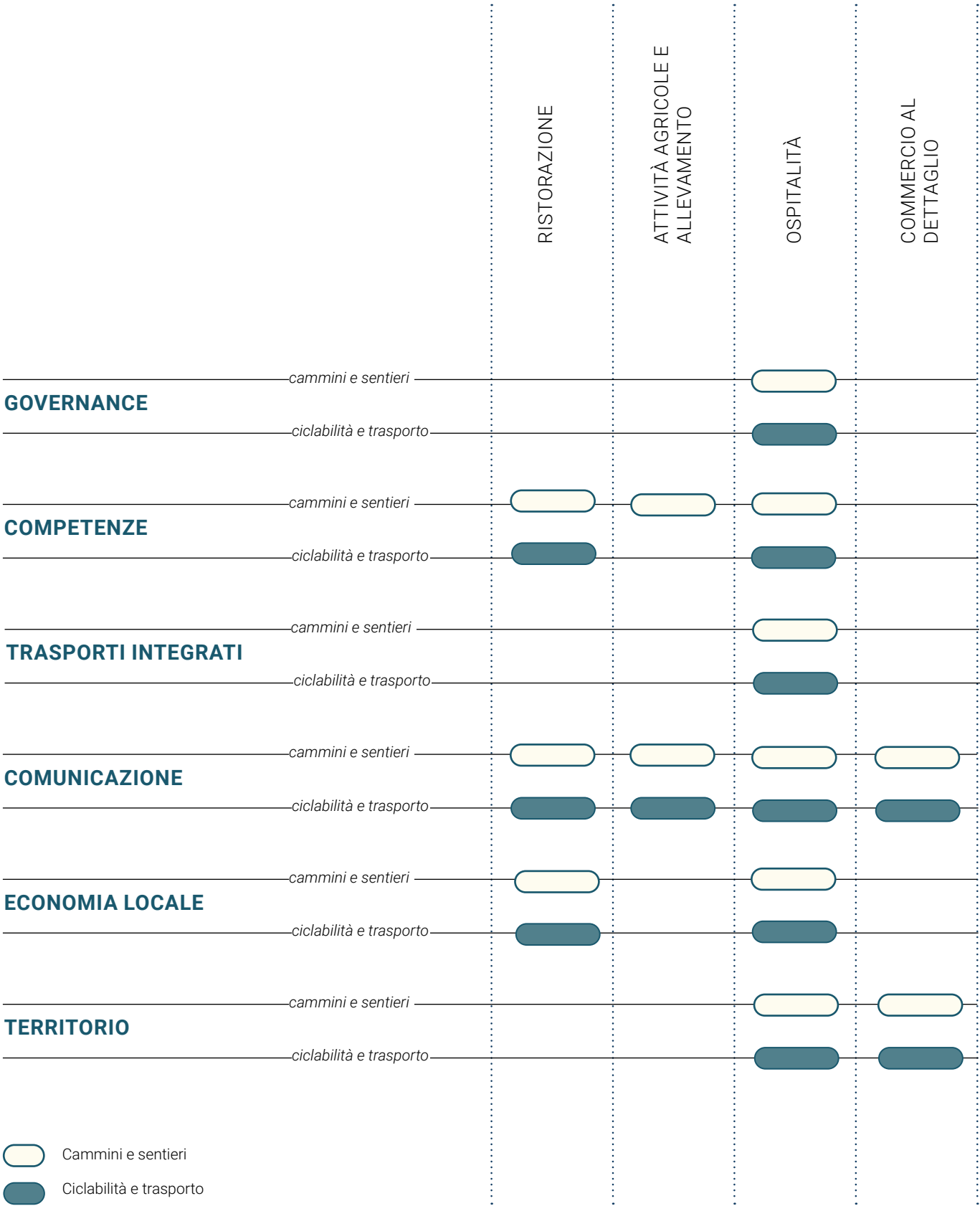
L’esperto dello sviluppo locale e del turismo sostenibile è professionista specializzato nella progettazione, implementazione e gestione di strategie che promuovono la crescita economica, sociale e ambientale delle comunità locali attraverso pratiche di turismo responsabile. Il suo obiettivo è creare un equilibrio tra le esigenze economiche dei territori, la conservazione delle risorse naturali e culturali, e il benessere delle popolazioni locali.

Esperto per l’imprenditorialità locale

L’esperto per l’imprenditorialità locale è un professionista specializzato nel supportare lo sviluppo di piccole e medie imprese (PMI) all’interno di una comunità o regione. Il suo ruolo è fondamentale per stimolare l’economia locale, creare opportunità di lavoro e promuovere l’innovazione e la sostenibilità imprenditoriale. Questo esperto fornisce consulenza, formazione e accesso alle risorse necessarie per avviare, gestire e far crescere le imprese locali.

Gestore del patrimonio naturale e culturale

Il gestore del patrimonio naturale e culturale è professionista con competenze tecniche e scientifiche avanzate, incaricato della conservazione, valorizzazione e gestione sostenibile delle risorse naturali e culturali di un territorio. Il suo ruolo è fondamentale per preservare la biodiversità, il patrimonio storico e culturale, e per promuovere uno sviluppo sostenibile che integri la tutela ambientale e culturale con il benessere delle comunità locali.



Le sei macro-categorie possono essere messe in relazione con i **contenuti e i referenti economici della linea C del bando Borghi PNRR**. In particolare, contenuti e referenti economici vengono rappresentati attraverso le categorie dei codici ATECO (AT-tività ECO-nomiche), offrendo così una griglia di lettura tra le attività delle tipologie di operatori che risultano maggiormente diffuse tra i beneficiari della Linea C del bando Borghi, al fine di fornire elementi e informazioni utili a sviluppare progetti/interventi per cammini e borghi in questi contesti.

Le 4 chiavi di lettura sono quindi individuate nei settori economici prevalenti nella linea C (ATECO primaria)

- **ristorazione** (ATECO 56);
- **coltivazioni agricole e allevamento** (ATECO 01);
- **alloggi e ospitalità** (ATECO 55);
- **commercio al dettaglio** (ATECO 47).

CHIAVI DI LETTURA

Ristorazione (ATECO 56)

Riguardo la prima chiave di lettura, il settore della ristorazione (ATECO 56) può integrare e valorizzare l'infrastruttura lenta dei cammini e dei percorsi ciclabili, essendo inteso come un sistema unitario ma differenziato di offerta prevalentemente orientata ai visitatori. Le imprese dovranno lavorare in una logica di rete, puntando a costruire una proposta variegata in relazione ai diversi target. A titolo di esempio, alcuni degli ambiti su cui poter sviluppare delle proposte:

- **mix coordinato di offerta:** esercizi che propongano asporto o posti a sedere, con menu orientati a differenti capacità di spesa;
- **legame col territorio:** valorizzazione dei prodotti locali e differenziazione dei menu rispetto alle stagioni;
- **servizi aggiuntivi:** integrazione laddove possibile con altri servizi come la vendita di prodotti o accessori utili ai viaggiatori, o il pernottamento;
- **strumenti di incentivo e garanzia:** coordinamento di tutti gli esercizi con strumenti digitali come il "passaporto gastronomico" che permetta ai viaggiatori di scoprire i luoghi lungo il percorso secondo le proprie preferenze e ottenere sconti o premi se viaggiano a piedi o in bicicletta; al contempo, gli esercizi aderenti alla rete si impegnano a rispettare un disciplinare condiviso per la valorizzazione delle risorse locali.

Coltivazioni agricole e allevamento (ATECO 01)

La seconda chiave di lettura, coltivazioni agricole e allevamento (ATECO 01), comprende una vastissima gamma di attività. La relazione a progetti/interventi riferiti a cammini e ciclabilità potrebbe essere legata alla salvaguardia dei paesaggi antropici e/o alla valorizzazione di prodotti tipici locali. Diversi soggetti imprenditoriali lavorano già in questa logica, ma sarebbe auspicabile che i nuovi progetti possano intraprendere innovazioni nelle direzioni di:

- **agricoltura "territoriale"**: puntare su coltivazioni compatibili con caratteristiche climatiche e geologiche dei territori, che possano quindi supportare e valorizzare la biodiversità sia in termini di flora che di fauna; l'ambiente in cui si sviluppano i sentieri è spesso costituito da paesaggi agricoli, quindi la loro struttura e manutenzione è parte integrante del godimento del percorso;
- **agricoltura "multifunzionale"**: unire la coltivazione o l'allevamento ad altri ambiti (ristorazione, ospitalità e commercio) in una logica di filiera della produzione agricola e multifunzionalità dei luoghi di produzione. Tali innovazioni possono essere applicate, secondo modelli già sperimentati altrove, a forme innovative di cascine che offrono servizi di varia natura a chi percorre cammini o ciclabili (pernottamento, vendita di prodotti e servizi, ristorazione).

Alloggi e ospitalità (ATECO 55)

La terza chiave di lettura, alloggi e ospitalità (ATECO 55), può essere uno strumento utile per individuare azioni volte all'ampliamento del sistema ricettivo dei territori dei borghi anche come occasione per promuovere la sosta nei borghi come punti di arrivo e partenza della rete dei sentieri, e favorire quindi anche altre economie nei centri abitati. Progetti e interventi devono puntare a un'offerta vasta e varia, sia valorizzando le imprese esistenti che ampliando la quantità di posti letto, come ad esempio:

- **mix coordinato di offerta**: coordinare e differenziare l'offerta dal punto di vista della tipologia di accoglienza (ostello, B&B, albergo diffuso o centralizzato, agriturismo) orientata ai diversi target di visitatori;
- **strumenti di comunicazione**: mettere in rete attraverso un unico canale di comunicazione le diverse soluzioni, in modo che siano disponibili facilmente a camminatori e cicloturisti, con sistemi di app che permettano la gestione delle prenotazioni.
- **strumenti di incentivo**: come nel caso della ristorazione, possono essere adottati strumenti digitali specifici, come un "passaporto del turismo lento", dedicato a camminatori e ciclisti che renda disponibili le strutture ricettive a condizioni agevolate.

Commercio al dettaglio (ATECO 47)

La quarta chiave di lettura, commercio al dettaglio (ATECO 47), comprende un'ampia serie di attività.

In relazione a cammini e ciclabilità, può contribuire ad individuare linee di intervento intese a sviluppare una rete di esercizi commerciali diffusi e in prossimità dei sentieri, che lavorino in sinergia con altri soggetti del territorio per l'offerta di:

- **prodotti**: alimentari, accessori e prodotti da viaggio, oggetti d'artigianato;
- **servizi aggiuntivi speciali dedicati ai viaggiatori**: deposito bagagli, trasporto persone, noleggio mezzi, etc.

Rispetto a tutte le categorie risulterà interessante comprendere se e in che modo i proponenti selezionati dall'Avviso della linea C abbiano sviluppato progettualità associate e multifunzionali (solo a titolo di esempio, cascine produttive come luoghi di pernottamento e ristorazione; alberghi diffusi nei borghi con piccoli esercizi commerciali e punti di riparazione biciclette, chioschi multi-servizi nelle aree meno urbanizzate,) immaginando proposte innovative che possano favorire economie di scala a livello territoriale.

UN TRAGUARDO PER NUOVI SCENARI PROGETTUALI

di **Maurizio Cabras**, responsabile Area progetti strategici e PNRR di ANCI Lombardia

“

Fondazione Cariplo ormai da qualche anno si sta occupando in modo diretto del PNRR e della possibilità di integrare alle azioni sostenute dal PNRR quelle relative alle proprie strategie di intervento.

In questo senso, la Fondazione ha immaginato uno strumento per potrebbe essere molto utile ai borghi beneficiari del PNRR [...] in particolare, è stato pubblicato un bando “**Avviso per progetti comuni**” che mira a ricercare nel lavoro di rete e nella messa a sistema di più progetti un ulteriore valore aggiunto.

Queste attività possono essere utili per *riempire* di contenuti progetti che si sono concentrati fino ad ora soprattutto su contenitori, nel favorire anche **governance** di livello territoriale, nel dare vita a **iniziative condivise** che servono a propagare l'effetto di quanto realizzato grazie al PNRR.

”

Andrea Rebaglio, Vice Direttore Area Arte e Cultura di Fondazione Cariplo



Abbiamo intrapreso l'impegno di raccogliere e analizzare i progetti, proposte, programmi e attività, sia di breve che di lungo termine, scegliendo di concentrarci inizialmente su un ambito specifico: la mobilità lenta. Questa scelta riflette la nostra convinzione che la mobilità lenta sia fondamentale per promuovere uno sviluppo sostenibile e valorizzare i territori, in particolare i borghi storici.

Nel corso di questo percorso, abbiamo avviato un dialogo con i Comuni coinvolti nell'utilizzo delle risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per la riqualificazione dei borghi. Inoltre, abbiamo collaborato con le Direzioni regionali responsabili della programmazione e attuazione della mobilità ciclabile, dei percorsi pedonali e del trasporto pubblico legato alla mobilità lenta.

Abbiamo coinvolto esperti e professionisti che negli anni hanno collaborato con enti locali e

regionali, così come associazioni e rappresentanti di categoria. A questi attori abbiamo chiesto di sintetizzare il significato del loro lavoro e della loro esperienza attraverso “parole chiave”, suggerendo innovazioni e sperimentazioni settoriali, nonché delle pratiche pubbliche.

Questa attività di confronto tra attori pubblici e privati si è sviluppata nell'arco di alcuni mesi, con lo scopo di mettere in relazione gli obiettivi dei Comuni, singolarmente o in forma aggregata, con i progetti del PNRR e le strategie regionali, creando così una sinergia tra le diverse scale di intervento.

La raccolta dei dati e delle proposte è certamente parziale. Alcuni testi e schemi potrebbero contenere errori, così come la mappatura e la riorganizzazione dei materiali inclusi in questo documento necessitano di ulteriori affinamenti per una migliore rappresentazione e comprensione

dei risultati. Dal nostro punto di vista, queste “fragilità” sono accettabili se considerate alla luce dell’obiettivo metodologico che il Centro di Competenza di ANCI Lombardia si è prefissato con il LABORATORIO “Borghi in rete”. La nostra finalità è duplice: da una parte, intercettare nuovi finanziamenti per progetti e interventi di scala sovracomunale e/o territoriale; dall’altra, definire una “cassetta degli attrezzi” con la quale elaborare progetti e programmi di intervento integrati e multifattoriali.

Il “traguardo” che abbiamo raggiunto ci fornisce nuovi strumenti e modalità diverse per costruire progetti e pianificare interventi di mobilità lenta all’interno di processi di valorizzazione dei borghi storici. Nel documento prodotto, i borghi lombardi beneficiari del PNRR non troveranno progetti preconfezionati, ma criteri e sistemi di valori attraverso i quali elaborare nuove proposte.

Troveranno indicazioni tecniche e procedurali utili a sviluppare un’idea progettuale che tenga insieme la dimensione dell’opera pubblica con quella della cura e gestione del territorio. Gli aspetti architettonico-ingegneristici saranno integrati con quelli gestionali e promozionali dei valori locali, messi in risalto dalla cultura dei cammini e della ciclabilità territoriali.

In altre parole, in questo documento trovate le prime “istruzioni d’uso” con le quali orientare la costruzione di nuove proposte progettuali.

Con questo traguardo, il LABORATORIO del Centro di Competenza di ANCI Lombardia, subito dopo le elezioni comunali

(giugno 2024), dovrà attivare un nuovo ciclo di incontri con le nuove Amministrazioni locali, per finalizzare e concretizzare le possibilità offerte dai bandi della Fondazione Cariplo. Le “istruzioni d’uso” descritte e articolate nel presente documento potranno inoltre costituire la base di ulteriori confronti con la Regione Lombardia, da una parte per affinare e migliorare il trasferimento delle molte informazioni e dei dati contenuti nei programmi e nelle progettualità di scala regionale, dall’altra come supporto nella definizione di criteri e modalità d’intervento per nuovi finanziamenti sulla mobilità lenta.

Riordinando i contenuti prodotti, di seguito schematizziamo le tappe percorse, nonché spunti utili per la presentazione di futuri progetti.

Dimensione attuativa

- **Protocollo di collaborazione:** potrebbe evolvere nella definizione di una “cabina di regia” quale strumento agile di coordinamento per lo sviluppo delle nuove proposte progettuali (si rimanda al capitolo 0).
- **Linea C:** il coordinamento dei Comuni con il supporto del Centro di Competenza di ANCI Lombardia potrebbe svolgere una funzione di regia in collaborazione con il Ministero della Cultura, con la Direzione regionale coordinata dalla D.G. Cultura della Regione Lombardia e con Unioncamere (si rimanda ai paragrafi 0.1 e 1.3).
- **Sperimentazione di modelli innovativi di governance:** l’attuazione di nuovi progetti, oltre a rispondere a specifiche esigenze di scala sovracomunale e territoriale (si rimanda al paragrafo 2.3), potrebbe essere il campo di sperimentazione di nuovi modelli di governance per interventi integrati e multi-attoriali (si rimanda ai capitoli 3 e 4).
- ...

Dimensione progettuale

- **Partecipazione come valore aggiunto:** il coinvolgimento delle comunità locali, l’interazione tra attori pubblici e privati e la progettazione partecipata come intreccio e coordinamento di competenze e settori, trovano molteplici riferimenti nella “cassetta degli attrezzi” che la presente ricerca offre alle fasi successive della presentazione delle proposte progettuali (si rimanda ai capitoli 2.1, 2.2 e al capitolo 4 in generale).
- **Visione integrata e multilivello:** il Manifesto progettuale, e in particolare i temi del trasporto integrato e del territorio -inteso come sistema di valori urbani e di capitali sociali- offre alcuni primi riferimenti per lo sviluppo di una visione integrata e multilivello, fino a scendere a una scala di dettaglio, nel Masterplan, che esplicita da un punto di vista operativo le tipologie d’intervento e l’ambito delle competenze (si rimanda al capitolo 4).
- ...

Dimensione processuale

- **Economie locali:** il tema delle economie locali assume una particolare rilevanza nello sviluppo di una progettazione integrata sui borghi storici (si rimanda al capitolo 3).
- **Comunicazione:** livello strategico e indispensabile, non solo sotto il profilo del marketing, ma come metodologia generale di valorizzazione dei capitali sociali e di coinvolgimento attivo delle comunità locali.
- ...

In conclusione, il documento prodotto è una base di partenza per definire obiettivi, criteri/modalità di progettazione, livelli di gestione e implementazione dei processi.

Combinando tra di loro i contenuti generali del Manifesto progettuale o quelli più tecnico-operativi del Masterplan è possibile definire delle possibili traiettorie progettuali che assicurino una visione integrata tra i principi della mobilità lenta e quelli del recupero e valorizzazione dei borghi storici.

Come anticipato nelle premesse, non abbiamo confezionato per i Comuni progetti prestampati da utilizzare per bandi tipo, ma ci siamo concentrati ad elaborare una possibile piattaforma metodologica da utilizzare per costruire progetti locali, integrati e multiscopo.

6. SITOGRAFIA



Alta Via Delle Grazie
<https://www.altaviadellegrazie.com/13-tappe>
Ultimo accesso: 14/05/2024

Bassa Via del Garda
<https://www.bassaviadelgarda.com/le-tracce/>
Ultimo accesso: 14/05/2024

Bicitalia
<https://www.bicitalia.org/it/routing-gpx>
Ultimo accesso: 14/05/2024

Geoportale della Lombardia
<https://www.geoportale.regione.lombardia.it/>
Ultimo accesso: 14/05/2024

Il Cammino del Po
<https://camminodelpo.it/>
Ultimo accesso: 14/05/2024

Il Cammino di Carlo Magno
<https://www.camminodicarlomagno.it/tracce-gpx/>
Ultimo accesso: 14/05/2024

Il Cammino di S. Agostino
<https://sites.google.com/view/camminodiagostino/percorsi-e-gps?authuser=0>
Ultimo accesso: 14/05/2024

InLombardia
<https://www.in-lombardia.it/it/itinerari/>
Ultimo accesso: 14/05/2024

Le Vie del Viandante
<https://www.leviedelviandante.eu/it/viandante-download/>
Ultimo accesso: 14/05/2024

Lombardia in Cammino
<https://www.camminidilombardia.it/via-priula/percorso-con-gps>
Ultimo accesso: 14/05/2024

MM Travellers Heartbeats
<https://www.mmtravellersheartbeats.com/2021/03/07/casino-der-ba-monte-palanzone/>
Ultimo accesso: 14/05/2024

Nobili Segni
<https://www.nobilisegni.it/via-carolingia/>
Ultimo accesso: 14/05/2024

Parco Regionale di Montevicchia e Valle del Curone
https://sit.parcocurone.it/?&app=curone&guest<r=main_wms%3Aparco_curone%2Cmain_wms%3Aparchi_regionali%2Cmain_wms%3Asentierone%2Cmain_wms%3Asentieri%2Cuser&bbox=1026467.5754065,5725808.0995781,1066214.8301147,5756535.7849487&bl=topo
Ultimo accesso: 14/05/2024

Seriana e Scalve – Le magnifiche Valli
<https://www.valseriana.eu/sport-e-divertimento/cammino-del-castagno-percorso-sapori-tra-laghi-e-monti/>
Ultimo accesso: 14/05/2024

Sui Passi di don Luigi Guanella
<https://suipassididonguanella.org/mappa-1-campodolcino-fraciscio-gualdera/>
Ultimo accesso: 14/05/2024

Valleserianabike.it
<https://www.valleserianabike.it/ciclabili/ciclabile-val-seriana-berga-mo-valbondione.html>
Ultimo accesso: 14/05/2024

Via degli Abati
<https://www.viadegliabati.com/prodotti/traccia-per-gps-e-smartphone/>
Ultimo accesso: 14/05/2024

Via Postumia
<http://viapostumia.eu/via-postumia-gpx/>
Ultimo accesso: 14/05/2024

Via Valeriana

<https://www.viavaleriana.it/tappe-della-via-valeriana/>
Ultimo accesso: 14/05/2024

Vie Storiche della Valle Brembana
<https://viestorichebrembane.it/en/via-priula/>
Ultimo accesso: 14/05/2024



Comune di
Ardesio



Comune di
Besano



Comune di
Bodio Lomnago



Comune di
Capo di Ponte



Comune di
Caslino d'Erba



Comune di
Castelnovo Bocca d'Adda



Comune di
Cavriana



Comune di
Centro Valle Intelvi



Comune di
Cerano di Intelvi



Comune di
Cercino



Comune di
Cerveneno



Comune di
Cino



Comune di
Colle Brianza



Comune di
Gardone Riviera



Comune di
Gargnano



Comune di
Isola Dovarese



Comune di
Losine



Comune di
Mesero



Comune di
Onore



Comune di
Pertica Alta



Comune di
Sabbioneta



Comune di
San Pellegrino Terme



Comune di
Schignano



Comune di
Tignale



Comune di
Torre de' Picenardi



Comune di
Traona



Comune di
Valvestino



Comune di
Varzi



Comune di
Villachiera

Con il contributo

Ministero della Cultura

Luigi Scaroina, Dirigente Servizio VIII - Attuazione PNRR e coordinamento della programmazione strategica

Regione Lombardia

Direzione Generale Cultura

Sabrina Sammuri, Direttore Generale Cultura
Davide Pacca, Dirigente U.O. Valorizzazione Culturale
Carmen Ragno, Dirigente Struttura Patrimonio Culturale
Monica Abbiati, Responsabile U.O. Progetti, Sistemi e Reti UNESCO
Nadia Gussoni, Staff – Programmazione strategica e Supporto alla Valorizzazione Culturale

Direzione Generale Trasporti e Mobilità Sostenibile

Silvio Landonio, Direttore Generale
Erminia Falcomatà, Dirigente Struttura Reti pubbliche e mobilità sostenibile
Silvia Volpato, Dirigente U.O. Trasporto pubblico
Elena Mantovani

Aria S.p.A, PoliS Lombardia, Unioncamere Lombardia

Con la partecipazione

Luigi Alberton, Maria Cristina Leardini, Antonella Tagliavini SharryLand
Francesca Bertoglio, task force ANCI Lombardia
Maria Cristina Collini, Michele Roda, Fondazione Politecnico
Attilia Cozzaglio, WABI
Valeria Fedeli, Dastu Politecnico di Milano
Lorenza Gazzerro, Spazi in trasformazione – SOS Patrimonio – La bellezza ritrovata
Gioia Gibelli, task force ANCI Lombardia
Elena Jachia, Direttrice Area Ambiente
Valeria Lorenzelli, Vice presidente e responsabile Area ciclismo quotidiano FIAB
Valerio Montieri, Studio Montieri Macchi
Vito Redaelli, Docente a contratto di "Urban Design" Politecnico di Milano

Gruppo di lavoro

ANCI Lombardia

Maurizo Cabras, responsabile Area progetti strategici e PNRR di ANCI Lombardia

Michele Butta, Sofia Castoldi, Maria Paola Cocchiere, Alessandro Di Puma, Andrea Farinella, Alice Franchina, Chiara Labò, Martina Manna, Gionata Odasso, Jessika Ronchi, Francesco Severgnini, Nicolò Zeduri

Fondazione Cariplo

Cristina Chiavarino, Direttrice Area Arte e Cultura
Andrea Rebaglio, Vice Direttore Area Arte e Cultura
Noemi Canevarolo, Imprenditorialità green e partnership ambietali
Valeria Garibaldi, Vice Direttrice Area Ambiente
Elena Macconi, Segretaria Generale e referente extra-bando e progetti emblematici
Alessandro Salvadori, Welfare in Ageing – Housing sociale
Carolina Zordan, Programme officer



