

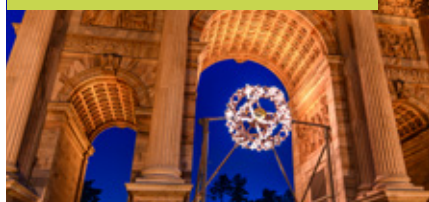
strategie amministrative



Lombardia protagonista mondiale

DOSSIER

6



Milano - Cortina 2026

Un successo che continua
nel tempo

PRIMO PIANO

21



Anci Nazionale

Sei lombardi Presidenti
di Commissione

LAVORI IN COMUNE

44



Comuni Ricicloni 2025

Ranco vince la sfida dei rifiuti



INSIEME SIAMO VALORE

La nostra rete di aziende garantisce ogni giorno a persone, comunità e territori i migliori servizi di pubblica utilità.

 ACQUA

 AMBIENTE

 CASA SOCIALE

 ENERGIA

 FARMACIE COMUNALI

 TRASPORTI

www.confservizilombardia.it



CONF SERVIZI
CISPEL Lombardia

Ogni mercoledì, dalle ore 18.10, siamo in onda su Radio Lombardia, FM 100.3 o radiolombardia.it



MAURO GUERRA
Presidente Anci Lombardia

La scommessa è coinvolgere tutti gli studenti e i ragazzi di questa nostra splendida regione

Viviamo in un mondo che sta cambiando a una velocità straordinaria su tutta una serie di prospettive, dal cambiamento climatico all'intelligenza artificiale, passando per le guerre e le relazioni internazionali. In questa grande stagione di cambiamento ci sono i giovani, che vivono una fase di grande dinamicità, superiore a quella che abbiamo vissuto nel secondo dopoguerra.

In questa fase, come Paese Italia abbiamo un problema, siamo tra quelli che subiscono di più l'inverno demografico. Ma abbiamo anche il problema che i giovani, che pure qui nascono, troppo spesso se ne vanno. Allora il tema è come costruiamo le condizioni per le quali i nostri giovani abbiano i migliori strumenti per orientarsi in questo mondo in cui cambiano con una velocità straordinaria anche le professioni, le competenze, le richieste, l'istruzione e la formazione. Più siamo in grado di costruire le condizioni affinché i giovani possano orientarsi a essere protagonisti dentro questo mondo veloce, più saremo capaci di creare le condizioni per cui una volta che abbiamo definito percorsi utili di istruzione, ci siano anche opportunità di lavoro dignitose e giustamente remunerate, che consentano a chi si è formato di poter spendere queste competenze nel suo Paese. Credo che questa sia una straordinaria sfida che può consentirci di ritrovare energie vitali per un protagonismo giovanile, indispensabile per vivere questa stagione di cambiamenti. Se uno sforzo di questo genere il nostro Paese non è in grado di farlo, e io credo sia in grado di farlo la Lombardia che per dimensioni, popolazione, demografia, condizione economica, opportunità e capacità di innovazione potrebbe essere uno degli Stati europei, per alcuni aspetti, ecco se non siamo in grado, allora questo Paese è perduto rispetto ai giovani.

È con questa ambizione che Anci Lombardia ha stretto un patto con Regione Lombardia. Penso alla rete degli Informagiovani e a una serie di strumenti che abbiamo cominciato a costruire per definire un quadro complessivo di riferimento che parli ai giovani e ai territori, dove

ci sono i Comuni, le Università, le Scuole di alta formazione, le imprese. L'idea di come il rapporto tra questi soggetti diventi un rapporto che costruisce piani strategici territoriali per orientamento, istruzione e lavoro, credo sia un impegno per il quale vale la pena spendersi fino in fondo.

Come Comuni siamo pronti a dare il nostro contributo. In Lombardia ci sono più di mille piccoli e piccolissimi Comuni. Una delle sfide che abbiamo è quella delle gestioni associate perché acquisiscano le competenze e la robustezza necessaria per essere uno dei partner capaci di progettare, programmare e gestire anche lo sviluppo territoriale e le prospettive dell'istruzione e dell'orientamento al lavoro nei territori. È una sfida che abbiamo chiesto a Regione Lombardia di ingaggiare, che ha approvato un ordine del giorno sulle gestioni associate al quale abbiamo dato il nostro contributo. Ora siamo pronti a lavorare per fare ulteriori passi avanti. Noi diamo un contributo anche con il lavoro davvero straordinario che in questi anni hanno fatto diverse generazioni con la Consulta dei giovani amministratori di Anci Lombardia. Oggi per un giovane mettersi alla prova e dare il proprio contributo è una sfida e un'esperienza straordinaria che va sostenuta, non soltanto perché è un'esperienza importante, ma perché è una condizione indispensabile perché i nostri Comuni abbiano nuova linfa e condizioni per riuscire a parlare e a capire il linguaggio di questo mondo che cambia. Queste generazioni hanno dato e continueranno a dare un grande contributo, la scommessa è coinvolgere dentro questa partita che giochiamo, oltre ai giovani amministratori, tutti gli studenti e ragazzi di questa nostra splendida regione. ■

PUBBLICHIAMO
L'INTERVENTO DEL
PRESIDENTE DI
ANCI LOMBARDIA
AL CONVEGNO
"GIOVANI, TERRITORI
E INNOVAZIONE
– SINERGIE TRA
UNIVERSITÀ,
ISTITUZIONI E
IMPRESE PER LO
SVILUPPO DELLA
LOMBARDIA",
TENUTOSI A
CREMONA

MARZO - APRILE 2026



3 LA SCOMMESSA È COINVOLGERE TUTTI GLI STUDENTI E I RAGAZZI DI QUESTA NOSTRA SPLENDIDA REGIONE

MAURO GUERRA

DOSSIER

6 Le Olimpiadi e le eccellenze lombarde

LAURO SANGALETTI

7 Giovani, Olimpiadi, Paralimpiadi e le professioni di montagna

GIANPIERA VISMARA

8 Pace e giustizia sociale voce e idee dei giovani

VALERIA BENEDETTI, MARTINA GAMMELLA E LAURA GRECHI

9 "White Out": l'incontro tra sport, design e innovazione

MARTINA PAPPALARDO

PRIMO PIANO

10 Legge di bilancio: "Ci sono segnali di comprensione di alcune sofferenze"

LAURO SANGALETTI

11 Lettura ed elaborazione dei dati per capire i fenomeni, indirizzarli e progettare

LAURO SANGALETTI

12 Come integrare sistemi di intelligenza artificiale nei processi interni dei Comuni

LOREDANA BELLO

14 Stati Generali dei Piccoli Comuni

A CURA DI LAURO SANGALETTI

16 Come sono fatti i piccoli Comuni? Lo spiega Anci

A CURA DI LAURO SANGALETTI

strategie
amministrative

Bimestrale di notizie per amministratori
e funzionari degli enti locali

Anno XXV numero 1 > Marzo-Aprile 2026

A cura di Anci Lombardia

Direttore responsabile

Lauro Sangaletti

Hanno collaborato a questo numero

Luciano Barocco, Valeria Benedetti, Loredana Bello, Matteo Luigi Bianchi, Sofia Castoldi, Carlo Ciotola, Martina Gammella, Laura Grechi, Mauro Guerra, Sergio Madonini, Nicol Mondin, Martina Pappalardo, Mauro Proserpio, Rinaldo Mario Redaelli, Carmen Russo, Lauro Sangaletti, Gianpiera Vismara

- 18 5 Aree Interne lombarde pronte a dare il via agli interventi locali**
SOFIA CASTOLDI
- 19 Un decennio di dati per raccontare "I Comuni della Lombardia"**
LOREDANA BELLO
- 21 La Lombardia può contare su sei Presidenti di Commissione Anci**
- 22 Anci Lombardia Europa: al fianco dei Comuni per crescere**
A CURA DELL'UFFICIO EUROPA DI ANCI LOMBARDIA
- 23 Servizio Civile: "Straordinaria opportunità per i giovani"**
LOREDANA BELLO
- 24 Giovani, territori e innovazione: la Lombardia cresce grazie alle reti**
CARMEN RUSSO
- 27 Generazione Rispetto**
- 28 Spazio ai giovani e visione scientifica nelle politiche locali**
SOFIA CASTOLDI
- 30 Innovazione digitale nei Comuni**
- 31 Uno, Nessuno, Centomila Giovani**
LOREDANA BELLO
- 32 L'arte in Comune: valorizzare il patrimonio artistico a livello locale**
LOREDANA BELLO
- LAVORI IN COMUNE**
- 34 Bando Distretti del Commercio: 63 milioni per rigenerare il commercio di prossimità**
CARLO CIOTOLA
- 36 Parlare di dati, lavorare con i dati**
- 38 Fare rete per favorire l'integrazione delle persone con esperienze migratorie**
NICOL MONDIN
- 40 La Polizia Locale sta cambiando, il comandante diventa manager**
LOREDANA BELLO
- 42 Legalità: "necessario che la Pubblica Amministrazione vigili sul proprio territorio"**
LOREDANA BELLO
- 44 In Lombardia diminuiscono i Comuni ricicloni, buoni risultati dei centri turistici**
LAURO SANGALETTI
- 46 Biodiversità e Comuni, con LIFE NatConnect2030 la tutela parte dai territori**
LOREDANA BELLO
- 48 Il ruolo degli Ecomusei nella promozione del territorio**
MARTINA PAPPALARDO
- 50 Servizi sanitari e sociosanitari: gruppi di lavoro interregionali**
MAURO PROSERPIO
- 51 Necessario avviare ampie collaborazioni sul territorio**
SERGIO MADONINI
- 54 "Per Regione Lombardia il lavoro dignitoso e regolare è una priorità"**
SERGIO MADONINI E LAURO SANGALETTI
- 56 "È possibile costruire dispositivi integrati di contrasto allo sfruttamento lavorativo"**
SERGIO MADONINI
- 58 Sport indispensabile per fare prevenzione, mette in relazione comunità e associazioni**
LUCIANO BAROCCO

Per contattare la redazione
redazione@strategieamministrative.it
tel. 02.72629640

Edizioni on-line
www.strategieamministrative.it

Redazione on-line
Loredana Bello, Rinaldo Redaelli,
Lauro Sangaletti

Pubblicità
Anci Lombardia tel. 02.72629640
posta@anci.lombardia.it

La rivista si vende solo per abbonamento
Abbonamenti annuali Singoli: euro 40,00
Cumulativi: (minimo 10 copie): euro 20,00

Modalità di sottoscrizione
presso le librerie specializzate, o direttamente
presso l'editore telefonando al n. 02.72629640

Editore
Anci Lombardia
Via Rovello 2 - 20121 Milano

Impaginazione
Glifo sc

Stampa
Glifo sc
Via Vittadini 7 - 27100 Pavia

Distribuzione
La rivista viene inviata
agli amministratori, ai segretari
e ai dirigenti degli Enti Locali

Registrazione
Tribunale civile di Milano
n. 114 del 18/02/2002

Chiuso in redazione il 13 Marzo 2026

Le Olimpiadi e le eccellenze lombarde

L'AUSPICIO DEL PRESIDENTE SERGIO MATTARELLA: OLIMPIADI

“STRUMENTO PER INVOCARE PACE E COMPRENSIONE RECIPROCA”

 LAURO SANGALETTI

Se è ancora presto per tracciare un bilancio complessivo dell'avventura olimpica e paralimpica di Milano – Cortina 2026, alcune questioni sono già ora evidenti.

Innanzitutto, il nostro Paese ha avuto la capacità di presentarsi al mondo quale promotore di un evento sportivo innovativo, diffuso su più sedi, capace di coinvolgere territori molto differenti tra loro. A questo risultato hanno contribuito, in particolare, l'impegno e il lavoro delle Regioni e delle città sedi dei giochi. In Lombardia, la Regione ha messo a punto una struttura organizzativa efficiente e di successo, mentre Milano, Bormio e Livigno hanno brillato quali centri in grado di accogliere sportivi e visitatori, trasformandosi in luoghi di incontro di persone unite dalla passione sportiva. Il capoluogo, in primis, si è presentato quale teatro di grande spettacolo e di grande partecipazione. La cerimonia di apertura, con gli eventi istituzionali e la grande festa a San Siro, ha mostrato il lato più elegante e gioioso di Milano, la folla che ogni sera si è radunata attorno all'Arco della Pace per assistere all'accensione del braciore olimpico e il grande ma ordinato movimento di persone verso le strutture che ospitavano le gare e nelle strade cittadine, aiutato dalla metropolitana funzionante fino a notte inoltrata, ha messo in luce l'efficienza cittadina e lombarda, qualità tra le eccellenze italiane.

Bormio e Livigno sono stati spettacolari scenari di gara, dove gli atleti azzurri hanno saputo conquistare diverse medaglie in una edizione di giochi che ha visto il record di riconoscimenti per



la nostra delegazione. I volontari che hanno supportato visitatori, atleti e organizzatori, hanno mostrato la voglia di mettersi a disposizione degli altri da parte di giovani, adulti e anziani. Prima dei giorni delle gare e degli eventi, è stato inoltre importante il supporto di piccoli e grandi Comuni, in particolare lombardi, al passaggio della Fiamma Olimpica, che ha letteralmente acceso le aspettative e l'attenzione dei cittadini sull'evento internazionale.

Anci, e in modo speciale Anci Lombardia, hanno seguito questo percorso promuovendo la partecipazione dei territori e mettendo a fattor comune le esperienze, contando sulla capacità di coinvolgere il Paese in progettualità e iniziative, anche per quanto riguarda il futuro dei giochi, come testimoniano le esperienze che illustriamo nelle pagine seguenti. Non possiamo però dimenticare che i giochi sono stati anche e soprattutto una testimonianza di lealtà e pace tra gli atleti delle nazioni in

campo, in un momento globale drammatico, che vede le bombe tornare a incendiare i cieli di tutti i continenti.

In questo quadro internazionale, il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella aprendo i giochi olimpici ha ricordato che “lo sport accoglie, produce gioia, passione, speranza. È rispetto per l'altro. Sfida ai propri limiti: è libertà di progredire. Lo sport è incontro in pace: testimonia fraternità nella lealtà della competizione con altri. È il contrario di un mondo dove prevalgono barriere e incomunicabilità. Si contrappone alla violenza che, da chiunque praticata, genera altra violenza, calpesta la dignità umana, opprime i popoli e ne fa arretrare la qualità di vita”. I Giochi, per Mattarella, “sono uno strumento coinvolgente per invocare pace e comprensione reciproca”.

L'auspicio è che, tra le tante eredità lasciate dall'esperienza di Milano-Cortina 2026, spenta la torcia olimpica possa accendersi il faro della pace. ■

Giovani, Olimpiadi, Paralimpiadi e le professioni di montagna

UN ACCORDO PER VALORIZZARE LE OPPORTUNITÀ GENERATE



GIANPIERA VISMARA

Eventi straordinari come le Olimpiadi e Paralimpiadi di Milano-Cortina 2026 non potevano entrare nelle nostre agende senza una riflessione sulle politiche “con” e “per” i giovani.

Anzi, proprio per consentire ai giovani lombardi di avere un ruolo da protagonisti, Anci Lombardia ha avviato una serie di iniziative che hanno creato il giusto clima per vivere appieno i Giochi invernali e per ragionare sulle possibili “legacy” che l’evento può lasciare in Lombardia.

Oltre a coinvolgere i Comuni nelle manifestazioni che hanno accompagnato il passaggio della fiaccola olimpica, con grande partecipazione di cittadini, scuole e istituzioni, la Consulta dei giovani Amministratori lombardi ha “preparato il terreno”, con il convegno del 9 dicembre scorso a San Giuliano Milanese, presentando un programma di iniziative per raccogliere l’eredità che le Olimpiadi e Paralimpiadi possono lasciare nella nostra regione. Non solo impianti sportivi o infrastrutture, ma anche attività, proposte e progetti. L’importante era fare in modo che il patrimonio immateriale accumulato nel tempo potesse generare nuove azioni e così è stato.

I giovani Amministratori hanno inoltre partecipato al Forum internazionale dei giovani per la Pace, in programma a Como e Tremezzina il 3-4-5 febbraio, in concomitanza con il passaggio della fiaccola olimpica, insieme a centinaia di giovani provenienti da tutto il mondo. Un passo importante si è realizzato



con l’accordo sottoscritto tra Anci e Anci Lombardia, all’interno della Linea di azione “Supporto ai Comuni dei territori ospitanti manifestazioni dei Giochi invernali Milano-Cortina 2026, per la valorizzazione di opportunità di occupazione e reddito generate dal grande evento sportivo”.

Anci ha proposto la realizzazione del progetto “Hub Giovani per le professioni della montagna”, per promuovere lo sviluppo di nuove competenze professionali, opportunità di occupazione e percorsi di autoimprenditorialità per i giovani under 35, con particolare attenzione ai territori montani e fragili. Il tutto attraverso l’attivazione e il potenziamento del Sistema Coordinato della rete Informagiovani, promosso da Anci Lombardia in attuazione della Legge Regionale n. 4/22 “La Lombardia è dei giovani”, quale struttura abilitante per l’orientamento scolastico, professionale e territoriale.

Il progetto è suddiviso in due sezioni:

- Fase A – Analisi dei fabbisogni e definizione del Piano formativo;
- Fase B – Individuazione di un Comune (sito in un’area interna SNAI), che sarà sede dell’hub permanente, che avrà cioè un ruolo “duraturo”, diventando un punto di riferimento permanente per la costruzione di competenze, l’attivazione di risorse e la diffusione di modelli replicabili nei territori.

Gli obiettivi del progetto sono diversi:

- Costruire politiche “con” e “per” i giovani, promuovendo il loro coinvolgimento attivo nei processi decisionali locali;
- Rafforzare le reti locali e interistituzionali, per accompagnare con efficacia la transizione scuola-lavoro e sostenere percorsi di orientamento scolastico e professionale;
- Generare valore nei territori montani coinvolti dai Giochi invernali Milano-Cortina 2026, attraverso interventi integrati di orientamento, formazione e attivazione giovanile in chiave inclusiva e sostenibile.

Per gestire il progetto, in Anci Lombardia si è costituito un Gruppo di lavoro, che coordinerà le diverse azioni programmate. A questo si accompagna un Gruppo tecnico, costituito da esperti e professionisti, per gli aspetti relativi alla formazione e alla costruzione di competenze.

Inoltre, l’idea di individuare un Comune, sito in un’area interna, che diventi Hub permanente per la formazione e possa dare continuità alle attività avviate, è il segno della volontà di costruire un futuro per i territori montani e soprattutto per i giovani che vi abitano e vi lavorano.

Le Olimpiadi e Paralimpiadi di Milano-Cortina 2026 hanno un inizio e una fine, ma quello che riescono a generare può diventare un’eredità condivisa e di valore, cui tutti i giovani lombardi possono attingere. ■

Pace e giustizia sociale: voce e idee dei giovani

FORUM INTERNAZIONALE A COMO E A TREMEZZINA



VALERIA BENEDETTI, MARTINA

GAMMELLA E LAURA GRECHI,

CONSULTA ANCI GIOVANI LOMBARDIA

Dal 3 al 5 febbraio, quali delegate della Consulta Anci Giovani Lombardia, abbiamo partecipato all'International Youth For Peace Forum ospitato nelle città di Como e Tremezzina, un appuntamento che ha messo al centro la voce e le idee dei e delle giovani su temi cruciali per il futuro della convivenza globale ai fini della stabilità della pace e della collaborazione tra gli Stati. Il contesto si è inserito nel passaggio della Fiamma Olimpica nell'imminente apertura dei Giochi Olimpici e Paralimpici di Milano Cortina 2026.

L'inizio del Forum è stato all'insegna dell'accoglienza istituzionale e della simbolica cerimonia di apertura all'Auditorium Gallio, con saluti di rappresentanti delle istituzioni, tra cui il Cardinal Cantoni, il Direttore del team Education & Culture della Fondazione Milano-Cortina 2026 e il Presidente di Anci Lombardia Mauro Guerra.

Il secondo giorno è stato intenso e immersivo: un laboratorio di lavoro suddiviso per aree tematiche legate alla pace e alla giustizia sociale. Abbiamo esplorato questioni che oggi non possono più essere considerate isolate, perché tutte interconnesse nella realtà globale dei e delle giovani: lotta al cambiamento climatico, diritti delle donne, inclusione delle minoranze, ruolo dello sport come strumento di dialogo interculturale, e le



sfide emergenti legate all'intelligenza artificiale e alla cybersecurity. In ciascuna di queste aree, la discussione è stata molto ampia: abbiamo lavorato su proposte, idee e percorsi concreti, confrontandoci con coetanei e facilitatori per trovare punti di convergenza e nuove prospettive.

Le location scelte per questi workshop hanno reso ancora più suggestivo il percorso: da Villa Carlotta a Villa del Grumello, cornici storiche e paesaggistiche, che sembrano sospese tra bellezza naturale e memoria collettiva, invitano a riflettere sul valore della pace come patrimonio di civiltà da custodire e creare giorno dopo giorno. Arrivati al terzo e ultimo giorno, la fatica del lavoro intenso si è trasformata in condivisione pubblica: nella splendida cornice del Teatro Civico di

Como è stata presentata alla cittadinanza e agli ospiti esterni la sintesi dei laboratori, le proposte emerse, le riflessioni nate dal dialogo tra i giovani partecipanti provenienti da tutto il mondo. È stato un momento di responsabilità: dare voce a ciò che abbiamo costruito insieme, tra applausi e un forte senso di appartenenza a una comunità più ampia di giovani impegnati per il cambiamento. Tutte le proposte emerse dai gruppi di lavoro sono state sottoposte a un team di esperti e diplomatici europei per valutarne la fattibilità concreta nell'ambito delle collaborazioni istituzionali e associative.

Al di là dei contenuti specifici, che sono stati densi e articolati, ciò che resta nell'esperienza personale e collettiva è la consapevolezza che la pace si costruisce conoscendoci: tra giovani europei, tra cittadini e cittadine del mondo, tra storie, culture, punti di vista differenti. Stare insieme per tre giorni, ascoltare, dibattere, confrontarsi, ha un valore inestimabile, soprattutto in un mondo in cui violenze e guerre fanno sempre più parte del nostro quotidiano. Esperienze come questa ci spingono fuori dai confini delle proprie convinzioni e ci ricordano che la pace positiva è un percorso continuo di ascolto, rispetto, collaborazione e costruzione. Come amministratrici facciamo tesoro di quanto appreso durante il Forum e ci prendiamo l'impegno di portare le idee di pace e di condivisione europea e internazionale nei nostri Comuni e in Anci per la messa a terra delle idee nelle politiche pubbliche. ■

“White Out”: l’incontro tra sport, design e innovazione

ALLA TRIENNALE IL FUTURO DEGLI SPORT INVERNALI

 MARTINA PAPPALARDO

Si intitola “White Out. The Future of Winter Sports” l’esposizione che parla dell’innovazione nel design sportivo, inaugurata il 28 gennaio 2026 alla Triennale di Milano in occasione delle Olimpiadi e Paralimpiadi di Milano Cortina 2026. Realizzata in collaborazione con la Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi, è stata curata da Marco Sammiceli, Direttore del Museo del Design Italiano di Triennale Milano, e Konstantin Grcic, che si è occupato anche dell’allestimento. La mostra si è focalizzata sulla progettazione di sistemi dedicati agli sport invernali pensati per contrastare l’imprevedibilità della montagna ma soprattutto le attuali sfide causate dal cambiamento climatico. Anche la scelta del termine “whiteout” è legata al gergo tecnico e allude alla

manca di punti di riferimento dovuta alla scarsa visibilità che si crea quando nuvole, cielo e terreno innevato non sono più distinguibili. Questo fenomeno è ambivalente. Se da un lato domina l’incertezza e la paura di affrontare le incognite, dall’altro questa condizione può generare valore positivo, sperimentale e innovativo, che conduce alla ricerca di nuove soluzioni.

Il futuro del design sportivo nel rispetto della natura

Installata nella Design Platform, spazio dell’ex caffetteria della Triennale prima della riqualificazione, “White Out” espone circa 200 tra attrezzature tecniche come sci, snowboard, guanti e tute (tra cui quella della campionessa Federica Brignone), ma anche equipaggiamenti e diversi progetti architettonici. Questi oggetti, ideati tra il 1938 e il 2026, narrano il percorso e soprattutto l’evoluzione del design in ambito sportivo,

finalizzato a rispondere in modo funzionale ai bisogni di chi ne fa uso.

La mostra è stata organizzata in nove sezioni differenti: Skins, Dainese, Safety, Infrastructure, Bob track, Ski, Extremes, Futures e Material Index. Ciascuna racconta la storia della tecnica capace di adattarsi ai corpi, alle forme, al territorio, alle novità e alle sfide sempre più impellenti. Questo impegno, consolidato negli ultimi decenni, emerge in modo forte e chiaro in “White Out”. La montagna, infatti, lontana dall’essere un ambiente nostalgico e fermo nel tempo, è in realtà in fermento costante. È dalla richiesta di una nuova ergonomia che nasce l’innovazione, volta ad unire i concetti di sicurezza e consapevolezza ambientale. Non si parla solo di indumenti tecnici e singole attrezzature, ma anche degli impianti e delle infrastrutture sempre più specifiche, pensate per rispondere al rapido cambiamento delle condizioni atmosferiche dovuto al surriscaldamento globale.

Questo immaginano i designer: un incontro equilibrato tra uomo e natura reso possibile da un ingegno consapevole e rispettoso. Ed è proprio nella condizione del whiteout, capace di azzerare la percezione abituale, che può emergere qualcosa di diverso. ■



ANDREA E FILIPPO TAGLIABUE-FTFOTO, © TRIENNALE MILANO

Legge di bilancio: “Ci sono segnali di comprensione di alcune sofferenze”

L'ANALISI DEL PRESIDENTE MAURO GUERRA

I Se devo provare a sintetizzare e dare un giudizio rispetto alla Legge di Bilancio, abbiamo qualche buona notizia rilevante: ci stiamo tenendo al riparo dell'impatto dei limiti imposti dentro il nuovo quadro di stabilità europeo alla crescita della spesa netta, e non è una cosa irrilevante come comparto e come singoli enti". Con queste parole il Presidente di Anci Lombardia, Mauro Guerra, ha commentato i contenuti della norma che regola la finanza comunale per l'anno in corso durante il webinar "Novità Legge di Bilancio 2026 di interesse per i Comuni" promosso da Anci Lombardia lo scorso febbraio. Guerra ha continuato evidenziando che "ci sono una serie di segnali di comprensione di alcune delle nostre sofferenze, penso alla partita dei minori, con lo stanziamento previsto a partire dal 2027 ancora di limitata consistenza che non copre complessivamente tutta l'esigenza, ma che dà segnali importanti di comprensione del problema relativo ai minori affidati dai tribunali, ai minori stranieri non accompagnati e all'assistenza educativa, sulla quale ci sono segnali di comprensione dell'esistenza del problema. Così come è un segnale di questo tipo quello che comincia a postare per la prima volta alcuni fondi di finanziamento, sebbene in misura limitata, relativamente alla spesa del personale. Altrettanto importante è



il segnale che viene dal fondo crediti di dubbia esigibilità, con la possibilità di cominciare a guardarci dentro e a lavorarci".

Per Guerra nella Legge di bilancio "ci sono una serie di segnali di attenzione e di comprensione di alcune difficoltà che però sono strutturali, ed è particolarmente importante fare il punto, perché su questi segnali dovremmo lavorare di iniziativa politica e istituzionale per ampliare gli spazi che siamo riusciti ad aprire, e incidere sempre di più su alcune dinamiche strutturali che sono quelle che ci diciamo da tempo e che arrivano adesso a un punto con qualche difficoltà particolare. In merito all'incremento delle spese nel campo sociale, dobbiamo capire come si collega alle norme sui livelli essenziali delle prestazioni". Secondo il Presidente di Anci Lombardia, tra le altre questioni da monitorare troviamo la disponibilità fiscale "che si è progressivamente erosa e limitata"; l'impatto dei tagli delle leggi di bilancio precedenti, sia sulla parte corrente

che su quella degli investimenti; la gestione della fine del PNRR e il destino della partita degli investimenti.

Concludendo, Guerra ha dichiarato che "ci sono questioni strutturali, come quella del personale, che trovano segnali di riconoscimento dentro la Legge di Bilancio, e rimandano a un lavoro importante che dovremo fare tutti

assieme, per trasformare questi segnali in condizioni sempre migliori di sostenibilità per i bilanci dei nostri enti". Nel corso dell'evento sono intervenuti Matteo Luigi Bianchi, Vicesegretario aggiunto di Anci Lombardia, Andrea Ferri, Responsabile della finanza locale per Anci - Ifel, e Giuseppe Ferraina, del Dipartimento Finanza Locale di Ifel.

In conclusione, ha preso la parola Laura Cavalotti, Presidente del Dipartimento finanza locale, bilancio, fiscalità e personale di Anci Lombardia, che ha evidenziato l'importante lavoro e la "vicinanza di Anci e Ifel alle istanze dei Comuni, anche partecipando ai lavori del Tavolo tecnico istituito presso il Mef". In merito alla Legge di bilancio, Cavalotti ha precisato che il provvedimento "ha aiutato ad affrontare alcuni temi", ora però si deve porre l'attenzione su altre questioni, in particolare la riscossione, "per capire quale sarà il futuro, anche alla luce della norma in merito che dovrebbe essere di prossima pubblicazione e che avrà un impatto sul fondo crediti di dubbia esigibilità". ■

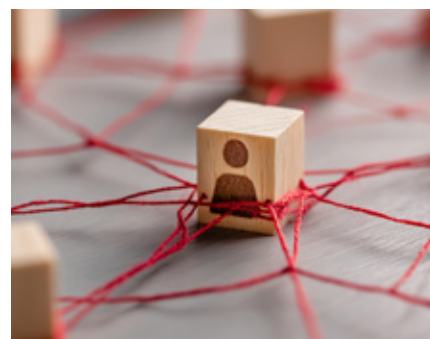
Lettura ed elaborazione dei dati per capire i fenomeni, indirizzarli e progettare

ANCI LOMBARDIA E ISTAT AIUTANO I COMUNI

 LAURO SANGALETTI

Conoscere, programmare e decidere in modo intelligente grazie all'utilizzo dei dati disponibili e che descrivono la realtà è un obiettivo importante per la Pubblica Amministrazione, che necessita di studio e di preparazione progettuale. Questa strategia è stata il focus di un webinar organizzato da Anci Lombardia con Istat per analizzare lo stato dell'arte delle politiche nazionali ed europee sui dati e approfondire come il nostro Paese si sta muovendo per promuovere l'interoperabilità dei dati tra le pubbliche amministrazioni e consentire ai Comuni l'accesso ai dati delle PA Centrali. In questa cornice, Carla Cordioli, Presidente del Dipartimento legalità, semplificazione, amministrazione digitale, intelligenza artificiale e cybersecurity di Anci Lombardia, è intervenuta nel corso del webinar evidenziando che "il tema dei dati è sempre più centrale. Parlare di dati non significa far riferimento a un esercizio meramente tecnico di raccolta ma significa far riferimento anche alla loro lettura, catalogazione, uso e, indagine. I Comuni sono sempre più chiamati a programmare, progettare e valutare le politiche e questo, in un contesto sempre più complesso, non può prescindere da una conoscenza dei dati sempre più precisa e metodologicamente orientata. La lettura dei dati è, infatti, fondamentale

per capire i fenomeni, indirizzarli e lavorare". Cordioli ha ricordato che "il dipartimento di Anci Lombardia lavora per accompagnare i Comuni nei percorsi di innovazione e trasformazione su temi che oggi sono decisivi, come l'uso dei dati, la cybersecurity, l'intelligenza artificiale etc.", sottolineando come tale impegno si è irrobustito con il lavoro che ha portato "a dare il via a un osservatorio che, partendo dal Pnrr, ha permesso di analizzare dati, comprenderli e definire report per renderli oltre che disponibili anche consultabili e interrogabili". Quale esperto di Anci Lombardia, ha preso la parola Andrea Tironi per ricordare come "i dati della Pubblica Amministrazione sono un asset del nostro Stato e dei Comuni ed è importante riflettere per una maggiore consapevolezza e per un passo avanti verso l'uso della intelligenza artificiale". Tironi ha considerato che "i dati sono la conoscenza che fa funzionare i nostri enti e che li farà funzionare nei prossimi anni" e, anche se "tutti vogliamo usare l'intelligenza artificiale", dobbiamo ricordare che "alla base ci sono i dati, che devono parlarsi con interoperabilità e con l'obiettivo di automatizzare le procedure". Infine, l'esperto di Anci Lombardia ha evidenziato un dato interessante: "il 90% dei dati della PA è più vecchio di un anno, solo il 10% è recente", pertanto, "stiamo accumulando dati pensando che gli archivi abbiano dimensioni infinite, ma per capire il cambiamento ci servono dati sempre più aggiornati



perché tutto muta velocemente". Il webinar, grazie al contributo di Istat, ha avuto l'obiettivo di offrire un'opportunità formativa al personale dei Comuni sul tema della gestione dei dati, e per un approfondimento sulla preparazione e l'utilizzo dei dati ha preso la parola Vincenzo Patruno di Istat, che ha presentato il "Piano triennale per l'formativa nella PA" dell'Istat, che vuole valorizzare il patrimonio informativo pubblico, per un'economia basata sui dati e la creazione di servizi digitali a valore pubblico. Patruno ha inoltre considerato che "oggi, quando parliamo di dati, parliamo di tante cose: dati strutturati, non strutturati e semi-strutturati. È importante sapere cosa abbiamo in mano per capire come utilizzarlo". Il referente Istat ha quindi intrapreso un percorso di presentazione delle metodologie di utilizzo dei dati nella PA, evidenziando in particolare che "il valore dei dati non è legato al singolo dato ma alla possibilità di collegarli e metterli in relazione tra loro". ■

Come integrare sistemi di intelligenza artificiale nei processi interni dei Comuni

INIZIATIVA EDITORIALE DI ANCI LOMBARDIA
PER LA CONSAPEVOLEZZA DELL'USO DELLA IA

 LOREDANA BELLO

L'intelligenza artificiale è sempre più al centro del dibattito pubblico, e se nel privato il suo utilizzo, in alcuni settori, è già stato integrato nei processi (lo dimostra la grande quantità di offerta formativa proposta sulle principali piattaforme), l'adozione dell'Intelligenza artificiale (IA) pian piano si sta facendo strada anche nella Pubblica Amministrazione, dove predominano però progetti di rilievo nazionale. Hanno già introdotto alcuni sistemi di intelligenza artificiale l'Inps e l'Istat. Il primo ha messo a punto sistemi finalizzati alla gestione automatizzata delle comunicazioni via PEC e al miglioramento dell'esperienza del servizio clienti. L'Istat ha invece introdotto un sistema avanzato di ricerca semantica basato sull'IA, che ottimizza i risultati mettendo in relazione i termini di ricerca, il contesto e il significato dei termini stessi, restituendo risultati semanticamente rilevanti. Regione Lombardia si dota, tra le prime in Italia, di una legge per promuovere l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale. La Giunta regionale ha recentemente approvato, il Progetto di Legge 'Disposizioni in materia di Ricerca, Innovazione e Intelligenza

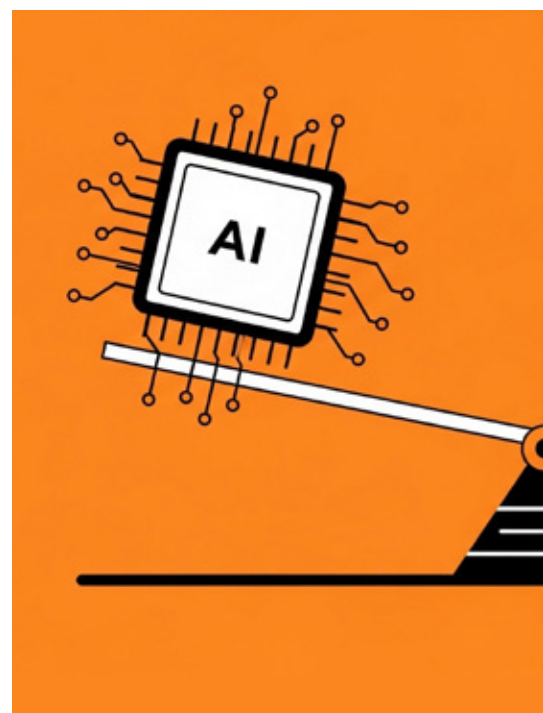
Artificiale per lo sviluppo sostenibile'. Nell'articolo 1 della nuova Legge si parla, tra l'altro, di 'utilizzo dell'IA nella pubblica Amministrazione, favorendo l'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate per migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi pubblici'.

Accanto a queste esperienze, anche i Comuni si stanno muovendo per integrare sistemi di intelligenza artificiale nei processi interni, in particolare per automatizzare pratiche ripetitive o ottimizzare la gestione dei dati. Molti dei progetti in corso riguardano, inoltre, l'utilizzo di chatbot e assistenti virtuali finalizzati al miglioramento del rapporto con il cittadino.

Al fine di accompagnare i Comuni in questo percorso di innovazione, Anci Lombardia ha messo a disposizione degli amministratori lombardi la "Guida pratica all'adozione dell'Intelligenza Artificiale nella Pubblica Amministrazione", edita da Maggioli, un manuale ricco di informazioni e strumenti operativi, utili per affrontare la sfida dell'intelligenza artificiale evitando rischi e utilizzando lo straordinario supporto in modo consapevole e corretto.

"La trasformazione dell'IA impone la necessità di accrescere la capacità dei Comuni e la conoscenza del personale

attraverso la promozione dell'utilizzo di soluzioni di IA finalizzate all'efficiamento dei servizi per le comunità, per migliorarne l'accesso, e delle procedure amministrative interne" spiega Mauro Guerra, Presidente di Anci Lombardia, che sottolinea come l'utilizzo, assistito dalle necessarie competenze, di sistemi di IA "possa aprire una nuova fase di efficienza, efficacia



ed economicità, dell'azione amministrativa, al servizio del governo locale, a beneficio di comunità e territori, e anche di chi, nella PA locale, presta il suo servizio. Il carattere del tutto straordinario delle innovazioni – aggiunge – costituisce una sfida densa di opportunità, rispetto alla quale siamo tutti chiamati ad attrezzarci, per trasformarla in una crescita della sostenibilità e qualità della vita nei Comuni e nei territori che abbiamo l'onore di amministrare”.

In questo contesto di profondi mutamenti, che vede i Comuni impegnati a interpretare le nuove sfide come attori e protagonisti responsabili del futuro delle comunità “abbiamo voluto mettere a disposizione di tutti i Sindaci e Amministratori dei 1501 Comuni lombardi questa guida che aiuta a orientare gli enti locali



nell'adozione consapevole dell'AI, nel rispetto delle Linee guida dell'Agid e attraverso un approccio strutturato” ha spiegato il Segretario Generale Rinaldo Mario Redaelli.

Anci Lombardia continuerà a sostenere i Comuni nei processi di acquisizione di sistemi di IA proponendo percorsi di professionalizzazione per colmare l'attuale carenza di competenze specifiche.

“Questa iniziativa editoriale intende dare seguito all'impegno di Anci Lombardia finalizzato a dare continuità ai programmi di conoscenza, divulgazione e approfondimento operativo sui grandi temi di attualità per gli Amministratori, e rappresenta un utile supporto all'impegnativo lavoro che ogni giorno i Comuni devono affrontare per rispondere ai bisogni delle proprie comunità, auguro a tutti una buona lettura e un utilizzo concreto ed efficace delle informazioni contenute” ha concluso Redaelli. ■

Un manuale che aiuta il personale della Pubblica Amministrazione

La Guida pratica all'adozione dell'Intelligenza Artificiale nella Pubblica Amministrazione accompagna dirigenti, funzionari, tecnici e responsabili digitali nell'utilizzo dell'IA, attraverso un approfondimento sulle norme, a partire dall'AI Act, Regolamento UE che classifica i sistemi di intelligenza artificiale in base al rischio, al GDPR, alle Linee guida AgID sull'adozione dell'IA nella Pubblica Amministrazione.

Il manuale, grazie ai numerosi focus proposti, aiuta a formare adeguatamente il personale della Pubblica Amministrazione, e a comprendere in quali settori può essere utilizzata l'AI generativa. Il volume è arricchito da numerosi strumenti pratici, come lo schema di Regolamento per l'adozione e l'utilizzo dei sistemi di intelligenza artificiale nella PA, contenente cronoprogramma, checklist, e un Promptuario con schemi pronti all'uso nella PA, che aiuta il passaggio dalla progettazione alla pratica. Di particolare interesse è anche la disponibilità del corso online “Come applicare l'Intelligenza Artificiale nella PA” della durata di tre ore. Tra gli strumenti a disposizione anche un Chatbot AI per l'interrogazione rapida dei contenuti del volume. È inoltre previsto l'accesso alla versione digitale del volume attraverso la funzione “iLibro” intelligente, che permette la consultazione online, l'utilizzo del motore di ricerca per parole e concetti all'interno del volume e il collegamento diretto alla normativa sempre aggiornata, alla prassi e alla giurisprudenza citate nel testo.



Stati Generali dei Piccoli Comuni

A ROMA L'EVENTO CHE HA GUARDATO ESIGENZE E PROSPETTIVE DELLE PERSONE CHE VIVONO NEI BORGHİ



A CURA DI LAURO SANGALETTI

Sindaci dei piccoli Comuni Italiani hanno riempito la 'Nuvola' di Roma in occasione degli Stati Generali dei Piccoli Comuni Italiani, promossi dall'Anci in chiusura del progetto PICCOLI (vedi box). In platea, una "miriade di fasce tricolori, simbolo di amministratori che ogni giorno lavorano con passione, dedizione e senso di responsabilità per le proprie comunità", come ha evidenziato Roberto Pella Vicepresidente Anci con delega alle Aree interne. Per il Vicepresidente "la difesa dei piccoli Comuni e delle aree interne non è solo una scelta amministrativa, ma una responsabilità istituzionale. È lì che si misura la tenuta del Paese". Per questo, di fronte alle difficoltà che questi territori quotidianamente vivono, per Pella è arrivato "il momento di una scelta politica chiara: rafforzare in modo strutturale il Fondo per i piccoli Comuni e costruire una strategia nazionale per gli investimenti che coinvolga tutti i livelli istituzionali".

La concretezza dell'Anci

Le parole di impegno di Pella sono state ribadite dal Presidente Anci Gaetano Manfredi, che ha ricordato come "al momento del mio insediamento ho voluto sottolineare come fosse importante costruire un'agenda concreta per i piccoli Comuni, un'agenda fatta non di slogan ma di azioni pratiche e cose che si fanno veramente". Il Presidente ha posto l'accento su alcuni punti strategici. "In primo luogo, è assolutamente sbagliato separare la politica dei piccoli Comuni dalla politica dei Comuni medi



ROBERTO PELLA

e delle Città Metropolitane". Inoltre, "è molto importante identificare in maniera chiara che, quando parliamo di piccoli Comuni, parliamo sì di un aspetto puramente dimensionale, ma nell'ambito dei piccoli Comuni ci sono tante cose diverse". Il Presidente Anci ha sottolineato il tema del personale, che "richiede una visione innovativa: dobbiamo essere in grado di garantire le competenze che servono in ogni Comune. Non basta farsi carico dal punto di vista centrale del costo dei segretari comunali, ma dobbiamo lavorare per capire i fabbisogni esatti di ogni amministrazione locale e valutare le capacità assunzionali".

Il Segretario Generale Anci Veronica Nicotra ha indicato due temi chiave per i piccoli Comuni. Sul personale "i Comuni non hanno soltanto la difficoltà di reclutare ma soprattutto di mantenere i dipendenti assunti: c'è un grande problema di scarsa attrattività dei livelli retributivi rispetto al resto della Pubblica Amministrazione". Infine, sul versante dei bilanci, per il Segretario Generale "tutti i Comuni sono stati bravissimi nello spendere le risorse del Pnrr e i piccoli Comuni hanno sostenuto il 27 per cento degli investimenti



LUCA MASNERI



LARA PANFILI

comunalì, con una dinamica particolarmente significativa nei centri sotto i 1000 abitanti. Dobbiamo dare continuità a questo modello in modo che si possa continuare a investire sul territorio. Capisco i vincoli internazionali di finanza pubblica del nostro Paese, ma l'azzeramento del fondo per i piccoli Comuni è un grande errore cui per Anci bisogna porre rimedio".

Il contributo della Lombardia

A Roma non è mancata la voce degli amministratori lombardi, a partire da quella di Luca Masneri, Sindaco di Edolo, intervenuto nel corso dei lavori del laboratorio tematico "Le persone che vivono nei piccoli Comuni: esigenze e prospettive".

Masneri ha posto l'attenzione sul ruolo delle aree montane come laboratori di innovazione, richiamando le esperienze dei territori alpini in materia di mobilità sostenibile, autonomia energetica, digitalizzazione dei servizi, turismo lento e valorizzazione delle filiere locali, evidenziando come queste soluzioni possano diventare modelli replicabili su scala nazionale. Un passaggio centrale dell'intervento ha riguardato il ruolo di Unimont, Polo d'Eccellenza dell'Università degli Studi di Milano con sede a Edolo, quale motore di attrazione di nuovi talenti e capitale umano qualificato.

Angela Zibordi, Sindaca di San Giovanni del Dosso, è invece intervenuta in plenaria sulle gestioni associate, evidenziando come i piccoli Comuni, "da soli, fanno molta fatica ma, senza obbligare, si deve aiutare e stimolare le Unioni di Comuni, dando loro una impostazione flessibile, con meno obblighi e una struttura che possa permettere che le scelte derivino dalle esigenze specifiche dei singoli territori, per portare a casa dei risultati e riuscire a organizzare servizi sul territorio".

Per Zibordi, se le Unioni devono incidere "per riuscire a dare quei servizi che i nostri Comuni non sono in grado di dare", bisogna anche "rafforzare il ruolo della gestioni associate quali soggetti capaci di valorizzare asset economici, storici e culturali condivisi e di ricucire territori amministrativamente separati anche operando in un'ottica di area vasta", evitando il "rischio che si sovrappongano sempre nuove strutture a gestire questioni che le Unioni potrebbero gestire senza difficoltà".

La Sindaca di San Giovanni del Dosso ha sottolineato che "l'Unione non deve avere una breve durata, ma disporre di uno sguardo di lungo periodo, anche indeterminato, favorendo percorsi di apprendimento e consolidamento progressivo delle competenze, anche per consolidare i risultati raggiunti nel tempo", inoltre deve essere dotata



Progetto PICCOLI: orgoglio Anci

Un progetto pensato per 700 Comuni ma che, nel corso del tempo, ha saputo coinvolgerne oltre 1700: in questo dato sta tutto il successo del progetto PICCOLI che, come ha evidenziato la responsabile dell'iniziativa Lara Panfilì di Anci, rappresenta "un momento veramente di orgoglio e importante".

Promosso nel 2019 dal Dipartimento della Funzione Pubblica e attuato dall'AnCI con l'obiettivo di supportare i Comuni italiani con popolazione inferiore ai 5 mila abitanti, PICCOLI, non è stato un progetto che si è limitato a fornire strumenti tecnici, bensì ha cercato di fornire anche una rete di supporto concreta, per aiutare chi lavora nei Comuni a sentirsi meno isolati.

In quanto a concretezza, i numeri del progetto sono chiari: 1794 interventi, 15.480 giornate di formazione e consulenza, 6.716 iscritti alla piattaforma "Trasforma" e oltre 5.200 badge di formazione rilasciati.

Considerando questi risultati, Panfilì ha confermato che così è "stata creata una rete nazionale e territoriale", anche grazie a "'sop#ia', il nostro assistente di intelligenza artificiale che accompagna i richiedenti in un percorso di risposta ai quesiti normativi".

Presente alla 'Nuvola', il capo Dipartimento della Funzione Pubblica Paolo Vicchiarello ha sottolineato il valore del progetto PICCOLI che ha segnato un momento di forte collaborazione con Anci, e ha ricordato che "i Comuni, in particolare quelli di minore dimensione sono la porta di accesso dei cittadini e rappresentano la parte centrale della nostra mission. Con questo progetto abbiamo provato a dare risposte concrete alle loro specifiche esigenze. Ma questo non è il momento di chiusura di un ciclo ma l'avvio di un confronto su temi con cui vogliamo rinsaldare la nostra collaborazione con Anci".

della "possibilità di assumere personale, superando i limiti normativi e di personale, facilitando le assunzioni e garantendo continuità strategica pluriennale alle unioni. Così il personale

e gli amministratori coinvolti avranno ruoli chiari e riconosciuti, con responsabilità proporzionate all'impegno richiesto". ■

Come sono fatti i piccoli Comuni? Lo spiega Anci

QUATTRO REPORT DESCRIVONO LA REALTÀ DI 5.521 CENTRI



A CURA DI LAURO SANGALETTI

In occasione degli Stati generali dei piccoli Comuni, Anci ha realizzato quattro dossier tematici che hanno approfondito le caratteristiche di questi centri in merito a quattro linee di attenzione: abitanti, finanza, personale e gestioni associate. I dossier sono stati elaborati da Anci e Ifel considerando i dati forniti da Istat e dalla Ragioneria dello Stato. Sintetizziamo di seguito alcune delle più importanti informazioni emerse.

Persone

In Italia, a inizio 2025, una persona su sei vive in un piccolo Comune: oltre 9,6 milioni di cittadini (il 16,4% della popolazione nazionale), in un territorio esteso più della metà della superficie del Paese (54,9%) e raccoglie 5.521 amministrazioni. Un numero che, secondo le previsioni Istat, per effetto delle dinamiche demografiche in atto e in assenza di cambiamenti amministrativi, passerà a 5.714 nei prossimi 25 anni. Il 42,7% degli italiani che vivono nei piccoli centri risiede in paesi che contano tra 3.000 e 5.000 abitanti, mentre il 57,3% vive in realtà con meno di 3.000 abitanti. Tra questi, oltre 1 milione di residenti si concentra in Comuni con meno di 1.000 abitanti. Da segnalare che nei piccoli Comuni il saldo migratorio risulta lievemente positivo (+1,1%) e in linea con la media nazionale. Nel 38,7% dei piccoli Comuni il saldo della popolazione è positivo, dato che rafforza la considerazione che lo spopolamento non è

un processo uniforme né automatico. Considerando i dati Anci-Istat, meritano interesse quelli relativi alla quota di popolazione adulta con basso livello di istruzione - indicatore che denota la qualità del capitale umano di un territorio, evidenziandone le condizioni strutturali di svantaggio formativo -. Nei piccoli Comuni tale valore (36,9%) è superiore a quello di tutti gli altri centri e significativamente più alto rispetto ai grandi Comuni, evidenziando una debolezza strutturale del capitale umano, che incide sulla capacità di innovazione, di adattamento ai cambiamenti economici e sulla qualità dell'occupazione.

Il tasso di occupazione, pari al 65,6%, risulta sostanzialmente allineato alla media nazionale complessiva (65,9%). In conclusione, il rapporto avanza alcune considerazioni sulla soddisfazione per la vita, dove si evidenzia un livello in linea o superiore alla media nazionale in ambiti chiave come le relazioni familiari e amicali, il lavoro, il tempo libero e la vita nel suo complesso. Questa evidenza, afferma Anci, non cancella le fragilità strutturali, ma introduce un elemento decisivo: nei piccoli Comuni la qualità delle relazioni e del contesto di vita rappresenta un fattore di tenuta e attrattività, che convive con criticità demografiche, infrastrutturali ed economiche.

Finanza

I dati diffusi da Anci e Ifel segnalano che, a fine 2024, in termini di spese di parte corrente, il peso finanziario dei piccoli Comuni risulta in linea con



il peso demografico rappresentato nel comparto comunale: il 16% per le spese correnti e il 18% per i rimborsi prestiti. Ben più sostenuto si rivela il peso di questi centri sul versante degli investimenti comunali (27%), segnalando che, a fine 2025, il peso di questa voce di spesa supera il 50% delle spese correnti.

I piccoli Comuni, inoltre, assicurano un importante contributo alla tenuta dei conti pubblici: in termini aggregati, a fine 2024, ben 1,8 miliardi di avanzo disponibile e circa 1,6 miliardi come saldo di bilancio, quote in significativa crescita tra il 2019 e il 2024. Tale contributo alla finanza pubblica viene assicurato in tutte le aree geografiche del Paese, pur con un'incidenza più alta al

Nord. In merito all'equilibrio di bilancio, l'analisi dei saldi evidenzia una situazione di diffuso equilibrio di bilancio (94% degli enti), mentre emerge un gruppo di enti con particolare sofferenza nel Centro-Sud, dove si concentra il 90% dello squilibrio finanziario dei piccoli Comuni.

Personale

Il rapporto Anci, presentando i dati

operativa e sostenere i carichi amministrativi. Inoltre, nel 2024 il personale a tempo determinato impiegato nei piccoli Comuni ammonta a quasi 3.800 unità e rappresenta il 6,6% del totale degli addetti. Si tratta di un'incidenza superiore al 3% rispetto agli altri Comuni, dove il lavoro a tempo determinato si ferma al 3,4%. L'analisi per classe demografica mostra come tale tipo di inquadramento sia concentrato

indeterminato. L'età media del personale è pari a 50,9 anni, un valore allineato alla media complessiva.

Gestioni associate

In Italia le Unioni di Comuni, al 31 dicembre 2025, sono 433, interessano 2.797 Comuni (35,4% del totale), coinvolgono 10.439.502 abitanti (17,7% del totale) e si estendono su una superficie di 119.039 kmq (39,4% del territorio nazionale).

Oltre un terzo delle Unioni (35,1%) si concentra nell'area Nord-Ovest del Paese. Circa due terzi delle Unioni (65,8%) si distribuisce complessivamente su 6 Regioni, ovvero Piemonte, Lombardia, Sicilia, Emilia-Romagna, Sardegna e Veneto. Inoltre, in Piemonte e Lombardia (Regioni che rappresentano complessivamente il 34% dei Comuni su base nazionale) insistono quasi un terzo delle Unioni di Comuni. Osservando il numero dei Comuni associati, mediamente le Unioni sono composte da 6-7 Comuni (6,5).

Su un piano complessivo, le Unioni di Comuni dichiarano di gestire in forma associata soprattutto funzioni connesse al presidio e alla vigilanza del territorio (Protezione Civile e Polizia Locale), seguite dalla gestione delle gare e degli appalti (Centrale di Committenza) e allo Sportello Unico per le Attività Produttive. La funzione che registra una minore diffusione è la Gestione economico-finanziaria.

Accanto a questo fenomeno, grazie a una elaborazione dell'ufficio banche dati e ricerche dell'Anci sui dati RGS - Conto annuale 2024, è stato descritto lo scenario dei Comuni che gestiscono funzioni in forma associata tramite convenzioni: complessivamente risultano attive 1.325 convenzioni, che coinvolgono 3.036 Comuni, pari al 38,4% del totale. In Lombardia, a fronte di un'incidenza del 44,6% del modello, si concentra il numero assoluto più alto di Comuni coinvolti (670) e di convenzioni attive (227). ■



del Conto Annuale della Ragioneria dello Stato, evidenzia che, a dicembre 2024, il personale a tempo determinato impiegato nei piccoli Comuni ammonta a 53.228 unità; nel 2013 erano 61.795 (8.567 unità in meno). Accanto a tale fenomeno, si registra un'altra tendenza strutturale e più profonda: il raddoppio, in circa 10 anni, del personale part-time, passato dal 14,1% al 29 %. Di conseguenza, una quota crescente di personale formalmente in organico presta un numero di ore lavorative inferiore rispetto al passato, determinando una perdita rilevante di capacità amministrativa reale e testimoniando le difficoltà crescenti di questi enti nel presidiare funzioni complesse, garantire continuità

nei Comuni di minore dimensione. Guardando ai mutamenti in atto, si evince che nel 2024 i piccoli Comuni hanno bandito 2.768 procedure concorsuali e, al netto dei passaggi tra comparti, sono stati assunte circa 4.957 persone (il 10,8% dei dipendenti in servizio). Nel medesimo periodo, le cessazioni di personale, al netto dei passaggi verso altre amministrazioni, ammontano a 4.299 unità. Importante e preoccupante il dato sugli Enti al limite della sostenibilità amministrativa, che evidenzia come molti Comuni operano al limite minimo di funzionamento: oltre un terzo degli enti dispone di non più di 5 dipendenti, mentre circa due terzi non superano le 10 unità di personale a tempo

5 Aree Interne lombarde pronte a dare il via agli interventi locali

I SERVIZI DI ANCI LOMBARDIA AL FIANCO DEI COMUNI
CON UNA SQUADRA DI PROFESSIONISTE E PROFESSIONISTI

 SOFIA CASTOLDI

Nell'ambito dell'Agenda del Controesodo e del Piano Strategico Nazionale per le Aree Interne, il 2026 si è aperto nel segno di un ulteriore avanzamento per le aree interne lombarde. Dopo l'approvazione definitiva da parte di Regione Lombardia della strategia per l'area interna Valle Seriana e Val di Scalve, altre quattro aree hanno raggiunto primo risultato, che getta le basi per la messa in atto dei propri interventi locali. Si tratta delle aree: Laghi Bergamaschi e Sebino Bresciano; Val Brembana e Valtellina di Morbegno; Valle Trompia; Lario Intelvese - Valli del Lario e del Ceresio. In particolare, le ultime due aree citate afferiscono anche alla strategia nazionale, di recente rinnovata con l'approvazione del nuovo Piano Strategico Nazionale per le Aree Interne (PSNAI). L'approvazione delle strategie da parte di Regione Lombardia apre le porte al momento cruciale dell'attuazione delle stesse, una sfida che riguarderà in primo luogo gli interventi previsti, ma anche diversi impegni fondamentali che le aree hanno assunto e compongono le strategie nel loro complesso: lo sviluppo dei progetti associativi per ogni area, i processi partecipativi per garantire il coinvolgimento di cittadini e stakeholder nell'attuazione delle opere, il monitoraggio, con una particolare attenzione alle variabili civiche e relazionali, così da dare misura di tutti i soggetti che avranno



preso parte alla realizzazione delle strategie. La fase ormai prossima include sfide nuove e con una complessità crescente, rappresentando il vero momento di prova dell'Agenda del Controesodo, quello capace di generare il cambiamento positivo per i territori. Per questo motivo, il supporto agli enti locali delle aree interne attivato da Anci Lombardia deve sapersi trasformare per rispondere alle esigenze della fase attuativa, differenti da quelle che hanno invece caratterizzato stesura e revisione delle strategie. Anci Lombardia rimarrà quindi al fianco dei Comuni coinvolti anche in questo impegno, adattando la propria modalità di azione alle necessità degli enti locali e garantendo la vicinanza ai territori, grazie alla sua squadra di professioniste e professionisti. A guidare l'azione di Anci Lombardia sarà una

duplice ratio, anche in questo momento di svolta: da un lato, la volontà di contribuire al perseguimento degli obiettivi delle strategie; dall'altro, quella di rafforzare le capacità amministrative dei Comuni più piccoli, per consentire loro di affrontare sempre meglio le sfide (e di cogliere le opportunità) che potrà riservare il futuro. L'accompagnamento riguarderà anche tutte le aree le cui strategie sono attualmente in corso di presa visione da parte di Regione Lombardia, e per le quali si attende un riscontro finale a breve.

Per inaugurare questa nuova fase, la Regione Lombardia ha intrapreso un nuovo tour istituzionale nelle aree denominato "Lombardia autentica" che ha visto lo svolgimento di due primi incontri e sta portando il presidente Fontana, la Giunta e l'amministrazione regionale a incontrare le aree. ■

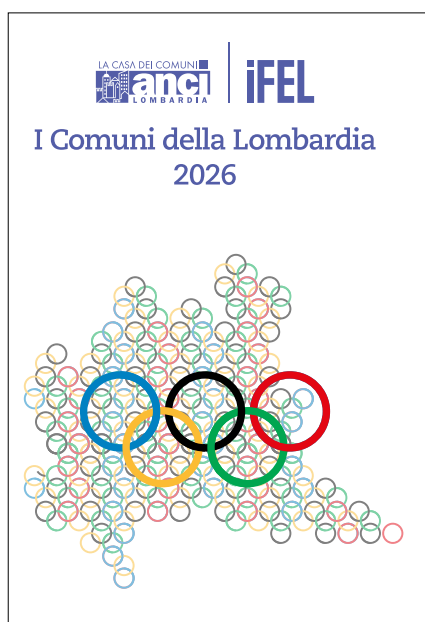
Un decennio di dati per raccontare "I Comuni della Lombardia"

I CENTRI LOMBARDI DIMINUITI DAI 1.527 DEL 2017 AGLI ATTUALI 1.501. ON LINE TUTTI I VOLUMI

 LOREDANA BELLO

Giunto alla sua decima edizione, il volume "I Comuni della Lombardia", pubblicato da Anci Lombardia in collaborazione con Ifel - Fondazione Anci, continua a raccontare i Comuni lombardi attraverso dati, analisi e contributi di approfondimento per restituirne un quadro aggiornato che valorizza specificità territoriali, caratteristiche istituzionali, economiche, finanziarie e demografiche. In questa nuova edizione non poteva mancare un omaggio alle Olimpiadi invernali Milano Cortina 2026, alle quali è stata dedicata la copertina.

"Anche quest'anno il volume si conferma come uno strumento molto apprezzato di conoscenza, consultazione e riflessione sul sistema dei Comuni lombardi, cuore pulsante dell'amministrazione pubblica e primo presidio istituzionale di prossimità per cittadini, imprese e comunità locali" ha sottolineato il Presidente di Anci Lombardia Mauro Guerra. "Il 2026 è segnato anche dalle Olimpiadi Milano-Cortina, un evento straordinario che ha coinvolto molti Comuni nell'organizzazione e che lascerà una eredità importante nei territori e nella promozione della pratica sportiva, riconoscendo il suo ruolo strategico per il benessere delle comunità e nello sviluppo economico locale anche attraverso investimenti nelle infrastrutture e nella mobilità. L'obiettivo del volume è fornire una lettura unitaria ma non uniforme, capace di restituire



la ricchezza e la complessità del mosaico comunale lombardo, riconoscendo nei Comuni non solo livelli amministrativi, ma autentiche comunità, custodi di identità, competenze e positive visioni per il futuro del territorio".

Per il Segretario Generale di Anci Lombardia Rinaldo Mario Redaelli queste dieci edizioni del volume, che ci accompagnano dal 2017, ci permettono di scoprire, attraverso il raffronto dei dati, come i Comuni sono cambiati nel tempo e come si sono evoluti secondo le sfide che si sono presentate, come "l'intelligenza artificiale il cui utilizzo sta entrando nella Pubblica Amministrazione. Il confronto dei dati mostra, per esempio, come sia continuato negli anni il processo

di fusione e incorporazione comunale che ha portato il numero totale degli enti lombardi dai 1527 del 2017, agli attuali 1501. La lettura dei dati consente, inoltre, di quantificare il già noto ridimensionamento del personale comunale, con un decremento di oltre 8.000 unità".

Negli anni sono state inserite nuove sezioni e introdotto per tutti i temi di indagine nuove classi demografiche. Anche quest'anno Anci Lombardia ha chiesto ai ricercatori di Ifel di evidenziare una nuova classe demografica, quella con popolazione da 0 a 500 abitanti. "Per il lavoro svolto, un ringraziamento particolare va a Ifel che in questi dieci anni ci ha accompagnato in un interessante percorso di rappresentazione e studio del nostro territorio e delle municipalità mettendo come sempre a disposizione professionalità e competenza" ha concluso Redaelli.

Un focus è sempre presente sui Piccoli Comuni che in Lombardia rappresentano circa il 70% del totale. ■



INFO: sul sito di Anci Lombardia è disponibile la raccolta decennale degli ebook "I Comuni della Lombardia"



Il canale
di comunicazione
preferito dagli
Amministratori
della Pubblica
Amministrazione
locale

Dai visibilità ai progetti del tuo Comune.

Racconta esperienze,
iniziative e buone
pratiche sulle pagine
della rivista.

scrivi a:
redazione@strategieamministrative.it



La Lombardia può contare su sei Presidenti di Commissione Anci

ATTENZIONE AL TERRITORIO E ALLA CAPACITÀ DI FARE SINTESI DELLE DIVERSE POSIZIONI

Sono ben 6 su 31 i Presidenti lombardi delle Commissioni tematiche permanenti di Anci.

Un segno importante che, come ha sottolineato il Presidente di Anci Lombardia Mauro Guerra in un messaggio, dimostra una "particolare attenzione al nostro territorio e alla capacità dei suoi rappresentanti di fare sintesi delle diverse posizioni in merito a questioni di interesse nazionale".

Di seguito i nominativi dei nominati alla guida delle strutture tematiche Anci.

Emanuele Antonelli, Sindaco Busto Arsizio, Presidente della Commissione permanente Riciclo e Recupero rifiuti, Valorizzazione materiali da imballaggio.

Luca Del Gobbo, Sindaco di Magenta, Presidente della Commissione permanente Sicurezza e Polizia municipale.

Roberto Di Stefano, Sindaco di Sesto San Giovanni, Presidente della Commissione permanente Politiche abitative, Casa e Arredo Urbano.

Mauro Guerra, Sindaco di Tremezzina e Presidente di Anci Lombardia, Presidente della Commissione permanente Finanza Locale.

Emanuele Manzoni, Assessore di Lecco, Presidente della Commissione permanente Welfare e Politiche Sociali.

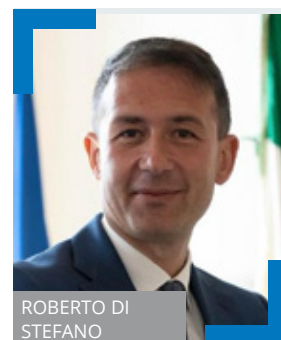
Gaia Romani, Assessora di Milano, Presidente della Commissione permanente Agenda Digitale, Innovazione Tecnologica, Intelligenza Artificiale.



EMANUELE ANTONELLI



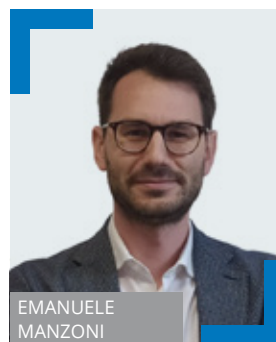
LUCA DEL GOBBO



ROBERTO DI STEFANO



MAURO GUERRA



EMANUELE MANZONI



GAIA ROMANI

Anci Lombardia, complimentandosi per l'incarico, ha assicurato ai neo Presidenti la sua disponibilità nel supporto e nella collaborazione, affinché sia possibile contribuire allo svolgimento della loro attività, anche al fine di promuovere un proficuo scambio con gli Organi nazionali su questioni determinanti per i Comuni.

Come primo passo si procederà con una riunione dell'Ufficio di Presidenza allargata ai Presidenti e coordinatori

dei Dipartimenti regionali che trattano le stesse materie delle rispettive Commissioni nazionali.

Infine, ricordiamo che, a livello nazionale, sono tre i delegati lombardi del Presidente Gaetano Manfredi: Elena Carnevali, Sindaca di Bergamo, delegata all'Istruzione e alle politiche educative; Stefano Locatelli, Vicesindaco Chiuduno, delegato al Turismo; Mattia Palazzi, Sindaco di Mantova, delegato alle Riforme istituzionali e alle autonomie. ■

Anci Lombardia Europa: al fianco dei Comuni per crescere

MISSIONI UFFICIALI A BRUXELLES PER OCCASIONI DI DIALOGO DIRETTO CON LE ISTITUZIONI EUROPEE



A CURA DELL'UFFICIO EUROPA

DI ANCI LOMBARDIA

Nel numero precedente di Strategie Amministrative abbiamo accolto con grande interesse la testimonianza del Comune di Casorate Sempione sul progetto Erasmus che ha portato 40 giovani lombardi a vivere esperienze di mobilità nel cuore dell'Europa. Ringraziamo l'Amministrazione per aver condiviso questa esperienza, che rappresenta un esempio concreto di come i Comuni possano aprirsi alle opportunità europee e arricchire le competenze dei propri cittadini. Questa testimonianza ci offre lo spunto per ribadire il ruolo operativo e di supporto dell'Ufficio Europa di Anci Lombardia, dedicato a sostenere tutti i Comuni lombardi nel loro percorso verso la progettazione europea, dalla ricerca delle opportunità di finanziamento fino alla gestione, rendicontazione e comunicazione dei progetti stessi.

Il Dipartimento Europa è al servizio delle Amministrazioni locali per individuare i bandi europei più coerenti con le priorità territoriali; affiancare la redazione o analisi delle proposte progettuali, con supporto tecnico e metodologico di europrogettisti esperti; facilitare la creazione di partenariati europei e reti territoriali, essenziali per aumentare l'impatto e la sostenibilità delle azioni progettuali.

Oltre all'assistenza operativa



tradizionale, il Dipartimento ha attivato nuovi canali di comunicazione per rafforzare il dialogo con gli enti locali. Tra questi, la pagina LinkedIn "Europa dei Comuni", affiliata ad Anci Lombardia, un luogo digitale dove amministratori, tecnici e stakeholder possono seguire aggiornamenti su opportunità europee, eventi, strumenti e risorse utili per la progettazione e la cooperazione internazionale. Questo nuovo spazio sui social si affianca alle comunicazioni istituzionali già diffuse da Anci Lombardia per dare maggiore visibilità alle azioni europee e creare una comunità di pratiche attiva e partecipata. Per il 2026, l'Ufficio Europa sta sviluppando un ambizioso programma di attività strategiche per consolidare il proprio ruolo come struttura di accompagnamento alle politiche europee locali. Tra queste spicca la proposta del progetto sperimentale "HUB Europa Locale in Lombardia", pensato come un dispositivo permanente per

integrare conoscenza, progettazione e azione pubblica.

Sono previste missioni istituzionali a Bruxelles, che offriranno agli amministratori lombardi occasioni di dialogo diretto con le istituzioni europee, consolidando relazioni e opportunità di cooperazione; attività di cooperazione transfrontaliera; Road Show con Europe Direct per la presentazione della "Guida pratica ai fondi europei"; eventi istituzionali e momenti di confronto, tra cui incontri rivolti agli EU Councillors lombardi e iniziative di networking istituzionale.

Per tutti i Comuni interessati ad avviare o rafforzare percorsi di progettazione europea, l'Ufficio Europa di Anci Lombardia è a disposizione per un primo confronto orientativo. ■



INFO: È possibile contattare l'Ufficio Europa di Anci Lombardia scrivendo a europa@anci.lombardia.it.

Servizio Civile: “Straordinaria opportunità per i giovani”

1.433 POSIZIONI NEI 393 COMUNI COINVOLTI, COMUNI E RAGAZZI PRONTI A METTERSI IN GIOCO

 LOREDANA BELLO

Pubblicato il nuovo bando del Servizio Civile Universale per la selezione di migliaia di giovani volontari in tutta Italia. Tra i principali promotori dei progetti c'è il circuito del Servizio Civile Anci, coordinato da Anci Lombardia con il Network SCAnCi, che riunisce le Anci regionali e i numerosi Comuni impegnati a offrire esperienze di cittadinanza attiva e formazione per le nuove generazioni. Il bando 2026, pubblicato dal Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale, prevede progetti della durata di dodici mesi con un impegno medio di circa 25 ore settimanali. I volontari selezionati svolgeranno attività direttamente nei Comuni e negli enti locali coinvolti, contribuendo allo sviluppo di servizi culturali, sociali, educativi e ambientali rivolti alla comunità.

In Lombardia sono disponibili 1.433 posizioni nei 393 Comuni coinvolti. Attraverso la rete SCAnCi, molti enti locali hanno scelto di investire nel servizio civile come strumento di partecipazione civica e crescita personale per i giovani. I progetti attivati nei Comuni spaziano dal supporto alle biblioteche e agli archivi storici alle attività educative nelle scuole, fino ai servizi per anziani, famiglie e persone fragili. Non mancano inoltre iniziative legate alla promozione del territorio, alla valorizzazione del patrimonio culturale e alla tutela dell'ambiente.



Il Servizio Civile rappresenta per molti ragazzi una prima esperienza concreta all'interno delle istituzioni locali. Oltre a offrire un contributo alla comunità, consente infatti di acquisire competenze utili per il mondo del lavoro, grazie ai percorsi di formazione e alla certificazione finale delle competenze previste dal programma.

“Il Servizio Civile rappresenta una straordinaria opportunità per i giovani di mettersi al servizio della propria comunità e di acquisire competenze in ambiti quali cultura, educazione, ambiente, assistenza e protezione civile” ha spiegato Mauro Guerra Presidente di Anci Lombardia. “È anche un'importante occasione per avvicinarli alla Pubblica Amministrazione e al funzionamento

dei Comuni. Con il nuovo bando sono disponibili 1.433 posizioni nei Comuni della Lombardia: un numero significativo, che conferma la volontà dei Comuni e dei nostri ragazzi di mettersi in gioco a sostegno delle comunità locali”.

Ai volontari è riconosciuto un assegno mensile di 519,47 euro, oltre all'attestato di fine servizio. Il percorso include momenti di formazione generale e specifica e attività di orientamento professionale, pensate per accompagnare i giovani nella definizione del proprio futuro lavorativo.

Per partecipare è necessario avere tra i 18 e i 28 anni e presentare la domanda esclusivamente online tramite la piattaforma DOL del Servizio Civile. È possibile candidarsi a un solo progetto e a una sola sede.

In Lombardia i progetti promossi attraverso la rete di Servizio Civile Anci mettono a disposizione centinaia di posti nei Comuni aderenti. L'elenco completo delle opportunità e delle sedi disponibili è consultabile sul portale ufficiale SCAnCi.it, che raccoglie le informazioni sui progetti e guida i giovani nella scelta del percorso più adatto.

Il Servizio Civile Universale continua così a rappresentare una delle principali occasioni di partecipazione per i giovani, offrendo la possibilità di mettersi in gioco nei territori e contribuire concretamente alla crescita delle comunità locali. ■

 INFO: www-scanci.it



Giovani, territori e innovazione: la Lombardia cresce grazie alle reti

RUOLO STRATEGICO DEI GIOVANI: PROTAGONISTI ATTIVI DI PROCESSI DI COPROGETTAZIONE E PARTECIPAZIONE

 CARMEN RUSSO, DIRETTRICE DEL SISTEMA COORDINATO DELLA RETE INFORMAGIOVANI DI ANCI LOMBARDIA

Si è svolto a fine gennaio, nell'Aula magna del Polo territoriale di Cremona del Politecnico di Milano, il convegno "Giovani, territori e innovazione – Sinergie tra università, istituzioni e imprese per lo sviluppo della Lombardia". Un appuntamento che ha riunito amministratori, rappresentanti del mondo accademico, imprese e studenti degli Istituti cittadini Torriani, Ghisleri e Stanga con l'obiettivo di costruire nuove alleanze per il futuro dei territori lombardi. Come ricordato nell'apertura dei lavori, l'iniziativa nasce dalla collaborazione tra Anci Lombardia e la Direzione Generale Università, Innovazione e

Ricerca di Regione Lombardia, nell'ambito del programma Innovazione e Orientamento 2025/26, con il contributo dell'Hub della Conoscenza.

I relatori hanno dato vita a un dialogo armonico e con interventi connessi e complementari, affrontando il macrotema attraverso l'espressione delle proprie competenze.

Territori protagonisti: l'appello delle istituzioni

Ad aprire i lavori e a fare gli onori di casa il Sindaco di Cremona, Andrea Virgilio, che ha sottolineato la necessità di trasformare il tema delle connessioni in azioni concrete, evitando il rischio della retorica. I territori devono diventare protagonisti di un nuovo modello di sviluppo, fondato su reti solide e collaborative.

Il Presidente della Provincia di Cremona,

Roberto Mariani, ha definito giovani, territorio e innovazione come un "triangolo strategico" per la crescita sostenibile, evidenziando come i giovani siano "motori del cambiamento" grazie alle loro competenze digitali e alla sensibilità verso ambiente e inclusione.

A seguire è intervenuto Mauro Guerra, Presidente di Anci Lombardia, che ha offerto un contributo particolarmente significativo. Guerra ha richiamato il ruolo dei Comuni come primo presidio di prossimità e innovazione, sottolineando come la sfida attuale richieda una capacità nuova di fare sistema: i territori lombardi – ha affermato – hanno bisogno di strumenti che permettano di condividere visioni, competenze e progettualità. L'innovazione non è solo tecnologia, è capacità di cooperare, di costruire alleanze, di mettere in rete energie diverse. Guerra ha evidenziato come

iniziative quali l'Hub della Conoscenza rappresentino un modello concreto di collaborazione multilivello, capace di unire amministrazioni, scuole, università e imprese in un percorso comune di sviluppo. Ha inoltre richiamato l'importanza di investire sui giovani amministratori, affinché possano diventare protagonisti della trasformazione istituzionale e territoriale.

Università e imprese: una sinergia che diventa strategia

Il prorettore del Polo di Cremona del Politecnico di Milano, Luciano Baresi, ha ribadito il ruolo cruciale degli atenei nel dialogo con il territorio, sottolineando come la formazione avanzata e la ricerca applicata siano leve fondamentali per la competitività delle imprese locali.

Il convegno è entrato nel vivo con l'intervento da Milano di Alessandro Fermi, Assessore regionale a Università, Ricerca e Innovazione, che ha approfondito il tema "Università, ricerca e innovazione come leva di sviluppo territoriale".

Fermi ha richiamato la visione della "Lombardia dei territori", una regione che cresce quando le sue aree – anche quelle più periferiche – sono messe nelle condizioni di esprimere pienamente il proprio potenziale. Ha sottolineato tre punti chiave:

- il ruolo strategico delle università come motori di trasferimento tecnologico e innovazione diffusa;
- la necessità di rafforzare il legame tra PMI e sistema della ricerca, affinché l'innovazione diventi accessibile e applicabile;
- l'importanza di piattaforme collaborative, come l'Hub della Conoscenza, capaci di superare frammentazioni storiche e costruire ecosistemi territoriali competitivi.

Fermi ha inoltre evidenziato come la Regione stia investendo in strumenti che favoriscano l'incontro tra domanda e offerta di competenze, sostenendo percorsi di orientamento, formazione avanzata e sperimentazione di modelli

Hub della Conoscenza: il motore che unisce giovani, imprese e territori

L'Hub della Conoscenza è un progetto innovativo nato per rafforzare la competitività e la sostenibilità della Pianura Bresciana, del Cremonese e del Mantovano. Risponde a un bisogno concreto: superare la frammentazione amministrativa e il divario tra giovani, istituzioni e imprese, costruendo un ecosistema capace di generare sviluppo condiviso.

Perché nasce? I territori coinvolti soffrono la mancanza di una regia sovra comunale e un crescente disallineamento tra competenze dei giovani e richieste del mondo produttivo. L'Hub colma questo vuoto, ricostruendo un legame tra nuove generazioni e luoghi in cui vivono.

Le tre linee progettuali:

1. GIOVANI E LAVORO

Laboratori, hackathon, project work scuola impresa, comitati aziendali e percorsi di orientamento per ridurre il mismatch tra domanda e offerta di competenze.

2. PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E GOVERNANCE

Supporto agli enti locali, modelli di cooperazione territoriale e progetti dedicati a inclusione, lavoro e coesione sociale.

3. FILIERA AGROALIMENTARE

Sviluppo della "Carta dei Valori",

formazione, innovazione di filiera e avvio della ZIS – Zona di Innovazione e Sviluppo dell'agroalimentare lungo l'asse Cremona Brescia Lodi Mantova.

ACADEMY E IMPRESE

Nel 2025 nasce la Innovation Academy Hub, realizzata con Politecnico di Milano, Polimi Graduate School of Management e Università di Brescia: uno spazio dove imprese e università costruiscono competenze manageriali e visioni di lungo periodo.

MOBILITÀ SOSTENIBILE

Un progetto strategico ha mappato gli spostamenti di 6.000 studenti della Pianura Bresciana, aprendo la strada a soluzioni condivise e alla sperimentazione della settimana corta.

UNA RETE DI PARTNER

Cassa Padana (fondatrice), Politecnico di Milano, Fondazione Politecnico, Istituto Capirola, Province di Brescia Cremona Mantova e Giornale di Brescia: una rete che garantisce solidità, competenze e impatto.

UN MODELLO REPLICABILE

L'Hub è già considerato un riferimento per altre aree della Lombardia: un laboratorio che trasforma la conoscenza in opportunità e costruisce territori più attrattivi, sostenibili e competitivi.

innovativi di governance territoriale. Durante il suo intervento, Giuliano Noci, prorettore del Politecnico e direttore dell'Hub della Conoscenza, ha invitato a guardare al futuro con realismo e ottimismo, ricordando che i cambiamenti in atto – dall'intelligenza artificiale alle trasformazioni geopolitiche – rappresentano opportunità da cogliere con "pensiero discontinuo" e nuovi modelli di lavoro basati sulle connessioni. Uno dei momenti più significativi del convegno è stato l'annuncio

da parte del professor Noci della ZIS – Zona di Innovazione e Sviluppo dell'agroalimentare, una piattaforma che coinvolgerà Cremona, Brescia, Lodi e Mantova. Cremona sarà il baricentro di questo ecosistema grazie alla presenza di due università specializzate nel settore e a una filiera agroindustriale già fortemente radicata. L'obiettivo è creare una catena del valore integrata, in cui agricoltura e industria dialoghino in modo continuo e innovativo.

continua a pagina 26 >

continua da pagina 25 >

Governance e giovani amministratori: costruire la classe dirigente del futuro

Il tema della governance è stato approfondito da Giovanni Vetrutto della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che ha evidenziato l'importanza di forme di gestione associata per rafforzare la capacità amministrativa dei Comuni. Un ruolo centrale è stato attribuito alla Consulta dei Giovani Amministratori di Anci Lombardia, rappresentata da Ivan Tassi e Filippo Raglio, che hanno invitato i giovani a non temere l'impegno civico e a candidarsi nei propri territori.

Informagiovani e reti territoriali: dall'assistenza alla collaborazione

Un contributo significativo è arrivato da Maria Carmen Russo, direttrice del Sistema Coordinato Informagiovani di Anci Lombardia, che ha illustrato l'evoluzione dei servizi: da semplici sportelli informativi a rete dinamica capace di accompagnare i giovani nella lettura del presente e nella costruzione del proprio futuro.

Il sistema, che coordina oltre 160 servizi in Lombardia, è oggi una buona pratica consolidata, nata dalla consapevolezza che l'isolamento e l'autoreferenzialità rischiano di lasciare indietro proprio i giovani dei piccoli Comuni. Russo ha spiegato come il nuovo paradigma dell'orientamento si fondi su un cambio di prospettiva: non più servizi verticali e frammentati, ma una governance collaborativa che mette in rete scuole, enti locali, imprese e terzo settore.

Un approccio che risponde alla complessità contemporanea e che trasforma gli Informagiovani in veri e propri laboratori territoriali, capaci di integrare competenze diverse, generare soluzioni personalizzate e costruire alleanze stabili.

Al centro, ha sottolineato, c'è il ruolo strategico dei giovani: non destinatari passivi, ma protagonisti attivi di processi di coprogettazione, partecipazione e cittadinanza. Un orientamento

che non si limita a fornire informazioni, ma che abilita, rafforza competenze, crea connessioni e valorizza il capitale civico delle nuove generazioni.

La Convenzione Agri-food

Sul tema dell'orientamento e delle reti territoriali si è inserito anche il contributo di Lorenzo Morelli, Docente e Coordinatore delle strategie di sviluppo e operativo del Polo cremonese dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Morelli ha illustrato il progetto Agrifood System, una delle esperienze più significative di collaborazione tra università, imprese e territorio. Attraverso risultati concreti e condivisi, il progetto dimostra come la sinergia tra mondo accademico e sistema produttivo possa diventare una leva reale di sviluppo locale. Morelli ha raccontato un modello che funziona perché mette insieme ricerca, innovazione e bisogni delle aziende, trasformando la filiera agroalimentare in un laboratorio di buone pratiche e in un esempio di cooperazione che, attraverso i giovani, parla direttamente al futuro dei territori.

L'Hub della Conoscenza: un ecosistema aperto

Il progetto Hub della Conoscenza, sostenuto da Cassa Padana, Politecnico di Milano e altri partner territoriali, si

configura come un laboratorio di innovazione diffusa per la Bassa Bresciana, il Cremonese e il Mantovano.

Il suo obiettivo è chiaro: trasformare la conoscenza in opportunità, connettendo competenze di eccellenza ai bisogni reali dei territori.

Come si legge nei documenti ufficiali, l'Hub "è un facilitatore e un connettore essenziale che trasforma la conoscenza in opportunità di crescita".

Conclusione: il futuro passa dalle relazioni

Il convegno ha restituito una visione condivisa: il futuro della Lombardia dipenderà dalla capacità di costruire connessioni stabili, piattaforme collaborative e progettualità condivise. Giovani, istituzioni, università e imprese sono chiamati a lavorare insieme per una regione più coesa, innovativa e competitiva.

Un messaggio che attraversa tutti gli interventi e che sintetizza lo spirito della giornata: la conoscenza è il motore dello sviluppo, ma solo se diventa relazione.

Il Convegno è stato il primo di una serie di appuntamenti che vedranno Anci Lombardia e Hub della Conoscenza portare sui diversi territori un nuovo modello e un esempio di buone pratiche. ■



Generazione Rispetto

PRESENTATA LA CARTA DEGLI IMPEGNI

La Consulta Giovani di Anci Lombardia ha individuato nel contrasto e nella prevenzione della violenza sulle donne una delle priorità centrali del proprio mandato. Questa volontà nasce anche dall'invito di Regione Lombardia a collaborare alla stesura di un manifesto di impegni tangibili, volto a promuovere azioni politiche a tutela delle donne e a coinvolgere attivamente le nuove generazioni in questa fondamentale battaglia. Il lavoro di confronto svolto negli ultimi sei mesi ha portato alla definizione di tre pilastri programmatici, presentati in occasione del 25 novembre 2025. Tali punti cardine si tradurranno in proposte concrete, eventi sul territorio e atti amministrativi coordinati.

Il primo di questi impegni riguarda l'organizzazione strutturata di eventi e pubblicazioni, sia digitali sia cartacee, finalizzati a diffondere i marchi istituzionali delle campagne antiviolenza per sensibilizzare la cittadinanza e coinvolgere le figure più rappresentative nelle comunità locali. Parallelamente, la Consulta si impegna a pianificare sessioni di formazione specifica che coinvolgano giovani, stakeholder, operatori professionali e volontari del Terzo Settore. Un ulteriore elemento cardine del progetto è la promozione di sinergie costanti tra gli amministratori locali e le Reti Antiviolenza, favorendo un confronto continuo in grado di valorizzare tutti gli attori in campo. La Carta degli Impegni è ora consultabile pubblicamente sul portale nonseidasola.it, curato da Regione Lombardia, e nei prossimi mesi sarà al centro di un tour istituzionale che toccherà le principali università del territorio lombardo. ■



Giovani al Centro: la proposta della Città Metropolitana di Milano

Come possono le politiche pubbliche rispondere davvero alle trasformazioni sociali di un territorio senza coinvolgere chi quelle trasformazioni le vive ogni giorno? E se smettessero di essere "per i giovani" e iniziassero a essere costruite "con loro"?

Da queste domande nasce il Manifesto di Politiche Pubbliche per una Città metropolitana coesa e sostenibile, elaborato nell'ambito di "Giovani al Centro", percorso partecipato di policy-making promosso dal Consigliere delegato a Sviluppo economico e Politiche giovanili della Città metropolitana di Milano, Giorgio Mantoan.

Il Manifesto è una mappa operativa: 17 piste di lavoro - 14 tematiche e 3 di governance - che affrontano mobilità, lavoro dignitoso, accesso alla casa, diritti, ambiente e transizioni

digitale e climatica. Il valore aggiunto sta nel metodo: la co-progettazione stabile tra istituzioni e under 35, che trasforma i giovani da destinatari a co-autori delle decisioni pubbliche.

Presentato il 7 febbraio a Palazzo Isimbardi dai giovani che hanno preso parte al percorso, il Manifesto ha attivato un confronto diretto con le istituzioni, tra cui Martina Gammella, vicecoordinatrice della Consulta Anci Giovani Lombardia. Per l'area metropolitana di Milano è una proposta chiara: dotarsi di strumenti concreti - comitati locali, laboratori di policy e valutazione di impatto generazionale - per rafforzare coesione e sostenibilità attraverso una governance costruita insieme alla comunità.

Per maggiori informazioni:
giovani@cittametropolitana.mi.it

Spazio ai giovani e visione scientifica nelle politiche locali

IL TIROCINIO COME SCAMBIO RECIPROCO, L'IMPORTANTE COLLABORAZIONE DI ANCI LOMBARDIA CON LE UNIVERSITÀ

 **SOFIA CASTOLDI**

Nell'anno da poco concluso Anci Lombardia ha ulteriormente consolidato la propria collaborazione con alcune Università lombarde, una scelta precisa, sviluppata con l'obiettivo di integrare una visione scientifica nell'approccio alle politiche locali e di dare spazio a giovani professionisti e studenti. Il 2025, infatti, ha visto proseguire le sinergie nate con il Politecnico, in particolare con il Dipartimento di Architettura e Studi Urbani (DASU), realtà di eccellenza nel panorama nazionale ed internazionale, nonché le strette relazioni con l'Università di Bergamo, l'Università Cattolica, l'Università degli Studi di Milano e con l'Università Bicocca.

Per la sua apertura alle realtà della ricerca e per la condivisione dell'approccio scientifico ai dati – particolarmente evidente nelle attività dell'Osservatorio PNRR, che ha tracciato un'analisi approfondita della distribuzione dei fondi Next Generation EU – il Centro di Competenza di Anci Lombardia si è rivelato il contesto ideale per la messa in atto delle collaborazioni con le Università, offrendo a studenti e dottorandi la possibilità di prendere parte in prima persona alle attività del Centro stesso. Negli ultimi dodici mesi Anci Lombardia ha dato la possibilità di svolgere un tirocinio ad uno studente del corso di laurea magistrale Analisi, Pianificazione e Gestione sostenibile del territorio presso l'Università degli

Studi di Milano, e a due dottorande del corso di dottorato Risorse per la nuova P.A.: Persone e Dati, rafforzando in questo modo la contaminazione rispetto a esperienze e competenze tra Università e pubblica amministrazione, anche con riferimento all'attività che Anci Lombardia svolge a favore degli enti locali lombardi.

Il tirocinio si configura come uno scambio reciproco: rappresenta una opportunità formativa per gli studenti, che possono così confrontarsi con la realtà della pubblica amministrazione, consolidare le proprie conoscenze e tradurre in pratica gli studi, ed è anche un'occasione per integrare un approccio accademico nelle attività di Anci Lombardia – soprattutto in relazione alla collaborazione con dottorandi – e contribuire a rendere il contesto della pubblica amministrazione più dinamico, innovativo ed attrattivo

per i giovani professionisti. Non è, questo, un aspetto di secondo piano, in uno scenario in cui il settore pubblico spesso non attrae le preferenze dei giovani, e in cui il ricambio generazionale incontra ostacoli. La collaborazione con le università locali diventa quindi per Anci Lombardia anche un veicolo importante per rendere la pubblica amministrazione un contesto di lavoro più attrattivo, per far conoscere a studenti e giovani laureati la realtà quotidiana delle amministrazioni e renderla una possibilità concreta per lo sviluppo della propria carriera. Nel futuro della pubblica amministrazione i giovani professionisti avranno un ruolo primario e iniziative come quella messa in atto dal Centro di Competenza tracciano una direzione da seguire, che prende il via da una condizione essenziale: il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze dei giovani. ■



- 1. Nella tua esperienza, quali sono per una giovane professionista i principali vantaggi di lavorare all'interno della pubblica amministrazione?**
- 2. In che modo l'approccio accademico ha apportato un valore aggiunto durante il tirocinio presso Anci Lombardia?**



Federica Benarioio,
Dottorato Risorse per la nuova P.A.
Persone e Dati, Bicocca

1. Importante è la stabilità contrattuale: sapere di poter contare su condizioni di lavoro solide rappresenta un elemento di serenità. Accanto a questo, è fondamentale il valore pubblico del lavoro svolto: nella PA si lavora per il territorio e per i cittadini, con risultati tangibili e soddisfacenti.

2. Credo che il dottorato di ricerca mi abbia fornito competenze utili per il tirocinio presso Anci Lombardia, soprattutto con riferimento alla capacità di utilizzo delle banche dati per le ricerche giuridiche. Quest'ultima è stata fondamentale per risolvere le questioni poste dagli enti locali. ■



Giulia Bonazzi, Dottorato Risorse
per la nuova P.A.
Persone e Dati, Bicocca - Università
degli Studi di Padova

1. Considerato che è responsabile di politiche e servizi pubblici, lavorando nella PA potrei realizzare l'aspirazione a fare qualcosa di utile e positivo per la collettività. Inoltre, potrei anche apportare benefici e soluzioni innovative alle attività finali che si riflettono sui cittadini grazie al percorso di studi e all'affiancamento con la realtà offerto da esperienze come questo tirocinio.

2. L'approccio accademico permette di esaminare il lavoro di Anci da nuove prospettive con un metodo scientifico contestualizzato nel lavoro ordinario. Gli esiti risultano aderenti alle attività svolte e con il beneficio di migliorarle offrendo nuovi spunti solidi e rigorosi. Infine il tirocinio permette a me e ai collaboratori di condividere conoscenza e allargare le reciproche visioni sistemiche. ■



Vittorio Ceruso, Corso Analisi,
Pianificazione e Gestione sosteni-
bile del territorio, Università degli
Studi di Milano

1. Per un giovane professionista, lavorare nella pubblica amministrazione significa crescere in un contesto di confronto e formazione continua. Consente di sviluppare competenze specialistiche, relazionarsi con i diversi sistemi di governance e con altre amministrazioni, contribuendo allo sviluppo del territorio e al buon andamento istituzionale, costruendo al contempo un percorso di carriera strutturato.

2. Le conoscenze accademiche hanno rappresentato un valore concreto durante il tirocinio presso Anci Lombardia, perché mi hanno permesso di leggere le attività quotidiane non solo in chiave operativa, ma anche teorica e normativa. La formazione universitaria mi ha fornito gli strumenti per comprendere il funzionamento degli enti locali, i principi di governance multilivello e il quadro giuridico-amministrativo di riferimento. In particolare, le competenze in ambito urbanistico mi hanno consentito di analizzare progetti territoriali, bandi e processi decisionali con maggiore consapevolezza, collegando le attività pratiche ai principi del buon andamento e dello sviluppo sostenibile. ■



Innovazione digitale nei Comuni

IL PERCORSO DI CLT GROUP ACCANTO ALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Parlando di trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione, il primo livello istituzionale con cui i cittadini entrano in contatto è quello comunale. È nei Comuni che si concentrano gran parte dei servizi quotidiani: anagrafe, tributi, servizi sociali, scuola, mobilità. In oltre 40 anni di attività di CLT Group abbiamo visto cambiare profondamente il modo in cui queste strutture comunicano, lavorano e organizzano i propri servizi. Da operatori delle telecomunicazioni siamo cresciuti insieme a questa evoluzione, affiancando nel tempo molte amministrazioni locali nel passaggio dalle prime reti dati alle attuali infrastrutture digitali integrate.

Negli anni Novanta la priorità era portare connettività affidabile negli uffici pubblici. Con il tempo sono arrivati i servizi voce evoluti, le piattaforme di comunicazione unificate, gli ambienti cloud e, più recentemente, le tecnologie di automazione basate su Intelligenza Artificiale. Oggi lavoriamo su ecosistemi tecnologici sempre più integrati, dove connettività, servizi voce, collaborazione digitale e cloud dialogano tra loro per sostenere il lavoro quotidiano degli uffici comunali.

Uno degli ambiti in cui questa evoluzione sta producendo effetti concreti è quello della gestione delle comunicazioni con i cittadini. Negli ultimi anni abbiamo introdotto, all'interno delle infrastrutture di comunicazione degli Enti, centralini virtuali evoluti che integrano funzionalità di Intelligenza Artificiale. Si tratta di sistemi in grado di comprendere le richieste più frequenti degli utenti, fornire automaticamente informazioni sui servizi comunali, sugli orari degli uffici o sulle modalità di



SIMONE CECCHET



accesso alle pratiche, e indirizzare le chiamate verso gli uffici competenti. Per molte amministrazioni questo significa alleggerire il carico operativo degli operatori e migliorare i tempi di risposta.

Lavorando quotidianamente accanto agli Enti locali abbiamo imparato che la trasformazione digitale non è mai soltanto una questione tecnologica. Ogni Comune ha caratteristiche organizzative diverse, esigenze specifiche e livelli differenti di maturità digitale. Per questo nel tempo il nostro lavoro si è trasformato progressivamente: dalla semplice fornitura di servizi tecnologici siamo passati a un modello sempre più orientato alla progettazione condivisa e all'accompagnamento degli Enti nei loro percorsi di digitalizzazione, spesso legati anche agli obiettivi di innovazione previsti dal PNRR.

Accanto all'innovazione, rimane centrale il tema della sicurezza informatica e della continuità operativa. Negli ultimi anni le amministrazioni pubbliche

hanno dovuto affrontare un aumento significativo dei rischi legati alla cybersicurezza. Per questo le infrastrutture su cui lavoriamo prevedono sistemi ridondanti, monitoraggio costante e soluzioni di protezione avanzata, con l'obiettivo di garantire la resilienza dei servizi digitali e la tutela dei dati pubblici.

Nel nostro percorso professionale abbiamo visto come l'innovazione produca risultati concreti soprattutto quando riesce a semplificare il lavoro quotidiano degli uffici e a migliorare l'accesso ai servizi da parte dei cittadini. L'integrazione tra connettività, sistemi voce, piattaforme collaborative, cloud e strumenti di Intelligenza Artificiale consente oggi ai Comuni di gestire in modo più efficiente le comunicazioni interne ed esterne, favorire modelli di lavoro più flessibili e potenziare i servizi digitali rivolti al territorio.

«Lavorare con i Comuni significa essere quotidianamente a contatto con le esigenze reali dei territori», afferma il CEO Simone Cecchet. «In questi 40 anni abbiamo visto cambiare profondamente il modo in cui le amministrazioni comunicano e gestiscono i servizi. Oggi tecnologie come l'Intelligenza Artificiale, integrate nei centralini virtuali e nei sistemi di comunicazione degli Enti, possono contribuire in modo concreto a migliorare l'accesso ai servizi comunali e a rendere più efficiente il lavoro degli uffici. Il valore di questo percorso nasce soprattutto dalla collaborazione continua con le amministrazioni locali, che ci permette di sviluppare soluzioni sempre più aderenti alle esigenze dei territori e di accompagnarle nel loro processo di evoluzione digitale». ■



INFO: www.cltgroup.it

Uno, Nessuno, Centomila Giovani

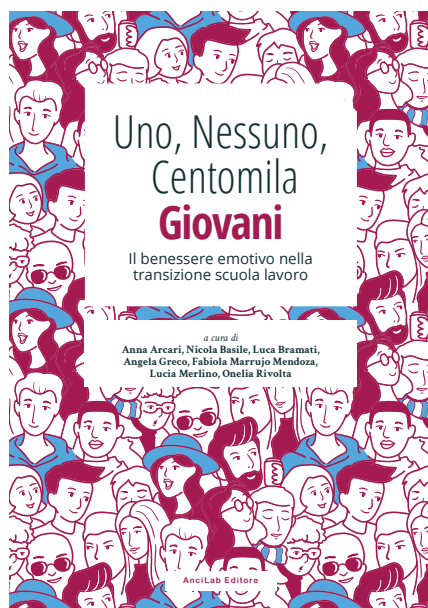
RICERCA ANCILAB SUL BENESSERE EMOTIVO DEI GIOVANI NELLA TRANSIZIONE DALLA SCUOLA AL LAVORO

 LOREDANA BELLO

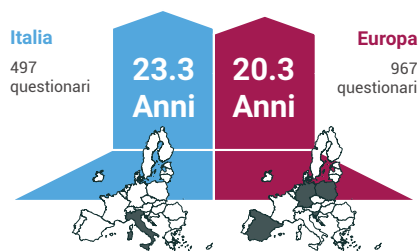
Pressione per il successo, incertezza sul futuro, fragilità emotiva ma anche risorse, desiderio e curiosità. È questo il quadro che emerge dalla ricerca "Uno, Nessuno, Centomila Giovani. Il benessere emotivo nella transizione scuola-lavoro", realizzata da AnciLab Editore e curata da un team multidisciplinare di ricercatori ed esperti in ambito psicologico, sociale e delle politiche pubbliche. Lo studio indaga il benessere emotivo di ragazze e ragazzi tra i 16 e i 29 anni nel delicato passaggio dalla scuola al mondo del lavoro, attraverso un'indagine quantitativa che ha coinvolto 1.464 giovani in Italia, Germania, Polonia, Slovenia e Spagna, di cui 497 in Italia. I dati restituiscono una fotografia complessa e articolata delle nuove generazioni, lontana da stereotipi semplicistici: oltre la metà dei giovani italiani (56%) dichiara di vivere una qualche forma di disagio emotivo, una percentuale che cresce con l'età e che raggiunge i livelli più alti tra chi ha abbandonato precocemente il percorso scolastico e tra chi vive in condizioni di svantaggio economico.

Pressione al successo e fragilità emotiva

Uno degli elementi più rilevanti che emerge dalla ricerca è la pressione per il successo, percepita come trasversale rispetto alla condizione sociale ed economica. Le aspettative familiari, scolastiche e sociali incidono in modo significativo sul benessere emotivo dei giovani, alimentando ansia, stress e



INQUADRA
IL QR CODE
E SCARICA
IL LIBRO



senso di inadeguatezza. Secondo i risultati, solo una quota minima dei partecipanti si dichiara fortemente convinta di "stare facendo tutto il necessario per avere successo nella vita", segnalando una frattura profonda tra impegno percepito e fiducia nel futuro.

La scuola come fattore protettivo

La ricerca evidenzia inoltre il ruolo centrale della scuola come fattore protettivo: i giovani ancora inseriti in un percorso scolastico o universitario mostrano livelli più elevati di fiducia nelle proprie competenze e minori livelli di disagio emotivo rispetto a chi ne è uscito o ha abbandonato gli studi. Al contrario, tra chi ha interrotto il percorso formativo, tre giovani su quattro dichiarano un disagio emotivo significativo.

Il modello del Positive Youth Development

L'analisi si fonda sul modello internazionale del Positive Youth Development (PYD), che considera i giovani non come portatori di problemi ma come risorse. Dallo studio emerge che, a fronte di una buona percezione delle proprie competenze e delle relazioni sociali, la dimensione più fragile resta la fiducia in sé stessi, particolarmente esposta all'incertezza del contesto economico e lavorativo.

Una ricerca per orientare politiche e interventi

"Uno, Nessuno, Centomila Giovani" può rappresentare uno strumento di lettura e di lavoro per istituzioni, enti locali, scuole, servizi educativi e sociali, chiamati a ripensare politiche e interventi capaci di accompagnare i giovani nella costruzione del proprio progetto di vita, riconoscendone la complessità e sostenendone il benessere emotivo. "Dietro ogni traiettoria c'è una storia in cerca di senso. E il senso, oggi più che mai, non si assegna dall'alto: si costruisce insieme", sottolinea il gruppo di ricerca. ■

L'arte in Comune: valorizzare il patrimonio artistico a livello locale

REDAELLI: "SOSTENERE L'INCONTRO TRA CITTADINI E ARTE, RECUPERARE LE OPERE MINORI E VALORIZZARE I PARTENARIATI PUBBLICO/PRIVATO"

 LOREDANA BELLO

Ha preso ufficialmente il via il progetto "L'Arte in Comune" con la costituzione del Gruppo di lavoro interno ad Anci Lombardia che si è incontrato per la prima volta lunedì 16 febbraio presso la Casa dei Comuni. Il gruppo ha riunito amministratori interessati al progetto e con competenze specifiche sul tema: esperti in arte e cultura, musei comunali ed eventi, specialisti e tecnici con esperienze di mostre ed esposizioni di opere d'arte. Provenienti da tutta la Lombardia, sono in tutto 35 coloro che hanno risposto positivamente alla manifestazione di interesse a partecipare al gruppo di lavoro e che hanno compilato il form proposto dall'Associazione, entro lo scorso 15 gennaio 2026, e allegando il proprio curriculum vitae.

Entra quindi nel vivo la fase di attuazione del Protocollo "L'Arte in Comune", siglato lo scorso 18 ottobre, da Anci Lombardia, Regione Lombardia e dalla Direzione Regionale Musei nazionali della Lombardia, nella splendida cornice del Teatro alla Scala di Milano, alla presenza del Ministro della Cultura, Alessandro Giuli.

Uno degli obiettivi prioritari del



Protocollo è portare le opere d'arte conservate nei depositi museali all'interno degli spazi comunali al fine di valorizzare al meglio il patrimonio artistico anche a livello locale, rafforzando la collaborazione tra tutti gli stakeholder territoriali, promuovendo attività divulgative e formative rivolte a pubblici diversi, con particolare attenzione al mondo studentesco ed in generale ai cittadini che accedono a spazi pubblici

locali. Sin dalla firma dell'intesa, sono numerose le manifestazioni di interesse da parte dei Comuni che hanno anticipato e confermato il grande interesse per l'iniziativa.

Nel corso del primo incontro del gruppo di lavoro, il Segretario Generale di Anci Lombardia Rinaldo Mario Redaelli ha presentato il progetto e le diverse fasi di attuazione. "Si tratta di un progetto che ho proposto già a



partire dal lontano 2005 che solo ora è stato attivato con l'obiettivo di portare le opere d'arte nei Comuni e aiutare a conservare il nostro patrimonio artistico nelle realtà locali, anche nell'ottica di favorire un turismo lento, sostenere l'incontro tra cittadini e arte, recuperare le opere minori e valorizzare i partenariati pubblico/privato".

Redaelli ha presentato i possibili attori del progetto: Anci, i musei, le Fondazioni, le Soprintendenze, i soggetti privati, il Ministero dell'Istruzione, le istituzioni scolastiche, in particolare le biblioteche, le comunità montane, le Regioni, le province e le associazioni. "Una prima fase di attuazione sarà la ricerca di main sponsor, per poi passare alla presentazione del progetto alla stampa e ai Comuni. Verranno inoltre proposti un osservatorio per le attività di monitoraggio e la raccolta dei progetti, premi per le migliori iniziative presentate e una giornata dedicata all'arte".

Il gruppo di lavoro nelle prossime settimane collaborerà alla definizione del concorso che Anci Lombardia lancerà per la creazione del logo e

dell'immagine coordinata di progetto, successivamente si dividerà in gruppi per affrontare le diverse tematiche legate all'iniziativa. Dal confronto tra i partecipanti al gruppo di lavoro è emerso come alcuni territori stiano già sperimentando sul proprio territorio buone pratiche finalizzate alla valorizzazione della cultura e dell'arte a livello

locale. Come il Comune di Cologne che ha già ospitato importanti opere o il Comune di Morbegno che ha già avviato un progetto per l'esposizione permanente di opere di un artista locale. Interessante anche l'esperienza del Comune di Rozzano che ha partecipato alla call per la capitale della cultura 2028. Il progetto, ha raccontato l'Assessore alla cultura, sebbene non sia risultato vincitore del concorso, ha creato a livello locale molto interesse sul tema dell'arte dal momento che anche il fascicolo proposto è stato sviluppato dal basso con il coinvolgimento dei cittadini. Molti amministratori presenti hanno valutato positivamente la possibilità offerta da Anci Lombardia di lavorare in rete sostenendo la collaborazione tra i Comuni, e hanno proposto di incentivare, in particolare per i Comuni di minori dimensioni, un lavoro in sinergia con i Comuni più grandi e strutturati.

Anci Lombardia sta organizzando una conferenza stampa di presentazione de L'Arte in Comune e un incontro presso Regione Lombardia rivolto ai Comuni per spiegare nel dettaglio le finalità dell'iniziativa, le modalità di adesione e i passi operativi utili a valutare e attivare le prime sperimentazioni progettuali sui territori. ■





Bando Distretti del Commercio: 63 milioni per rigenerare il commercio di prossimità

L' IMPORTANTE RUOLO DI ANCI LOMBARDIA
NELLA DEFINIZIONE E PROMOZIONE DEL BANDO

 CARLO CIOTOLA

La Regione Lombardia ha approvato un importante stanziamento di risorse per sostenere i Distretti del Commercio, confermando un impegno strategico verso la valorizzazione dei centri urbani, delle attività commerciali di vicinato e delle economie locali. La misura, che rappresenta uno dei principali strumenti di politica territoriale per il rilancio del commercio di prossimità, è stata deliberata nel bilancio di previsione regionale per il triennio 2026-2028 e prevede un budget complessivo di circa 63 milioni di euro.

Il bando è rivolto a Comuni, Comunità Montane e Unioni di Comuni aderenti a un Distretto del Commercio (Distretto Urbano del Commercio – DUC o Distretto Diffuso a Rilevanza Intercomunale – DID) già iscritto

all'elenco dei Distretti o che abbia presentato istanza di istituzione entro la data di pubblicazione e finanzia progetti integrati di sviluppo dei territori commerciali. Si tratta di interventi con finalità economiche, sociali e urbanistiche, che mirano a rafforzare il ruolo del commercio di prossimità e a contrastare la desertificazione commerciale dei centri storici e delle aree urbane.

Risorse e contributi

Il budget regionale di 63 milioni di euro sarà distribuito tra le realtà locali che presenteranno progetti strategici e articolati, con una dotazione minima di spesa complessiva prevista per ogni piano. Le risorse copriranno fino al 50 % dei costi ammissibili del progetto, con:

- contributi fino a 520.000 € per i progetti definiti di eccellenza;

- contributi fino a circa 190.000 € per progetti "ordinari".

Ogni progetto deve prevedere un investimento minimo di circa 300.000 € e deve includere anche un bando locale per le imprese del territorio, finanziato con risorse proprie dell'ente aderente.

Interventi ammissibili

Le tipologie di spesa che il bando sostiene comprendono:

- rigenerazione urbana e riqualificazione delle aree commerciali;
- servizi comuni per imprese e cittadini (ad esempio spazi condivisi, sicurezza urbana);
- attività di governance del Distretto, incluso il ruolo del manager di distretto;
- animazione, promozione e organizzazione di eventi territoriali.

Questi interventi devono essere



integrati in una strategia di sviluppo chiara e sostenibile, capace di attivare sinergie tra pubblico e privato.

Il ruolo strategico di Anci Lombardia

L'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (Anci), e in particolare Anci Lombardia, ha svolto un ruolo importante nella definizione e nella promozione del bando. Da più parti questo strumento è stato riconosciuto non solo come un'opportunità di investimento, ma come una leva strategica per rafforzare le relazioni tra amministrazioni locali, imprese e cittadini. Secondo quanto sottolineato da rappresentanti dell'associazione, i Distretti del Commercio non sono solo motori economici, ma presidi sociali capaci di promuovere convivialità, sicurezza, identità locale e qualità della vita nei centri urbani. In questo senso, Anci ha richiamato l'attenzione sulla necessità di una governance condivisa, che

faccia dialogare enti, associazioni di categoria e operatori economici in un partenariato pubblico-privato funzionale allo sviluppo territoriale.

Obiettivi e prospettive

Il bando si inserisce in una visione più ampia di rigenerazione urbana e competitività territoriale. Favorendo la cooperazione tra enti locali e imprese, il provvedimento punta a:

- rafforzare la capacità di attrazione dei centri urbani;
- incentivare servizi di prossimità e fruibilità degli spazi comuni;
- contrastare la perdita di attività commerciali nei quartieri;
- promuovere nuove forme di socialità e sicurezza.

Con oltre il 60 % dei Comuni lombardi già coinvolti in un Distretto del Commercio, la misura rappresenta una delle principali politiche regionali per sostenere il commercio di vicinato e le

economie urbane nei prossimi anni.

"I Distretti del Commercio non sono solo motori economici, ma veri e propri presidi sociali, capaci di creare connessioni tra persone, valorizzare le identità locali e sostenere un modello di sviluppo sostenibile e inclusivo. Investire nei Distretti significa investire nel benessere delle comunità e in città più vivibili, sicure e dinamiche. La presenza di un commercio vivo e diffuso contribuisce in modo concreto ai processi di rigenerazione urbana, rendendo gli spazi più curati, attrattivi e funzionali. Le iniziative promosse all'interno dei Distretti incentivano la frequentazione delle aree urbane, contrastano il degrado e supportano una maggiore sicurezza percepita, grazie a strade e piazze vissute quotidianamente dai cittadini" ha commentato il Presidente del Dipartimento Commercio e Attività produttive di Anci Lombardia Antonio Lamiranda. ■

Parlare di dati, lavorare con i dati

LA RASSEGNA DELL'OSSERVATORIO DEL CENTRO DI COMPETENZA DI ANCI LOMBARDIA

Accompagnare i Comuni nell'attuazione del Pnrr significa andare oltre l'adempimento amministrativo: significa offrire strumenti per orientare le scelte, leggere i numeri, anticipare criticità e integrare le politiche.

In questa prospettiva nasce il Centro di Competenza di Anci Lombardia, finanziato da Fondazione Cariplo, che fornisce supporto gratuito agli Enti locali della Lombardia e delle Province di

Novara e del Verbano-Cusio-Ossola beneficiari di interventi Pnrr.

Avviato nel 2022 con l'esperienza pilota sulla misura "Attrattività dei borghi", oggi rappresenta una struttura stabile di accompagnamento per i Comuni e organizza le proprie attività in tre ambiti integrati: Sportello, canale di ascolto attivo e supporto operativo; Osservatorio, per la raccolta, analisi e restituzione dei dati; Spazio Innovazione, competenze specialistiche su temi complessi e trasversali.

In questo impianto l'Osservatorio, oltre a monitorare l'avanzamento degli interventi, elabora e interpreta le informazioni, trasformando dati amministrativi e territoriali in chiavi di lettura utili alla programmazione locale.

Da questa esperienza nasce la rassegna periodica dell'Osservatorio: uno strumento editoriale che, con cadenza bimestrale, approfondisce i principali ambiti di lavoro del Centro attraverso una lettura "con i numeri".

Le pubblicazioni sono uno spazio



informativo accessibile e utile, costruito con un linguaggio chiaro e orientato alla fruibilità. La rassegna non nasce per duplicare analisi già esistenti, né per sostituirsi alle fonti statistiche ufficiali: al contrario, si propone come uno strumento aperto, capace di integrare dati disponibili, mettere a sistema informazioni provenienti da diversi livelli istituzionali e accogliere contributi e suggerimenti dai territori. L'obiettivo non è solo raccontare ciò che accade, ma offrire chiavi di lettura condivise che possano accompagnare la programmazione locale nella fase finale del Pnrr e nella prospettiva del post-2026.

Le rassegne già pubblicate rappresentano una prima declinazione concreta di questo approccio: approfondimenti tematici dedicati agli ambiti in cui il Centro è attivamente impegnato, nei quali l'analisi dei dati si affianca al lavoro di accompagnamento svolto con i Comuni. Le rassegne sono consultabili nella sezione "Osservatorio" del sito del Centro di Competenza Pnrr Anci Lombardia.

Tra i filoni approfonditi vi è il sistema integrato 0-6 anni: l'analisi integra dati demografici, mappatura delle strutture e stato di attuazione dei progetti PNRR, offrendo prime letture sulla distribuzione dell'offerta e supportando la programmazione educativa locale. Un secondo ambito riguarda housing e politiche dell'abitare: la rassegna mappa le risorse Pnrr e PNC attivate dai Comuni, con ricadute edilizie, sociali e gestionali, contribuendo alla costruzione di una base informativa condivisa a supporto delle politiche abitative. Accanto a questi temi, il Centro ha riattivato il lavoro sugli indicatori di sostenibilità, in coerenza con l'Agenda 2030 e la Strategia regionale per lo Sviluppo Sostenibile, per favorire il confronto tra territori e il monitoraggio dei progressi verso obiettivi comuni.

La collaborazione con Regione Lombardia rappresenta un ulteriore tassello di questo approccio integrato. In sinergia con le strutture regionali,

l'Osservatorio ha contribuito allo sviluppo di una sezione del portale regionale dedicata al monitoraggio degli investimenti comunali Pnrr, restituendo dati aggregati e navigabili sull'avanzamento del Piano. Il portale consente di esplorare in modo interattivo i progetti attivati dai Comuni lombardi. «Il valore aggiunto del Centro di Competenza – sottolinea Maurizio Cabras, Responsabile Area progetti strategici e Pnrr di Anci Lombardia – non è solo l'assistenza tecnica, ma la capacità di trasformare un patrimonio di dati in conoscenza condivisa. La rassegna nasce proprio con questa logica: non duplicare ciò che già esiste, ma mettere a sistema, creare connessioni tra fonti diverse e restituire ai Comuni uno strumento aperto e fruibile. In una fase in cui le amministrazioni sono chiamate a gestire investimenti straordinari e a programmare il

futuro oltre il Pnrr, lavorare con i dati significa rafforzare l'autonomia decisionale degli enti e costruire politiche più consapevoli».

Nei prossimi numeri di Strategie Amministrative continueremo a raccontare, attraverso i contributi della Rassegna, i dati, analisi e prospettive a supporto dei Comuni nella fase finale del Pnrr e oltre. ■



INQUADRA
IL QR CODE
E CONSULTA
LA RASSEGNA



INFO:

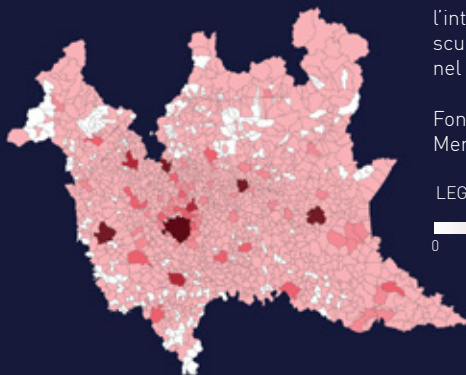
<https://competenzepnrrancilombardia.it>

<https://monitoraggiopnrr.regione.lombardia.it>

SCUOLA DELL'INFANZIA (3-6 ANNI): UNA PRESENZA CAPILLARE

~1.480 INFANZIA STATALI
~1.690 INFANZIA PARITARIE
= 3.170 SCUOLE DELL'INFANZIA

Estratto pagina 6,
Rassegna osservatorio
n. 03 dicembre 2025
"Dinamiche demografiche,
coperture territoriali
e impatti del PNRR"



La mappa rappresenta, attraverso l'intensità del colore, il numero di scuole dell'infanzia (3-6 anni) presenti nel territorio di riferimento.

Fonte: Ministero dell'Istruzione e del Merito, anno scolastico 2023/2024.

LEGENDA:



scrivici per suggerimenti o approfondimenti
a sportello@anci.lombardia.it



Fare rete per favorire l'integrazione delle persone con esperienze migratorie

CONTINUA L'IMPEGNO DI ANCI LOMBARDIA CON IL PROGETTO "CONOSCERE PER INTEGRARSI"



NICOL MONDIN

Anci Lombardia partecipa come partner alla seconda edizione del progetto "Conoscere per integrarsi", finanziato dal Fondo Asilo Migrazione e Integrazione (FAMI) 2021-2027, che vede Regione Lombardia quale ente capofila e una rete di oltre 27 partner, tra i quali la Fondazione ISMU.

Il progetto vuole favorire l'integrazione delle persone provenienti da esperienze migratorie in Lombardia attraverso un Piano Regionale dedicato alla formazione civico-linguistica destinato a cittadini di Paesi terzi regolarmente soggiornanti.

Il fine è quello di migliorare la conoscenza della lingua italiana ritenuta essenziale per l'inserimento sociale, per l'esercizio di diritti e doveri e per la promozione della civile convivenza nella società ospitante.

Le attività della seconda edizione del Piano Regionale "Conoscere per integrarsi" vogliono inoltre irrobustire l'azione formativa attraverso l'offerta di servizi complementari alla frequenza, mediante il supporto dal punto di vista operativo e metodologico delle attività di progetto e implementando la capacità del sistema di istruzione e formazione degli adulti nell'apprendimento della lingua italiana.



ANNA MERAVIGLIA

In tale contesto l'attività di Anci Lombardia prevede azioni volte a rafforzare l'efficacia dei sistemi locali di intervento.

Nell'ambito dei servizi complementari

Anci Lombardia si occupa di organizzare laboratori rivolti ai Comuni e alle reti territoriali (ETS, altre PA, ecc.), finalizzati a prevenire e contrastare fenomeni di discriminazione, e a promuovere l'accesso alla cultura, alla conoscenza delle istituzioni e alla fruizione di musei, biblioteche ed eventi.

Per quanto riguarda i servizi strumentali, l'Associazione dei Comuni lombardi promuove azioni per consolidare i processi di costruzione della governance dei sistemi locali, al fine di favorire l'integrazione linguistica e sociale; una particolare attenzione verrà posta anche alla sostenibilità futura delle azioni previste dall'avviso ministeriale. Per Anna Meraviglia, Coordinatrice del





Dipartimento welfare di Anci Lombardia e referente di progetto, "l'attività dell'Associazione si colloca in continuità con le progettualità già avviate nella programmazione FAMI 2014/2020, in particolare con i Piani regionali Lab'Impact (2018/2023) e Conoscere per Integrarsi (2019/2023). Quanto realizzato nelle precedenti esperienze ha permesso ad Anci Lombardia di sviluppare e consolidare conoscenze e competenze nella costruzione delle reti, nell'accompagnamento delle amministrazioni locali, nella promozione di modelli innovativi di integrazione, nella disseminazione di elementi di accrescimento delle conoscenze e capacità locali in materia di antidiscriminazione. In particolare, la progettualità di Anci Lombardia mira a supportare i CPIA (Centri Provinciali per l'Istruzione degli Adulti ndr) lombardi, rafforzandone il ruolo nei territori di riferimento supportando la

costruzione di reti e l'implementazione di modelli collaborativi efficaci, capaci di intercettare i bisogni dei cittadini ai quali si rivolge 'Conoscere per integrarsi', di rilevare le necessità delle comunità di riferimento e di dare risposte efficaci mediante un utilizzo appropriato delle risorse e dei diversi fondi a disposizione".

Per questo l'Associazione lavora alla costruzione e alla stabilizzazione di una collaborazione tra i CPIA e le realtà territoriali (Ambiti Territoriali Sociali, Centri per l'Impiego, Enti di Terzo Settore, Associazioni di categoria, Servizi del Sistema Sociosanitario, ...), al fine di promuovere la capacità di programmare insieme le linee di intervento a partire da una lettura condivisa delle esigenze di inclusione dei cittadini di paesi terzi.

A questo proposito, ricorda Meraviglia che "la messa a punto delle attività sui

territori ha tenuto conto del confronto avviato localmente, al fine di mettere a fattor comune obiettivi di intervento ed esigenze territoriali che, in particolare, hanno sottolineato l'importanza dell'impiego di metodologie partecipative e collaborative capaci di coinvolgere le persone e di stimolare riflessioni. Inoltre, le attività progettuali hanno permesso di consolidare i laboratori avviati e di avviare nuove collaborazioni e iniziative laboratoriali, dedicate alla prevenzione della discriminazione, alla promozione dell'inclusione e allo sviluppo di competenze relazionali e interculturali tra operatori pubblici e cittadini; il coinvolgimento sempre più diretto degli attori territoriali offre e offrirà l'occasione per costruire un percorso partecipativo che vuole sostenere l'inclusione non come progetto temporaneo, ma come pratica quotidiana delle comunità". ■

La Polizia Locale sta cambiando, il comandante diventa manager

UN CONVEGNO PROMOSSO DA ANCILAB SULLE SFIDE DELLA SICUREZZA INTEGRATA



LOREDANA BELLO

Il ruolo manageriale della Polizia Locale è stato al centro di una interessante riflessione sul tema della sicurezza e delle competenze necessarie per far fronte alle sfide imposte dall'innovazione e dai nuovi scenari che interessano le città.

Il dibattito che si è tenuto presso la Casa dei Comuni a Milano ha anticipato l'avvio del corso di perfezionamento "Il ruolo manageriale dell'Ufficiale di Polizia Locale" promosso dall'Università dell'Insubria in collaborazione con AnciLab, patrocinato dall'Associazione Nazionali Comandanti e Ufficiali dei Corpi di Polizia, con il contributo di Comoli Ferrari S.p.A., per affrontare gli aspetti della funzione manageriale

in ambito pubblico. Durante il percorso formativo verrà approfondita la gestione di processi innovativi nei vari aspetti coinvolti (organizzativi, tecnologici, economici), la gestione del personale, l'interazione con i policy maker e gli stakeholder locali. Verrà inoltre fatto un focus sulla gestione delle situazioni di crisi, anche dal punto di vista della comunicazione, sulla pianificazione strategica e sulla capacità di costruire reti di soggetti capaci di collaborare per lo sviluppo della sicurezza urbana integrata.

"Per Anci Lombardia - ha spiegato Giacomo Ghilardi, Vicepresidente vicario di Anci Lombardia - la riforma della Polizia Locale è fondamentale in considerazione di come si sta evolvendo il suo ruolo e anche rispetto alle criticità

che affronta ogni giorno in termini di sicurezza. Per tale ragione è necessario inquadrare al meglio il ruolo, attribuire e incrementare incentivi e strumenti per mettere i Corpi di Polizia Locale nelle condizioni di fare al meglio il proprio mestiere. Il primo passo è certamente la formazione".

Sul tema delle competenze, Alessio Zanzottera, Amministratore Unico AnciLab, ha considerato come "Il tema della formazione per chi lavora negli enti locali, è fondamentale ma servono prospettiva e programmazione".

L'incontro ha visto un interessante confronto, moderato da Fabrizio Gambaro, formatore e consulente di sviluppo organizzativo, tra Luca Iubini, Comandante della Polizia Locale di Cremona, Ferdinando Longobardo

del Comando della Polizia Locale di Milano, e Fabio Crippa, Comandante della Polizia Locale di Cinisello Balsamo. Walter Castelnovo, Professore Associato dell'Università dell'Insubria e Direttore del corso sul ruolo manageriale dell'Ufficiale di Polizia Locale, ha fatto un quadro sulla complessità del concetto di 'management' nel settore pubblico. In particolare, nell'ambito della Polizia Locale, il management si esercita nel contesto di un'organizzazione comunale al cui vertice vi è una figura politica. Questo elemento rende essenziale la capacità di interagire in modo efficace con l'amministrazione e con la dimensione politica. Per il Professor Castelnovo il ruolo degli operatori e dei comandanti di Polizia Locale richiede quindi non solo competenze tecniche, ma un profilo ibrido con capacità manageriali, relazionali e strategiche. Per Onelia Rivolta, Direttore AnciLab negli ultimi anni si è prodotto un gap tra teoria e pratica nei nuovi assunti, da qui la necessità di puntare sulle capacità manageriali in ingresso. Per Rivolta "per percepirci in un contesto di sicurezza urbana, è necessario conoscere il funzionamento dell'indirizzo politico, la parte tecnico amministrativo, la comunità e i cittadini. Ma bisogna avere anche la capacità di sviluppare progetti e di gestire il rischio manageriale". ■

Corso "Il ruolo manageriale dell'Ufficiale di Polizia Locale"

L'Università dell'Insubria in collaborazione con AnciLab, con il patrocinio di ANCUPM e il contributo di Comoli Ferrari S.p.A, ha promosso il corso Il ruolo manageriale dell'Ufficiale di Polizia Locale per fornire agli Ufficiali di Polizia Locale una formazione di base su temi di carattere manageriale. Le lezioni riguardano gli aspetti della funzione manageriale in ambito pubblico secondo il seguente calendario. Le iscrizioni al corso sono chiuse, ma è possibile assistere alle lezioni come uditori scrivendo a formazione@ancilab.it

Calendario e contenuti del corso

13 MARZO 2026

- Management e management pubblico
- Leadership e soft skills

20 MARZO 2026

- La people strategy all'interno del Comando di Polizia Locale
- Gli operatori di Polizia Locale da gruppo a squadra

27 MARZO 2026

- La Comunicazione nei momenti di rischio ed emergenza
- La Comunicazione pubblica e istituzionale

10 APRILE 2026

- Privacy e sicurezza informatica
- Privacy e sistemi di videosorveglianza

17 APRILE 2026

- Contabilità e Bilancio nell'Amministrazione Comunale
- Gestione delle modalità di procurement

8 MAGGIO 2026

- Strumenti di programmazione e di gestione della qualità
- Strumenti di valutazione delle performance individuali

15 MAGGIO 2026

- La gestione associata dei corpi di Polizia Locale
- La sicurezza urbana

22 MAGGIO 2026

- I progetti finanziati: dallo scouting alla gestione
- Laboratorio di progettazione europea

05 GIUGNO 2025

- Presentazione dei project works



Legalità: “necessario che la Pubblica Amministrazione vigili sul proprio territorio”

PROGETTO DI ANCI LOMBARDIA PER SOSTENERE LA CULTURA DELL'INTEGRITÀ



LOREDANA BELLO

Rafforzare l'integrità e i controlli interni negli enti locali al fine di tutelare il valore pubblico è l'obiettivo di Legalità Comune, progetto di Anci Lombardia, finanziato con risorse del Piano Regionale del Fondo europeo di sviluppo regionale 2021-2027 di Regione Lombardia. Le attività progettuali, avviate nel mese di ottobre 2025, prevedono percorsi formativi, laboratori, community online e sperimentazioni innovative rivolte a Comuni, centrali uniche di competenza, stazioni appaltanti e personale regionale.

Le attività progettuali si incentrano su tre ambiti specifici, promozione della cultura dell'integrità, controlli integrati e ottimizzazione dei processi, i quali concorrono in maniera sinergica a rafforzare la capacità delle amministrazioni di prevenire rischi di corruzione e di governare processi decisionali finalizzati alla tutela dell'interesse pubblico rispetto all'interesse privato, un tema certamente centrale nell'ambito degli appalti pubblici.

Il primo ambito progettuale riguarda il sostegno, la promozione e la diffusione di una cultura dell'integrità tra i dipendenti, pilastro dell'open government basato su trasparenza, partecipazione e responsabilità. Obiettivo è valorizzare



il ruolo del dipendente comunale nella prevenzione di conflitti di interesse reali o potenziali e nella difesa dell'interesse generale.

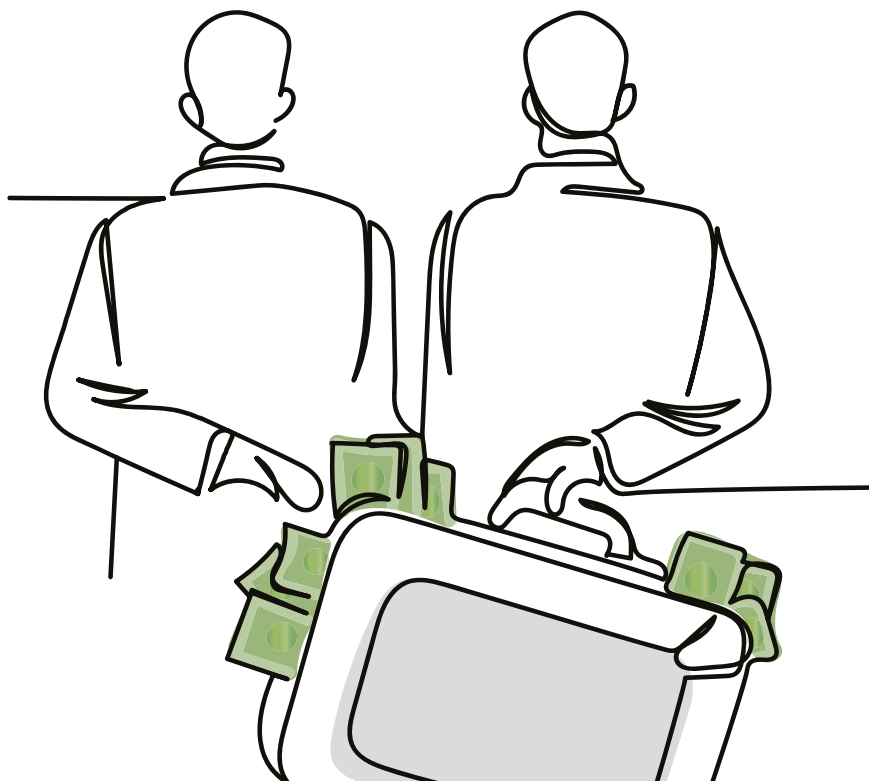
Il sostegno a una cultura dell'integrità prevede una gestione integrata dei controlli interni all'amministrazione, secondo ambito di intervento del progetto che punta al superamento della frammentazione della normativa mettendo insieme adempimenti normativi, gestione dei rischi e controllo di performance. Terzo ambito è rappresentato dall'ottimizzazione dei processi di appalto pubblico al fine di tutelare le risorse pubbliche, migliorare l'efficacia

degli strumenti di controllo e prevenire l'uso degli appalti pubblici per fini illeciti.

Indagine conoscitiva sul fabbisogno dei Comuni

Al fine di calibrare al meglio le attività formative e di assistenza previste dal progetto, Anci Lombardia ha avviato un'indagine conoscitiva finalizzata al rilevamento dei fabbisogni formativi e di supporto dei Comuni lombardi in materia di gestione degli appalti pubblici.

I risultati dei questionari che sono stati compilati dal responsabile della



prevenzione della corruzione e della trasparenza o dal responsabile della struttura organizzativa che gestisce le procedure di appalto di beni e servizi, attualmente in fase di elaborazione, consentirà ad Anci Lombardia di adeguare l'offerta formativa alle necessità delle amministrazioni.

L'intervento del Sottosegretario

Le attività del progetto sono partite ufficialmente lo scorso 13 ottobre 2025, nel corso di un incontro che ha visto, tra gli altri, l'intervento del Sottosegretario con delega a Controlli, Patrimonio e Digitalizzazione di Regione Lombardia, Ruggero Invernizzi, il quale ha sottolineato il grande interesse di Regione sui temi della legalità e dei controlli, evidenziando come la Lombardia sia una delle poche regioni in Italia ad aver previsto un Sottosegretario ad hoc e come proprio sui controlli Regione Lombardia abbia scelto di investire risorse proprie e comunitarie, pari a 480.000 euro, per avviare momenti formativi gratuiti e

altamente qualificanti per i Comuni e le Province. Il Sottosegretario ha inoltre ricordato l'Organismo regionale per le attività di controllo (ORAC) di Regione Lombardia, finalizzata alla conoscenza dei rischi e alla loro analisi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Per Invernizzi i controlli non devono essere considerati dalla Pubblica Amministrazione solo come un fenomeno ispettivo, ma occasione di ottimizzazione dei processi attraverso una vigilanza collaborativa.

Il ruolo di Anci Lombardia

Carla Cordioli, Presidente del Dipartimento Legalità di Anci Lombardia ha ricordato la collaborazione con Regione Lombardia sui diversi temi, tra i quali quelli relativi alla legalità, corruzione e antiriciclaggio, oltre alle azioni di formazione e sportello dedicati alla valorizzazione dei beni confiscati.

"Come Anci Lombardia negli anni abbiamo realizzato molteplici iniziative

per dare supporto ai Comuni nella promozione della legalità attraverso diverse progettualità che hanno riguardato il contrasto all'evasione fiscale, l'educazione alla legalità e la prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione". In merito al sistema integrato dei controlli, ha spiegato Cordioli, "è necessario che la pubblica amministrazione vigili su quello che accade sul proprio territorio riconoscendo per tempo eventuali frodi e identificando i titolari effettivi delle imprese che ricevono poi finanziamenti, autorizzazioni, si aggiudicano gare. Oggi sappiamo che gli enti locali lombardi incontrano numerose difficoltà a rispondere efficacemente alle sollecitazioni che provengono da questo contesto e dalla normativa vigente. Così come è nota la carenza strutturale del personale e risorse da investire in attività di prevenzione e gestione del rischio di corruzione e riciclaggio che richiede invece nuove professionalità. Oltre alla materia giuridico amministrativa, servono anche competenze gestionali, capacità di analizzare dati e informazioni e di relazione con gli altri soggetti istituzionali. Anci Lombardia in collaborazione con le Prefetture, Regione Lombardia o Banca d'Italia, conferma il proprio impegno nel sensibilizzare i Comuni a colmare la mancanza di strumenti, modelli istituzionali, organizzativi e gestionali nell'attività di contrasto e prevenzione dei fenomeni illegali".

Piattaforma LegalitàComune.it

Nell'ambito delle iniziative di Legalità Comune, Anci e Regione Lombardia hanno attivato una Piattaforma per offrire un punto di accesso unico ai servizi del progetto e consentire agli enti registrati di consultare aggiornamenti, partecipare ai percorsi formativi attivi e accedere alla documentazione e ai materiali prodotti. ■



INFO: legalitacomune.it

In Lombardia diminuiscono i Comuni ricicloni, buoni risultati dei centri turistici

I TERRITORI FANNO FATICA A VALORIZZARE L'ECONOMIA CIRCOLARE



LAURO SANGALETTI

Come va la raccolta differenziata in Lombardia? Una risposta a questa domanda la si trova scorrendo le pagine del dossier Comuni Ricicloni 2025 (che riporta dati forniti dai Comuni ed elaborati e validati dall'Osservatorio Regionale Rifiuti di ARPA Lombardia), che evidenzia che, a livello nazionale, la nostra regione si classifica quinta per raccolta differenziata, dietro a Emilia-Romagna, Veneto, Sardegna e Trentino-Alto Adige. Per Legambiente la quinta posizione della Lombardia riflette la fatica di valorizzare il potenziale di economia circolare, anche a causa delle performance di alcuni territori che frenano quella dell'intera regione.

La situazione in Lombardia

Guardando alla classifica lombarda, emerge che i territori di Bergamo e Mantova registrano le più alte percentuali di raccolta differenziata, rispettivamente 81,4% e 87,4%, al di sopra della soglia di 80% da raggiungere entro il 2027 secondo quanto stabilito dal Piano Regionale per la Gestione dei Rifiuti in vigore, già superato da 597 Comuni (40% del totale). Al contrario, Pavia (59,9%) e Sondrio (56,7%) non hanno ancora raggiunto l'obiettivo di raccolta differenziata stabilito al 65% dal precedente PRGR. Da segnalare comunque che le criticità non hanno



GIUSEPPE CANDUCCI

perimetri sempre definiti, poiché sono 330 i Comuni ancora sotto della soglia del 65%.

Passando al dato dei singoli Comuni, si deve considerare come, al fine di essere un Comune Riciclone, la produzione di rifiuto secco indifferenziato non deve superare i 75 chili per abitante all'anno. Quest'anno sono rimasti sotto il limite 387 Comuni, un numero in calo rispetto alla scorsa edizione, quando i centri virtuosi erano stati 404. I Comuni Ricicloni di questa edizione rappresentano il 26% del totale dei Comuni lombardi, con una popolazione di 2.140.258 abitanti (il 21% del totale). La provincia con più Comuni Ricicloni è Bergamo con 98, seguita da Varese (69), Mantova (53), Milano (42), Brescia (42) e Monza e Brianza (30). Questa edizione del report Comuni Ricicloni si è inoltre arricchita di una nuova sezione, dedicata ai borghi turistici, messi a dura prova nei servizi di igiene urbana, soprattutto nei



centri fortemente stagionalizzati dei laghi lombardi e delle località alpine. Menzione speciale quindi per i Comuni turistici che riescono a mantenere ottime prestazioni nella gestione dei rifiuti urbani (raccolta differenziata sopra l'80%). Il podio assegna la medaglia d'oro a Ranco (VA), seguito da Pigra (CO) e da Trescore Balneario (BG).

L'impegno per sostenere i territori

Commentando i dati, Barbara Meggetto, Presidente di Legambiente, ha evidenziato che "l'economia circolare, nella quale la gestione dei rifiuti urbani gioca un ruolo rilevante sia tecnico sia educativo, è la vera sfida per il futuro. Una svolta che coinvolge tutti: cittadini, associazioni, aziende, amministrazioni. Per questo è importante che tutte le Province lombarde e tutti i Comuni rispettino gli obiettivi del Programma Regionale per la Gestione dei Rifiuti.



FEDERICO BROVELLI



L'ottica deve essere quella della cooperazione sovracomunale".

Alla premiazione era presente, tra gli altri, il Presidente del Dipartimento Ambiente di Anci Lombardia, Giuseppe Canducci, che ha evidenziato come, sul tema rifiuti, l'Associazione "sta portando avanti degli incontri territoriali molto importanti per ascoltare e rilevare le criticità". Inoltre, secondo Canducci, "Anci Lombardia rimane a disposizione di tutti i Comuni, soprattutto in questo periodo che, fino al 2028, vede una roadmap di scadenze imposte dall'autorità Arera, che impegna i Comuni sotto il profilo della presentazione del piano economico finanziario e della riformulazione della TARI. Impegni molto importanti che necessitano una professionalità puntuale e, per questo, Anci Lombardia con la sua struttura in-house, AnciLab, è a disposizione per dare una mano in caso di necessità". ■

Ranco: da 1.300 a 2.000 abitanti in estate, vince la sfida dei rifiuti

La classifica dei Comuni turistici ricicloni vede Ranco, Comune sul lago Maggiore, primeggiare con una quota del 92.2% di raccolta differenziata. Il paese dalla vivace storia, che lega il diritto all'uso civico di pesca concesso dal Re di Spagna alla cittadinanza alla leggenda secondo cui la popolazione salvò una principessa spagnola da un naufragio nel lago, e che, negli anni '40, ha visto Gianni Rodari insegnare agli alunni di terza e quarta elementare, ha raggiunto un risultato encomiabile e, per capire come sia stato possibile, abbiamo contattato il Sindaco Federico Brovelli.

Sindaco, qual è l'impegno di Ranco per ridurre i rifiuti?

Fin dall'inizio dell'introduzione della raccolta differenziata ci siamo impegnati su questo tema, nonostante qualche polemica iniziale per i cambiamenti intrapresi. A dire il vero oggi la percentuale di raccolta differenziata è un poco diminuita, soprattutto a causa della massiccia presenza turistica nei week end, quando la produzione di rifiuti aumenta. Siamo un Comune di 1.300 abitanti che in estate, al sabato e alla domenica conta 2.000 presenze e questo fenomeno fa saltare la media della raccolta rifiuti. Oltre all'impegno dell'Amministrazione, iniziato negli anni scorsi e sempre proseguito, un importante contributo arriva dai cittadini attenti al territorio, anche perché vivendo in uno spazio pieno di bellezza diventa spontaneo prestargli attenzione.

La connotazione turistica del vostro borgo quali conseguenze ha per la tutela dell'ambiente?

Uno dei grandi problemi legati alla presenza turistica è quello relativo all'abbandono dei rifiuti lungo le spiagge e alla loro non differenziazione. Tra gli interventi adottati, abbiamo introdotto il divieto di portare vetri in spiaggia, anche se è molto difficile farlo rispettare, e abbiamo inserito un nuovo turno di pulizia dei cestini al sabato. Dopo i week end, il lunedì e il martedì sono dedicati alla raccolta rifiuti e alle pulizie, attività alleviate dal turno aggiuntivo di pulizia cestini realizzato grazie al coinvolgimento dei volontari della Pro Loco. Questo lavoro di squadra, che mette assieme Comune, Pro Loco e parrocchia, è uno dei tipici approcci possibile nelle piccole realtà, dove la collaborazione è spontanea.

Ranco è un piccolo borgo, come sta cambiando in questi anni?

Tradizionalmente nel nostro paese sono presenti molte seconde case per la villeggiatura di milanesi, bustocchi e varesini, che le usavano in estate o nei fine settimana. Dopo il periodo del Covid le abitudini sono cambiate, parecchie ville sono state messe in vendita e, in gran parte, acquistate da stranieri che, in alcuni casi, hanno preso la residenza a Ranco. Questo, se da un lato è un bene per il territorio, dall'altro evidenzia un cambiamento della comunità che però si impegna a mantenere vive tradizioni e peculiarità legate alla nostra storia.

Biodiversità e Comuni, con LIFE NatConnect2030 la tutela parte dai territori

INIZIATIVA PER RAFFORZARE LE AMMINISTRAZIONI LOCALI NELLA CONSERVAZIONE DEL CAPITALE NATURALE



LOREDANA BELLO

Che ruolo hanno i Comuni nella tutela della biodiversità locale? Di questo si è parlato in occasione del ciclo di incontri “Biodiversità in Comune” organizzati da Legambiente Lombardia, in collaborazione con Anci Lombardia, nell’ambito delle attività del progetto LIFE NatConnect2030. Obiettivo dell’iniziativa è indagare come i Comuni possono intervenire sui temi della tutela del territorio e la conservazione della biodiversità nel quadro delle loro attività ordinarie.

La tutela della biodiversità passa anche dai Comuni. È questo il messaggio emerso dagli incontri che si sono tenuti il 12 e il 19 febbraio, destinati alle amministrazioni comunali di Lombardia, Emilia-Romagna, Piemonte e Veneto e della Provincia Autonoma di Trento, nel corso dei quali sono state condivise conoscenze, indicazioni ed esempi pratici di come il Comune possa mettere in campo accorgimenti e azioni che tutelano la biodiversità locale, creando comunità più sostenibili e resilienti ai cambiamenti climatici. A ciascun webinar hanno partecipato un centinaio di amministratori e tecnici provenienti da più di 70 Comuni dei territori del progetto, ai quali si sono aggiunti alcuni Comuni di altre regioni



italiane, a testimonianza dell’impegno e dell’interesse delle amministrazioni per i temi della tutela ambientale e conservazione della biodiversità.

L’iniziativa intende rafforzare il ruolo delle amministrazioni locali nella conservazione del capitale naturale, e punta a promuovere una gestione della Rete Natura 2000, principale strumento istituito dall’Unione Europea per la conservazione della biodiversità, la protezione di habitat e specie rare o minacciati, attraverso il riconoscimento di Siti di Importanza Comunitaria e Zone di Protezione Speciale, garantendo uno

sviluppo sostenibile che integri tutela ambientale e attività umane.

“LIFE NatConnect2030 ha come obiettivo la promozione di una gestione integrata della Rete Natura 2000, ed è davvero molto importante la partecipazione delle amministrazioni comunali ad eventi come questi”, ha ribadito Cristina Bollini, Project Manager per Regione Lombardia. Bollini ha sottolineato come la conservazione della biodiversità richieda uno “sguardo lungo”, perché i benefici non sono sempre immediatamente visibili né facili da comunicare. Proprio per questo,

l'impegno degli enti locali diventa strategico, sia attraverso interventi concreti sul territorio sia tramite la sensibilizzazione dei cittadini verso comportamenti più sostenibili.

Un concetto condiviso anche da Fabio Binelli, Coordinatore del Dipartimento Servizi Pubblici Locali, Ambiente, Politiche Agricole e Green Economy di Anci Lombardia. "I Comuni incontrano la biodiversità sempre, nel momento in cui operano sul proprio territorio – ha dichiarato – e da questo possono scaturire opportunità per tutelare il nostro patrimonio naturale". In quanto rappresentanti delle comunità locali, i Comuni possono infatti dare un impulso decisivo alla protezione del capitale naturale, come dimostrano le esperienze presentate nel corso dei webinar del progetto.

Al centro dell'iniziativa anche l'approccio della "custodia del territorio", promosso da Legambiente Lombardia. "Grazie al progetto LIFE NatConnect2030 ci mettiamo in ascolto dei bisogni delle amministrazioni locali e promuoviamo una strategia di tutela che coinvolge direttamente soggetti pubblici e privati", ha spiegato Simona Colombo, Responsabile Ufficio Progetti dell'associazione. L'obiettivo è favorire il protagonismo delle amministrazioni e costruire alleanze tra istituzioni,

organizzazioni e cittadini. In questo contesto, i Comuni possono diventare "Custodi della biodiversità", un riconoscimento che valorizza l'impegno nella tutela ambientale e rafforza il legame con il territorio, contribuendo alla creazione di comunità più sostenibili e resilienti.

Biodiversità in Comune: le iniziative dei territori

Il 19 marzo, nell'ambito dell'iniziativa Biodiversità in Comune, sette Comuni e una Provincia hanno presentato le loro esperienze e le azioni concrete che stanno mettendo in campo all'interno della gestione ordinaria dell'amministrazione per tutelare la natura e valorizzare la biodiversità.

Per la Lombardia sono intervenuti il Comune di Angera, primo Comune a diventare Custode della biodiversità LIFE NatConnect2030, che ha presentato tra gli altri i suoi interventi a favore della Zona Speciale di Conservazione Palude Bruschera; il Comune di Varese che ha parlato di PGT e piano del verde, PLIS, e finanziamenti e progettazioni per la biodiversità; e il Comune di Luvinata che ha trattato il tema della gestione sostenibile delle foreste, anche attraverso l'esperienza dell'Associazione Fondiaria Valli delle Sorgenti. La Provincia di Bergamo ha

approfondito le azioni messe in campo per una gestione sostenibile del verde stradale di competenza provinciale, a testimonianza del ruolo che il verde stradale, i bordi stradali e aree prative di pertinenza possono ricoprire nel contrasto alla perdita di biodiversità.

L'indagine

Nel quadro delle attività di custodia del territorio del progetto LIFE NatConnect2030 Legambiente Lombardia, in collaborazione con Anci Lombardia, sta realizzando una indagine presso i Comuni della Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto e Piemonte e della Provincia Autonoma di Trento al fine di rilevare le esperienze, i punti di forza e le criticità, i bisogni e i suggerimenti dei Comuni in materia di custodia del territorio e tutela e conservazione della biodiversità. I risultati saranno presentati nel quadro delle attività di custodia del territorio dedicate ai Comuni. ■



Per informazioni su "Biodiversità in Comune" e sulle altre attività dedicate agli enti locali nell'ambito del progetto LIFE NatConnect2030 è possibile consultare il sito:
<https://custodialifenatconnect2030.it/>



Il ruolo degli Ecomusei nella promozione del territorio

IN LOMBARDIA SONO PRESENTI 37 REALTÀ PROMOSSE DA ENTI LOCALI, CITTADINI, REALTÀ CULTURALI E SCIENTIFICHE



MARTINA PAPPALARDO

Il concetto di museo, inteso da ICOM come «istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società», racchiude in sé anche tipologie peculiari destinate a salvaguardare memorie tra loro molto differenti. Una di queste è l'ecomuseo, che si distingue dal museo tradizionale in quanto non si identifica con un luogo specifico in cui sono custoditi degli oggetti, ma nasce per valorizzare il patrimonio culturale, paesaggistico e folkloristico di uno specifico territorio. I principali promotori degli ecomusei sono gli enti locali, i cittadini e le realtà culturali e scientifiche, che assicurano il rispetto dell'ambiente ma anche la preservazione e la trasmissione delle tradizioni. Dal censimento di dicembre 2025, in Lombardia sono state confermate 37 realtà di questo tipo, chiamate a rappresentare un sito ben definito sulle cartografie e a rispettare standard normativi periodicamente controllati.

Il percorso degli ecomusei: il coinvolgimento delle realtà locali

Gli ecomusei, per poter essere riconosciuti, devono rispettare una serie di requisiti che assicurano sia una corretta gestione da parte degli enti proponenti, sia la salvaguardia del patrimonio materiale, immateriale e paesaggistico locale. I limiti geografici dell'ecomuseo, infatti, servono a definire un'identità culturale, sociale ed economica precisa e circoscritta, che



si traduce nella volontà di entrare in stretto rapporto con l'ambiente e la comunità del luogo, ma anche di preservare il bagaglio delle tradizioni, che rischiano di anno in anno di andare perse.

Gli ecomusei sono sottoposti periodicamente a valutazioni, per verificare che i requisiti minimi siano rispettati. Per raggiungere questi obiettivi è importante che l'ecomuseo sia intersettoriale e che coinvolga attivamente la popolazione, invitata a partecipare attraverso la pianificazione delle attività, i patti di collaborazione e le mappe di comunità. Fondamentale è anche il dialogo con gli enti locali, con cui condividere l'organizzazione, e con gli istituti culturali,

educativi e di volontariato, con cui stipulare convenzioni e collaborazioni. Infine, non devono mancare i rapporti con i soggetti promotori dello sviluppo economico locale, legati alle attività e ai servizi. Un ecomuseo, dunque, per poter essere definito tale, deve cercare di dare voce a tutti gli attori di un territorio, offrendo l'opportunità di sviluppare nuove e virtuose collaborazioni.

La Mappa di Comunità come strumento partecipativo

Uno degli strumenti di valorizzazione degli ecomusei è la "Mappa di Comunità", che consente il riconoscimento dell'identità sociale, culturale e ambientale di un territorio. Queste

cartografie partecipative invitano i cittadini a ridisegnare i luoghi della memoria storica secondo nuovi canoni scelti collettivamente. La selezione è volta a mettere in luce aspetti differenti da quelli solitamente evidenziati nelle mappe tradizionali, creando percorsi alternativi studiati per turisti e appassionati, ma anche per gli stessi cittadini. Non si parla solo di itinerari naturalistici: molti di quelli segnalati sono legati al tema della cultura e delle tradizioni



locali. Questa scelta è fondamentale se si considera che diversi ecomusei mettono in relazione tra loro realtà di piccole dimensioni, come i borghi, che negli ultimi decenni stanno subendo il fenomeno dello spopolamento, a discapito non solo dell'economia locale ma anche del bagaglio culturale, che rischia di essere man mano dimenticato. Ed è grazie agli strumenti proposti dagli ecomusei che questa tendenza può essere invertita. ■



Sul sito www.regione.lombardia.it è disponibile l'elenco degli ecomusei lombardi



L'Ecomuseo della Valmalenco: la condivisione delle tradizioni e la lotta all'oblio

Tra le diverse realtà confermate a dicembre 2025, un esempio interessante è l'Ecomuseo della Valmalenco, che invita ad avvicinarsi a percorsi non solo naturali, ma anche legati alla cultura, al lavoro e al turismo. Uno degli aspetti più importanti è l'idea di valorizzare e nutrire la memoria collettiva, per poter tramandare e narrare le storie di luoghi ormai disabitati, salvandoli dal dimenticatoio e, magari, portandoli a nuova vita. È così che entrano in gioco borghi, frazioni, contrade, sentieri, vette e un'infinità di elementi preziosissimi per la storia locale. Ma non solo.

La Valmalenco, così come gli altri ecomusei, vanta anche un vasto patrimonio immateriale che raccoglie elementi legati alla cultura, alle tradizioni e al folklore locale. Tra questi figurano gli antichi mestieri, i racconti e anche lo stesso dialetto, la cui conoscenza e utilizzo stanno andando via via perdendosi. Secondo i dati Istat pubblicati a gennaio 2026, infatti, se nel 1988 l'uso esclusivo o prevalente del dialetto in famiglia era del 32%, nel 2024 è diminuito fino al 9,6%. È proprio in questo scenario che la missione degli ecomusei diventa sempre più centrale. Promuovere e comunicare i territori, infatti, rappresenta il primo passo per contrastare lo spopolamento dei borghi e la discesa verso l'oblio del patrimonio materiale e immateriale. Una missione importante, che dimostra come la condivisione del sapere, delle memorie e dei racconti popolari possa diventare una risorsa per la valorizzazione del territorio.

Servizi sanitari e sociosanitari: gruppi di lavoro interregionali

ANCI LOMBARDIA SALUTE COLLABORA CON FEDERSANITÀ PIEMONTE, VALLE D'AOSTA E FRIULI-VENEZIA GIULIA



MAURO PROSERPIO

Nel 2024 Anci Lombardia Salute ha sottoscritto l'accordo per lo sviluppo di azioni di cooperazione con le Federsanità di Piemonte - Valle d'Aosta, Veneto e Friuli-Venezia Giulia. Con la sottoscrizione dell'accordo le quattro associazioni si sono impegnate a condividere gli sforzi e promuovere iniziative che mettano in relazione tra loro le istituzioni regionali e locali, le direzioni e le strutture aziendali, le professionalità e gli ordini, le organizzazioni del lavoro, le organizzazioni del terzo settore e gli altri soggetti della rete dei servizi territoriali di ambito sanitario e sociosanitario.

In quest'ottica e con le finalità sopra richiamate sono nati i Gruppi di Lavoro interregionali che, su specifiche tematiche, hanno coinvolto alcuni rappresentanti delle Regioni firmatarie allo scopo di mettere a fattor comune le proprie esperienze e conoscenze.

Tra i vari gruppi, quattro sono stati coordinati dai referenti di Anci Lombardia Salute e sono:

- La valorizzazione del personale nelle aziende sanitarie pubbliche, coordinato da Elena Tropiano, Direttore Amministrativo dell'Ospedale Policlinico di Milano. Il gruppo di lavoro ha elaborato un documento rappresentativo delle esigenze di Welfare integrativo nelle aziende sanitarie pubbliche, modalità di finanziamento e vincoli normativi e sta condividendo i contenuti



del documento con i vari stakeholder potenzialmente coinvolti. In un contesto di grande difficoltà nel percorso di arruolamento del personale nel settore pubblico, in particolare quello della sanità, questo lavoro si pone come un tentativo di mettere a disposizione una prospettiva nuova di valorizzazione del personale.

- Terzo Settore e Coprogettazione, coordinato da Sara Santagostino, Presidente del Dipartimento Welfare di Anci Lombardia e membro del Direttivo di Anci Lombardia Salute. Il gruppo di lavoro ha predisposto un Kit Operativo di collaborazione e governance territoriale, anche a seguito di un quadro normativo che negli ultimi anni ha portato ad affermare la coprogettazione quale strumento che regola i rapporti tra enti pubblici e terzo settore. Il Kit Operativo vuole essere uno strumento che aiuti a superare le differenti interpretazioni del ruolo della coprogettazione da parte dei diversi attori coinvolti.
- Risk manager, coordinato da Cristina

Curioni, responsabile Qualità e Risk Management di ATS Insubria. Questo gruppo di lavoro ha prodotto un documento di Raccomandazione per la prevenzione di gravi danni derivati da errori in fase diagnostica. Questa tematica è di grande attualità e l'attività del gruppo di lavoro assume una rilevanza notevole proprio in considerazione del fatto che non sono disponibili molte informazioni in merito. Si sta valutando anche l'attivazione di una sperimentazione che possa verificare l'applicabilità della Raccomandazione sul campo.

- I Fondi Europei per la ricerca, coordinato da Veronica Comi, Direttore Generale della Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica. Il gruppo di lavoro ha realizzato una breve guida per gli Enti del Sistema Sanitario, nella quale è possibile iniziare ad ottenere delle informazioni su come comprendere i fondi europei e riuscire a farsi finanziare. La capacità di acquisire risorse mediante bandi di finanziamento sta diventando sempre più centrale per le aziende pubbliche, senza una specifica conoscenza ed un'adeguata formazione però questa capacità rischia di essere insufficiente per poter competere e risultare vincitori dei finanziamenti. ■



Il materiale dei Gruppi di lavoro è disponibile presso la segreteria di Anci Lombardia Salute, che può essere contattata alla mail als@anci.lombardia.it

Necessario avviare ampie collaborazioni sul territorio

DAL PROGETTO CONTRO LO SFRUTTAMENTO LAVORATIVO CONTRIBUTI PER LA GESTIONE DEI SERVIZI SUL TERRITORIO

 SERGIO MADONINI

E giunto alle sue fasi conclusive il progetto InLav Lombardia - Integrazione Lavoro Lombardia, realizzato da Regione Lombardia, Anci Lombardia e Università Milano Bicocca, il cui focus è la lotta allo sfruttamento lavorativo attraverso una sperimentazione rivolta a cittadini di Paesi terzi residenti in Italia. Il progetto si è sviluppato in un'intensa attività che ha spaziato dalla formazione, in aula e online con webinar e pillole di approfondimento, alla costituzione dei Punti unici di accesso (PUA) e di ampie reti di parternariato.

Allo stato attuale sono in fase di analisi gli esiti e le modalità di gestione che si sono sviluppati nei territori degli ambiti e in principal modo nei PUA e quanto emerso nelle giornate formative in base alle esperienze nei momenti topici del progetto, dall'outreach alla presa in carico e quindi alla definizione dei percorsi per i soggetti rilevati.

Davide Lopresti, responsabile per Anci Lombardia della comunicazione di InLav ci dice: "InLav Lombardia nasce dall'incontro tra territori, persone e pratiche che raramente si incontrano nello stesso spazio. Nel suo percorso ha attraversato contesti molto diversi, portando attenzione su luoghi, lavori e storie che spesso restano fuori dallo sguardo pubblico. Il progetto ha messo al centro un'idea chiave: per intercettare situazioni di sfruttamento

lavorativo non basta attendere che le persone si rivolgano ai servizi. Occorre avvicinarsi, costruire fiducia, essere presenti nei contesti di vita e di lavoro. Le azioni di outreach hanno rappresentato il filo conduttore di questa

sperimentazione, consentendo agli operatori di entrare in relazione con persone che difficilmente avrebbero trovato da sole un punto di accesso ai sistemi di tutela".

continua a pagina 52 >





DAVIDE LOPRESTI

continua da pagina 51 >

Queste le premesse del progetto che, tuttavia, nel suo evolversi ha posto in evidenza elementi che hanno segnato, per certi versi, un'evoluzione di ciò che Anci Lombardia, in particolare, ha già sperimentato nel suo ruolo di supporto ai Comuni e ai territori lombardi. Un primo esempio è il tema della costruzione della rete. L'Associazione aveva in molti progetti passati sviluppato collaborazioni, soprattutto fra istituzioni.

Nel caso di InLav la rete costruita è molto più ampia sia per soggetti coinvolti, sia per tematiche affrontate. "In effetti" ci dice ancora Lopresti, "il progetto ha favorito la costruzione di reti territoriali in cui competenze diverse hanno iniziato a dialogare: lavoro, ambito legale, aspetti sociali, mediazione culturale. Nel dettaglio, poi, sono intervenuti e hanno collaborato diversi soggetti, dalle Prefetture alle forze dell'ordine, dai Centri per l'impiego di origine regionale alle Province, dai privati al terzo settore, dai sindacati all'associazionismo. Questo lavoro condiviso ha permesso non solo di accompagnare le persone incontrate, ma anche di sviluppare nuove modalità di lettura del fenomeno, più attente alle sfumature e meno legate a schemi predefiniti. Ciò che InLav lascia in eredità non è solo una rete di sportelli lavoro e un'offerta di servizi dedicati, ma un patrimonio fatto di relazioni, conoscenze e pratiche sperimentate sul campo".

Rete e legalità

Riferimento di Anci Lombardia per il progetto InLav è Stefano Toselli, coordinatore del Dipartimento che si occupa di legalità, transizione digitale nel suo complesso e semplificazione.



STEFANO TOSELLI

Attraverso i PUA, InLav si pone l'obiettivo di sviluppare percorsi di intervento territoriali finalizzati a far emergere, contrastare i fenomeni di sfruttamento lavorativo e integrare strategie d'azione mirate all'inclusione socio-lavorativa". Nella definizione di sfruttamento lavorativo rientrano molte forme illegali come, per esempio, lavoro nero, grigio, caporalato e così via. Dunque, si può ben dire che con InLav si persegue una lotta all'illegalità, tema da tempo al centro dell'attività del Dipartimento. "In effetti", ci dice Toselli, "in questi anni il Dipartimento si impegnato in azioni che riguardano l'antiriciclaggio finanziario, la corruzione e la valorizzazione dei beni confiscati, le intimidazioni. Con il progetto InLav si è aggiunto un nuovo importante e tema che riguarda l'illegalità nel mondo del lavoro". Nell'affrontare i temi del contrasto all'illegalità, il Dipartimento ha spesso fatto ricorso alla costituzione di reti che coinvolgessero soggetti impegnati in questa lotta, accumulando così un'esperienza che si è rivelata utile anche nel caso di InLav, dove la rete è assai ampia. Ci dice Toselli: "Nel caso dei beni confiscati, per esempio, abbiamo sviluppato una rete che vede presenti Regione Lombardia, l'Agenzia beni sequestrati confiscati, i Comuni, gli enti del terzo settore che

poi spesso entrano nella gestione dei beni. Nel caso del progetto InLav gli attori che entrano nella filiera dell'integrazione delle politiche socio-lavorative sono moltissimi e quindi uno fra gli obiettivi del progetto è stato proprio quello di avviare la costruzione di reti stabili e strutturate di tutti i soggetti che possono partecipare attivamente al successo di queste politiche di integrazione socio lavorativa e contribuiscono già oggi a questo successo. Anci Lombardia ha voluto puntare sugli ambiti sociali come aggregazione di strutture comunali presenti sul territorio come perno organizzativo su cui innestare le azioni di progetto, con una visione sovracomunale che interessi i territori. Da qui anche la strutturazione di Patti territoriali con cui si vuole dare stabilità e sostenibilità nel tempo a questo tipo di intervento".

Dal Comune ai territori

I Patti territoriali sono un ulteriore elemento innovativo nato dall'attività dei PUA. Riferimento per questo nuovo strumento è Giuseppe Guerini, vice segretario generale di Anci Lombardia.



GIUSEPPE GUERINI

"I Patti territoriali sono uno strumento di governo interistituzionale e multi-livello che si pone l'obiettivo di coordinare le politiche e le attività territoriali finalizzate al contrasto allo sfruttamento lavorativo. Questa è la definizione generale, ciò che i Patti si pongono come obiettivo. Questi Patti vedono come partner Anci Lombardia, Regione, le Province e gli ambiti territoriali che hanno portato a termine le



attività del progetto. Un ulteriore obiettivo è quello di sottoscrivere i Patti territoriali con tutte le Province lombarde, anche quelle che non hanno partecipato alla sperimentazione. Ciò significa che alcune avranno già in essere uno o più PUA InLav, sperimentati, attivati e consolidati nel corso del progetto, mentre altre Province sottoscriveranno il Patto territoriale con l'obiettivo sostanziale di attivare un uno o più PUA, frutto di questa sperimentazione".

Gli esiti di questa sperimentazione sono attualmente al vaglio da parte dell'Università Milano-Bicocca per capire quale criterio utilizzare, se avere, per esempio, un PUA per ogni ambito o più Punti di accesso in ogni ambito. "In ogni caso" ribadisce Guerini, "la nostra idea è sottoscrivere e istituire insieme a Regione un Patto territoriale che, attraverso lo strumento dei PUA InLav e le esperienze e attività già in essere in molti contesti, si ponga come obiettivo il coordinamento di tutte le attività che vengono svolte e finalizzate al contrasto del lavoro irregolare. Con questa azione di coordinamento, il Patto si limita a fissare alcuni

punti, un canovaccio che sia accolto da coloro che lo sottoscrivono, ma lasci liberi gli ambiti di agire secondo le loro esperienze, le loro specificità e soprattutto le attività già in essere".

I Patti si potrebbero applicare anche ad altri campi di intervento, considerato che, come dice Guerini, "mai come in questi anni sia sempre più necessario avviare collaborazioni ampie sul territorio. Collaborare al raggiungimento di certi obiettivi ormai non è più una specie di petizione di principio, ma è diventata la necessità stringente di questi tempi, perché nessuno con le proprie forze può gestire la complessità. I Comuni hanno sempre più impegni, oneri e doveri nei confronti dei cittadini e delle imprese ed è quindi importante condividere con chi opera sul territorio gli obiettivi che la complessità ci pone davanti".

Dunque i territori e non solo i Comuni sono il nuovo paradigma cui guarda Anci Lombardia. "Oggi dobbiamo ragionare e immaginare un livello che vada oltre il singolo territorio comunale, non per esautorare i Comuni, ma al

contrario per valorizzarli e cercare di preservarli. Non possiamo chiedere a tutti i Comuni, dalla Città Metropolitana al Comune di 100 abitanti, di sottostare alle stesse norme, perché il piccolo Comune con le sue specificità e le sue difficoltà non riuscirà alla lunga a stare al passo. Dobbiamo, quindi, ragionare, in termini territoriali, senza togliere responsabilità, competenze e attribuzioni al Comune, ma mettendolo in condizione di rispondere ai cittadini, alle imprese, al territorio. In tal senso l'ambito sociale è una dimensione adeguata che riesce a fornire servizi senza che venga meno la specificità del Comune che resta protagonista. E laddove non può essere l'ambito, allora può essere la Provincia. Non esiste una ricetta che vada bene per tutto il territorio complesso e variegato come quello lombardo, ma non possiamo continuare a pensare che possa essere lasciato tutto in carico al singolo Comune". ■



INFO: www.inlav.it

“Per Regione Lombardia il lavoro dignitoso e regolare è una priorità”

INTERVISTA ALL'ASSESSORE REGIONALE SIMONA TIRONI



SERGIO MADONINI E LAURO
SANGALETTI

Il progetto InLav vede Regione Lombardia quale attore principale nella sua realizzazione. Per approfondire alcuni aspetti delle azioni messe in campo, abbiamo intervistato l'Assessore all'istruzione, formazione e lavoro di Regione Lombardia, Simona Tironi, che ha risposto alle nostre domande.

Assessore Tironi, il progetto InLav costituisce una sperimentazione sul tema dello sfruttamento lavorativo. Quali possibili scenari apre in questa direzione?

Il progetto InLav rappresenta per Regione Lombardia un passaggio molto importante perché introduce un approccio nuovo nella prevenzione e nel contrasto allo sfruttamento lavorativo. Non si limita infatti a intervenire solo nella fase repressiva, ma punta soprattutto sulla prevenzione, sull'emersione delle situazioni di vulnerabilità e sulla presa in carico delle persone. Questo significa lavorare su più livelli: informazione, orientamento, accompagnamento al lavoro e costruzione di percorsi di regolarizzazione e inclusione lavorativa. InLav apre quindi uno scenario in cui il contrasto allo sfruttamento non è affidato esclusivamente agli strumenti di controllo, ma diventa parte integrante delle politiche del lavoro e della formazione.



SIMONA TIRONI

Per Regione Lombardia è un passaggio coerente con l'impostazione che guida tutte le nostre politiche: mettere la persona al centro, rafforzare le competenze e creare opportunità di lavoro regolare e di qualità. In questo senso il progetto può diventare un modello utile anche per il futuro, perché dimostra come politiche sociali, politiche del lavoro e sicurezza possano lavorare

insieme per costruire percorsi di legalità e di inclusione.

InLav ha accentuato le forme di collaborazione tra istituzioni, enti locali, imprese e terzo settore. Questo modello di rete diffusa potrà essere applicato in futuro per affrontare le sfide dello sviluppo sostenibile?

Absolutamente sì. Uno degli elementi più significativi di InLav è proprio la costruzione di una rete territoriale ampia e strutturata che coinvolge istituzioni, enti locali, forze dell'ordine, parti sociali, imprese e terzo settore. Oggi le sfide che abbiamo davanti – dalla sostenibilità economica e sociale alla transizione digitale ed ecologica – non possono essere affrontate da un singolo soggetto. Richiedono invece una governance multilivello e una forte capacità di collaborazione tra pubblico e privato. Regione Lombardia ha sempre creduto in questo approccio di sistema. Anche



nel campo della formazione e delle politiche del lavoro il nostro modello si basa proprio sulla collaborazione tra istituzioni, imprese, enti formativi e università per costruire percorsi coerenti con i fabbisogni del territorio.

Il modello di rete sviluppato con InLav va esattamente in questa direzione: rafforzare la capacità del territorio di lavorare insieme, condividere competenze e responsabilità e costruire risposte integrate. È un metodo che può essere replicato anche in altri ambiti, perché dimostra che la collaborazione tra i diversi attori è la condizione fondamentale per affrontare le trasformazioni economiche e sociali del nostro tempo.

InLav può essere considerato anche un modello per combattere l'allegato del lavoro irregolare. Cosa ne pensa?

Credo che questo sia uno degli aspetti più rilevanti del progetto. Il lavoro irregolare e lo sfruttamento non sono soltanto una violazione della legge: sono anche un fattore che genera disuguaglianze sociali, indebolisce il mercato del lavoro e penalizza le imprese che operano correttamente.

InLav introduce un modello che unisce contrasto all'illegalità e politiche attive del lavoro. Attraverso strumenti come i punti unici di accesso e i patti territoriali, il progetto permette di intercettare situazioni di vulnerabilità e offrire alle persone alternative concrete di inserimento lavorativo. Questa è la strada giusta: non solo repressione, ma anche accompagnamento e inclusione. Significa costruire percorsi di lavoro regolare, rafforzare le competenze delle persone e favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Per Regione Lombardia il lavoro dignitoso e regolare è una priorità. Le nostre politiche di formazione, orientamento e inserimento lavorativo sono pensate proprio per creare opportunità reali e prevenire situazioni di marginalità. InLav si inserisce perfettamente in questa visione: un progetto che rafforza la legalità, tutela i lavoratori e allo stesso tempo sostiene uno sviluppo economico più equo e sostenibile. ■



Un modello che mette a sistema l'impegno di diversi soggetti

Il Progetto InLav Lombardia ha recentemente promosso un workshop con l'obiettivo di valorizzare le esperienze di lavoro in rete sviluppate dai Punti Unici di Accesso (PUA) InLav, mettendo in luce come la collaborazione tra soggetti diversi favorisca interventi più efficaci nel contrasto allo sfruttamento lavorativo.

L'incontro ha voluto rafforzare le competenze degli operatori, promuovendo modelli collaborativi replicabili e approfondendo il ruolo dei Patti Territoriali e delle iniziative di comunicazione della fase finale del Progetto come strumenti di consolidamento delle reti locali.

Paola Angela Antonicelli di Regione Lombardia ha definito il quadro strategico del Progetto InLav, considerando che "il target delle persone vittime dello sfruttamento lavorativo è importante e la rete territoriale è ritenuta fondamentale nella fase di definizione del bisogno, di presa in carico e di soluzione del problema", pertanto "con questo progetto si è provato ad avviare una sperimentazione che mette a sistema l'impegno di diversi soggetti".

Stefano Toselli di Anci Lombardia ha presentato lo stato di avanzamento del progetto, considerando come InLav Lombardia è oggi pienamente operativo grazie ai 12 PUA attivi nei territori.

Egidio Riva dell'Università Bicocca di Milano ha quindi evidenziato gli esiti e le prime considerazioni sull'esperienza dei PUA InLav, premettendo che "c'è una questione di natura conoscitiva che va attenzionata, perché oltre ai numeri dell'iniziativa è interessante capire il profilo delle persone intercettate e prese in carico, che sono giovani, di circa 30 anni, in prevalenza uomini e con una condizione differenziata delle loro caratteristiche. Questi aspetti hanno permesso di definire delle categorie, dove alcune persone presentano una elevata vulnerabilità e altre evidenziano la disponibilità di alcune risorse". Per Riva ora si deve lavorare al fine di superare la frammentazione dei diversi soggetti che si occupano di lavoro, per far sì che i possano dialogare e interagire tra loro.

“È possibile costruire dispositivi integrati di contrasto allo sfruttamento lavorativo”

LA FORMAZIONE E I LABORATORI INLAV HANNO COINVOLTO DECINE DI OPERATORI E OPERATRICI



 **SERGIO MADONINI**

Un punto nodale del progetto InLav è stata la formazione e, in particolare, “il ciclo di sei laboratori valutativi partecipativi condotti nei territori coinvolti dalla sperimentazione (Bergamo, Treviglio, Milano, Mariano Comense, Lecco e Siziano/Pavia), con l'obiettivo di offrire una lettura comparativa e trasversale dell'esperienza, identificando pattern ricorrenti, divergenze significative e apprendimenti utili alla programmazione futura”. È quanto ci dice Nicola Basile, collaboratore di Anci Lombardia, che ha seguito e gestito i sei laboratori e che, con il contributo di Maria Antonia Molteni e Nicol Mondin, animatrici territoriali di Anci Lombardia, ha elaborato la citata lettura comparativa. Si tratta di una prima analisi che verrà approfondita, ma che già ci offre una visione

dell'esperienza maturata. Esperienza, continua Basile “che rappresenta una fra le più significative sperimentazioni condotte in Italia nel campo del contrasto allo sfruttamento lavorativo dei lavoratori stranieri in condizioni di vulnerabilità”.

Partiamo dalle conclusioni, seppur parziali ma significative, che, in prima battuta, Basile così sintetizza: “La sperimentazione InLav dimostra che è possibile costruire dispositivi integrati di contrasto allo sfruttamento lavorativo capaci di produrre risultati rilevanti: dall'emersione del fenomeno alla presa in carico multidimensionale dal rafforzamento delle reti territoriali alla produzione di conoscenza sistemica”.

Si tratta di risultati più che incoraggianti “se si considerano limiti strutturali legati ai tempi compressi, la carenza di risorse dirette o la mancata integrazione piena con i servizi ordinari.”

Dai laboratori emerge che il fenomeno

dello sfruttamento lavorativo è diffuso, normalizzato e radicato in molteplici settori produttivi. Affinché la risposta possa essere più pregnante sono necessarie cinque condizioni per il consolidamento che la relazione di Basile individua in continuità, durata adeguata, risorse, integrazione sistemica e governance semplificata. “La sfida futura è trasformare gli apprendimenti prodotti in politiche strutturali e stabili, capaci di affrontare un fenomeno che richiede visione di lungo periodo e impegno di sistema”.

Il percorso dei laboratori

Il ciclo dei laboratori ha visto il coinvolgimento complessivo di decine di operatori e operatrici afferenti a enti del terzo settore, servizi comunali, aziende speciali e cooperative sociali direttamente impegnati nell'attuazione del progetto. Ogni laboratorio si è sviluppato in due fasi. Nella prima fase, i

partecipanti, suddivisi in sottogruppi, hanno ricostruito collettivamente la mappa del progetto, identificando attori, collaborazioni, tempi, criticità, azioni svolte ed episodi significativi. Nella seconda fase, un'attività di auto-valutazione su dimensioni operative specifiche, ha stimolato un confronto strutturato sugli esiti del percorso. "La finalità dell'analisi non è giudicante ma conoscitiva e riflessiva: comprendere che cosa ha funzionato, che cosa non ha funzionato e quali fattori hanno influenzato positivamente o negativamente lo sviluppo delle attività".

attuazione e sugli esiti conseguiti". Oltre al contesto, i laboratori hanno offerto riflessioni sugli strumenti utilizzati. Relativamente al Punto Unico di Accesso (PUA) un dato trasversale rilevato è che le persone in condizione di sfruttamento non accedono spontaneamente ai servizi sulla base della comunicazione istituzionale. Gli accessi significativi sono avvenuti tramite outreach diretto, passaparola comunitario e reti di fiducia. I modelli più efficaci di PUA sono quelli integrati (one-stop-shop), con presenza contestuale di operatore

Punti Unici di Accesso attivati evidenzia punti di forza strutturali e punti di forza contingenti emersi nei diversi territori. Tra i punti di forza strutturali, il principale è la qualità dell'integrazione tra gli attori coinvolti. "Il progetto ha superato la logica del semplice invio dei casi, promuovendo collaborazione stabile, lettura condivisa delle situazioni e integrazione delle competenze. Un secondo elemento chiave è l'integrazione della componente legale nella presa in carico, che si è rivelata determinante per la credibilità del servizio e per la tutela concreta dei beneficiari.



Da questi incontri sono emerse le differenze strutturali significative dei sei territori "che hanno influenzato in modo determinante le modalità di attuazione e i risultati del progetto". Queste differenze riguardano la dimensione e la natura del contesto urbano, la presenza o assenza di infrastrutture preesistenti, la configurazione organizzativa adottata e il tessuto relazionale disponibile.

"In sintesi, la sperimentazione InLav ha operato in contesti che vanno dalla metropoli milanese ai piccoli Comuni della provincia pavese, dalla solida infrastruttura anti-tratta bergamasca al territorio comasco privo di strutture di accoglienza. Questa varietà di condizioni rappresenta al contempo una ricchezza conoscitiva e una sfida analitica: i risultati del progetto non possono essere letti senza tenere conto del peso determinante che le variabili territoriali hanno esercitato sulle modalità di

sociale, consulente legale e mediatore linguistico-culturale, figure che appaiono imprescindibili considerato che i problemi emersi vanno oltre il lavoro, come per esempio la casa e la salute, le difficoltà burocratiche rese più complicate dalla scarsa conoscenza della lingua italiana. Questa risulta, soprattutto nella fase di outreach, un fattore chiave in tutti i territori. In questa fase, inoltre una "strategia comunicativa efficace è stata quella di presentare il servizio come supporto a documenti/lavoro, evitando inizialmente il termine "sfruttamento", percepito come stigmatizzante". Nella fase di presa in carico sono emersi elementi ricorrenti come, per esempio la domanda iniziale centrata sul lavoro, che nasconde bisogni documentali, abitativi, sanitari e la centralità del supporto legale. Analizzando i risultati quantitativi e qualitativi l'analisi comparativa dei

Terzo aspetto strutturale è la capacità del progetto di produrre conoscenza sul fenomeno dello sfruttamento lavorativo, rendendo visibili dinamiche prima sommerse attraverso attività di outreach e mappatura territoriale". Tra i punti di forza contingenti, emerge il ruolo delle reti preesistenti: Nei territori dove il tessuto relazionale era già solido, il progetto ha funzionato da acceleratore. Inoltre, la presenza di competenze specifiche sul tema della tratta ha facilitato l'avvio e l'efficacia degli interventi, mentre nei contesti privi di tali competenze i tempi di implementazione sono stati più lunghi".

Questi sono solo alcuni fra gli elementi che l'attività dei laboratori ha posto in evidenza. Non mancano limiti e criticità, come detto, ma del resto InLav è una sperimentazione volta a porre l'accento su quanto è stato possibile realizzare e le potenzialità del progetto. ■

Sport indispensabile per fare prevenzione, mette in relazione comunità e associazioni

NELLA CASA DEI COMUNI L'ASSEMBLEA DELL'ASSOCIAZIONE IMPIANTI SPORTIVI



LUCIANO BAROCCO

“Fare squadra. Fare rete. Un virtuoso percorso di crescita che accomuna sempre più le nostre comunità, enti pubblici e privati, associazioni, persone di ogni età. Lo sport è un momento autentico di inclusione sociale, benessere, salute e sviluppo dei territori. Lo facciamo attraverso momenti di formazione, promuovendo la cultura, affiancando i Comuni e non solo nell'efficientamento di impianti sportivi che in larga misura hanno bisogno di una riqualificazione”. Con queste parole il Presidente di AIS - Associazione Impianti Sportivi - Ezio Ferrari ha aperto i lavori dell'annuale assemblea associativa, che si è svolta a Milano nella Casa dei Comuni.

La giornata si è aperta con l'incontro “Gare, prezzi, partenariato: impianti sportivi e pubblica amministrazione” in cui sono intervenuti il Segretario generale di Anci Lombardia Rinaldo Mario Redaelli e Antonio Lamiranda, Presidente del Dipartimento Commercio e Attività produttive, che si è soffermato sull'importanza del partenariato pubblico privato.

“Fondamentale - ha detto nel corso dell'Assemblea Ais Giacomo Ghilardi, Vicepresidente Vicario di Anci Lombardia - è la volontà della comunità per dare servizi e opportunità ai giovani che si avvicinano al mondo



sportivo. Ci sono numerosi strumenti per costruire e riqualificare impianti e sappiamo che gli impianti comunali hanno bisogno di continua manutenzione e riqualificazione, ed è importantissimo investire su queste strutture con interventi rapidi. Impianti ma non solo perché è di fondamentale importanza anche lo sport outdoor. Lo sport è indispensabile per fare prevenzione, è educazione e strumento di inclusione sociale che mette in relazione comunità e associazioni sportive”.

“Senza impianti, molti sport non esisterebbero. Lo dimostrano le straordinarie strutture realizzate per Milano-Cortina: installazioni progettate per discipline specifiche. Ma lo stesso vale per piscine comunali, campi da calcio e palestre dove ogni giorno migliaia di ragazzi si allenano e crescono”, ha evidenziato Federica Picchi, Sottosegretario allo Sport e Giovani di Regione Lombardia. “Dalla mappatura che ho avviato con lo Sportplan 2024 emerge che in Lombardia ci sono oltre 13mila impianti sportivi, che diventano

42mila considerando tutti gli spazi dedicati all'attività fisica: il numero più alto in Italia. Ma con un dato critico: un'età media superiore ai 40 anni. Da qui è nato il Bando Impianti, 100 milioni di euro destinati ai Comuni per riqualificare l'impiantistica pubblica, garantendo sicurezza e accessibilità, soprattutto ai più giovani”.

“Insieme - ha sottolineato Ezio Ferrari, Presidente AIS - possiamo costruire un futuro in cui lo sport sarà sempre più esperienza condivisa, coinvolgente e accessibile a tutti. Per questo enti pubblici, associazioni e privati fanno rete”. Il Vicepresidente di AIS Giancarlo De Cristofaro ha evidenziato la grande opportunità costituita dalla mostra dello Sport FSB Forum Italy che si terrà a Bergamo l'11 e il 12 novembre che vede impegnata AIS accanto alla Fiera di Colonia per creare una grande vetrina internazionale del mondo dello sport.

Gianpiera Vismara, Coordinatrice del Dipartimento Cultura, Turismo, Sport e Politiche giovanili di Anci Lombardia, ha sottolineato “la collaborazione e le sinergie che l'Associazione dei Comuni lombardi ha instaurato, anche sul tema dello sport, con Regione Lombardia e AIS, e come i risultati importanti si possono raggiungere facendo squadra e perseguendo uno scopo comune fondamentale come la salute e l'inclusione sociale”. ■

A low-angle shot of several children reaching up towards a bright blue sky filled with white clouds. They are flying various colorful kites, including a large yellow one, a pink one, and a multi-colored one. The children are seen from behind, their arms raised in excitement.

Omnibus per i Servizi Scolastici e la solidarietà con tutti i bambini del mondo

La gestione più facile della Ristorazione Scolastica? Sì, Omnibus.

Omnibus per i Servizi Scolastici offre al cittadino un'esperienza di navigazione semplice e intuitiva.

L'accesso con SPID e CIE è più rapido e sicuro, e grazie al principio *mobile first* il cittadino effettua qualunque attività da cellulare o tablet, per visualizzare le presenze a scuola dei propri figli, o i consumi, oppure i saldi o anche eseguire i pagamenti, perché la connessione a pagoPA è immediata.

Anche la connessione all'app IO è subito disponibile e le comunicazioni del Comune con il cittadino per saldi, pagamenti e solleciti sono chiare e rapide.

E poi c'è l'Assistente Virtuale Sibyl, un supporto importante per gli operatori di back office della Pubblica Amministrazione e per i gestori di servizi e un chatbot di aiuto per i cittadini perché risponde alle loro domande ogni giorno 24h.

Ed è questo che fa di Omnibus la soluzione per tutti.

I Comuni della Lombardia 2026

