



MILANO METROPOLI REALE, METROPOLI POSSIBILE

Piano strategico triennale
del territorio metropolitano
[2016-2018]

Adottato dal Consiglio metropolitano con Delibera n. 16 del 11 aprile 2016

Parere favorevole della Conferenza metropolitana con delibera n. 3 del 21 aprile 2016

Approvato dal Consiglio metropolitano con Delibera n. 27 del 12 maggio 2016

Sindaco metropolitano: Giuliano Pisapia
Vice Sindaco metropolitano con delega al Piano strategico: Eugenio Comincini
Segretario e Direttore Generale della Città metropolitana, Responsabile del Piano strategico: Simonetta Fedeli

Milano. Metropoli reale, metropoli possibile. Piano strategico triennale del territorio metropolitano (2016-2018) è stato elaborato in collaborazione con il Centro Studi PIM, i Dirigenti e i Funzionari della Città metropolitana.

Si ringraziano i Comuni e i loro Sindaci, i componenti del Tavolo metropolitano, i rappresentanti delle associazioni, i soggetti intervistati e tutti coloro che a vario titolo hanno fornito il loro contributo di idee.

www.cittametropolitana.mi.it

Milano, marzo 2016

Indice

Città metropolitana. Governare il cambiamento	3
Metropoli reale, metropoli possibile	5
PARTE 1 Contesto normativo ed esperienze di pianificazione strategica	11
<hr/>	
1. Processi metropolitani in cerca di governo	13
1.1 ANTEFATTI	14
1.2 LA CITTÀ METROPOLITANA NELLA LEGGE 56/2014	15
1.3 IL RECEPIMENTO DELLA “DELRIO” NEL QUADRO NORMATIVO LOMBARDO: LA L.R. 32/2015	19
1.4 LO STATUTO DELLA CITTÀ METROPOLITANA DI MILANO	20
1.5 ZONE OMOGENEE: COSTITUZIONE, DELIMITAZIONE E REGOLAMENTAZIONE	21
1.6 LE MUNICIPALITÀ DEL COMUNE DI MILANO	23
1.7 POLITICHE E PROGRAMMAZIONE EUROPEA	25
1.8 IL PIANO STRATEGICO NEL QUADRO NORMATIVO E STATUTARIO VIGENTE	26
2. Pianificazione strategica: indicazioni dalle esperienze	29
2.1 DALLA VARIETÀ DI CASI EUROPEI E ITALIANI AD ALCUNE TENDENZE COMUNI	30
2.2 SPECIFICITÀ MILANESI: OPZIONI STRATEGICHE, VICENDE IRRISOLTE	32
2.3 VERSO UN MODELLO DI PIANIFICAZIONE APERTO E GENERATIVO	35
Carta di identità del territorio metropolitano	37
PARTE 2 Approccio e orientamenti della pianificazione strategica milanese	59
<hr/>	
3. Città metropolitana e Piano strategico: nuovi spazi d’azione	61
3.1 LA CITTÀ METROPOLITANA PER LO SVILUPPO STRATEGICO DEL TERRITORIO	62
3.2 PIANO E AGENDA STRATEGICA	63
3.3 IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE	65
4. La Mappa delle idee: orientamenti del Piano strategico	69
4.1 VOCAZIONE MILANESE: VARIETÀ E INTEGRAZIONE	70
4.2 SEI STRATEGIE DI SVILUPPO	70
4.3 AZIONI DI SISTEMA: GOVERNANCE, RISORSE E ORGANIZZAZIONE	73

PARTE 3 Indirizzi per la pianificazione e progetti del piano	77
5. Piattaforme progettuali: indirizzi per l'azione della Città metropolitana	79
5.1 AGILE E PERFORMANTE	83
5.2 CREATIVA E INNOVATIVA	89
5.3 ATTRATTIVA E APERTA AL MONDO	95
5.4 INTELLIGENTE E SOSTENIBILE	103
5.5 VELOCE E INTEGRATA	111
5.6 COESA E COOPERANTE	117
6. Progettualità dai territori: indirizzi per l'esercizio delle funzioni dei Comuni, delle Unioni e delle Zone omogenee	125
6.1 ALTO MILANESE. UN TERRITORIO IN RETE, ATTRATTIVO E VOCATO ALL'INNOVAZIONE	133
6.2 MAGENTINO E ABBIATENSE. TERRA DI AGRICOLTURA, TRA PRODUZIONE E FRUIZIONE	139
6.3 SUD OVEST. NUOVE CONNESSIONI PER UN TERRITORIO INTEGRATO	145
6.4 SUD EST. ORIENTARE LO SVILUPPO VERSO LA SMART LAND	151
6.5 ADDA MARTESANA. INFRASTRUTTURE VERDI E BLU PER UNA CITTÀ PARCO	159
6.6 NORD MILANO. LA CITTÀ DEI NUOVI LAVORI, DEI SERVIZI E DELL'ABITARE	165
6.7 NORD OVEST. CAMPO DELLA CONOSCENZA E DELL'INNOVAZIONE	171
6.8 MILANO METROPOLITANA	177
7. Processi attuativi, risorse, monitoraggio e aggiornamento	187
7.1 RELAZIONE CON GLI STRUMENTI PROGRAMMATICI E DI BILANCIO	188
7.2 PROSPETTIVE DI RIORGANIZZAZIONE DELLA STRUTTURA DELL'ENTE	190
7.3 MONITORAGGIO, RENDICONTAZIONE E AGGIORNAMENTO	192
7.4 GOVERNANCE MULTILIVELLO: INTERAZIONE CON UN CAMPO VASTO DI ATTORI E TERRITORI	193
8. Verso l'Agenda strategica: prospettive d'azione per Città metropolitana	197
Elenco dei materiali intermedi e di approfondimento	209
Fonti istituzionali	210

CITTÀ METROPOLITANA. GOVERNARE IL CAMBIAMENTO

La legge 56/2014 individua come finalità primaria di Città metropolitana la “**cura dello sviluppo strategico del territorio metropolitano**”. In questa prospettiva, la Città metropolitana di Milano vuole essere l’interlocutore per il rilancio in forme sostenibili dell’economia del territorio, per dare migliori e più adeguate risposte ai bisogni dei Comuni, delle famiglie e delle imprese, grazie alla sua vocazione di soggetto che mette in rete le istituzioni locali, le autonomie funzionali, le realtà economico-sociali, il mondo associativo e del terzo settore. Per svolgere questo ruolo, Città metropolitana è chiamata a divenire un soggetto “abilitatore”, capace, attraverso le sue politiche, di creare le condizioni affinché il complesso degli attori metropolitani possa agire in modo efficace ed efficiente sia a livello locale, in particolare lavorando sulla qualificazione del territorio e dei servizi “a rete”, sia nella dimensione globale, in ottica di complementarità tra grandi aree urbane, che rappresenta la sfida del prossimo futuro.

Alla luce di questa missione fondamentale, il Piano strategico si configura come processo e insieme di prodotti, utile alla costruzione di una visione condivisa di sviluppo della Città metropolitana di Milano, al rafforzamento di un protagonismo nuovo dell’Ente e alla sperimentazione di politiche e progetti connotati da una forte impronta operativa. E’ dunque la **prima rilevante opportunità** offerta a istituzioni e attori territoriali per dar corpo al cambiamento voluto dalla legge di riforma delle autonomie locali, contribuendo a realizzare il passaggio dalla ex Provincia alla Città metropolitana. E’ significativo che, in una fase segnata da radicali trasformazioni, sia proprio Milano la prima Città metropolitana italiana a elaborare il proprio Piano strategico, svolgendo così, ancora una volta, la funzione nazionale di laboratorio e di incubazione dei cambiamenti politico-istituzionali.

Coerentemente a tale impostazione, i **principi ispiratori** del Piano sono: vocazione internazionale, attrattività, competitività, innovazione, sostenibilità ambientale, cooperazione tra una pluralità di soggetti di varia natura e compartecipazione di tutti i territori metropolitani ai processi di sviluppo. Le sue pratiche intendono essere aperte, includenti, generative.

Dal punto di vista sostantivo, il Piano strategico riconosce l’area metropolitana milanese come un amalgama complesso, caratterizzato da una varietà di economie, società insediate, istituzioni e forme della rappresentanza, culture, contesti territoriali; un “ambiente” plurale e interconnesso, aperto verso le novità del mondo, ma con un forte radicamento nei contesti locali, non catturabile attraverso interpretazioni e intenzionalità univoche. Il Piano strategico si propone dunque di valorizzare questa vocazione plurima e integrata, individuando **sei strategie**, che si configurano come altrettante “piattaforme” sulle quali Città metropolitana è chiamata a sviluppare *policy*, “montare” progetti e costruire *partnership* con una pluralità di soggetti pubblici e privati.

Il Piano strategico disegna dunque una Città metropolitana **agile e performante**, che vuole divenire più semplice ed efficiente, per essere così più vicina ai cittadini e alle imprese e al servizio dei Comuni; una Città metropolitana **creativa e innovativa**, che punta su università, sui circuiti della ricerca e dell'alta formazione mettendola di più e meglio in connessione con il mondo della produzione; una Città metropolitana **attraattiva e aperta al mondo**, che sappia valorizzare ed esprimere al meglio le tante anime che la distinguono, mettendo in relazione attori e territori; una Città metropolitana **intelligente e sostenibile**, che affronta la sfida della competitività internazionale operando in chiave di sostenibilità ambientale, sociale ed economica; una Città metropolitana **veloce e integrata**, che sappia puntare sull'integrazione delle differenti forme di mobilità, concentrando le risorse disponibili su interventi volti a favorire l'interconnessione modale tra aeroporti, linee del ferro, gomma, mobilità dolce e servizi *sharing*; una Città metropolitana **coesa e cooperante**, che riconosce il valore della collaborazione tra territori e tra soggetti, che promuove forme associative nella gestione dei servizi.

Su queste sei **piattaforme progettuali** Città metropolitana fonderà la propria azione nei prossimi anni, orientando le agende dei territori, concretizzando alleanze e *partnership* con i Comuni e con una varietà di attori, contribuendo così attivamente a implementare politiche e progetti comuni.

Fondamentale in questo processo sarà il **ruolo delle Zone omogenee**, che, attraverso i progetti del Piano strategico, diventeranno veri e propri laboratori di pratiche di intercomunalità, con la finalità di sostenere lo sviluppo economico, tutelare e valorizzare il territorio, migliorare i servizi di mobilità, erogare servizi sempre più efficienti a cittadini e imprese.

Il Piano non si limita a individuare strategie e progetti, ma si preoccupa anche di renderli operativi attraverso la connessione con gli altri **strumenti di programmazione economico-finanziaria** dell'Ente, facendo evolvere il proprio **modello organizzativo** in relazione ai suoi obiettivi e alle esigenze della sua attuazione.

Infine, il Piano, oltre ad adempiere al mandato della L. 56/2014, definendo così politiche e progetti concretamente praticabili nel triennio, delinea, in chiave di "metropoli possibile", alcune prospettive di lavoro per l'azione futura di Città metropolitana. L'**Agenda strategica** a venire, da mettere al lavoro in sinergia con il Piano strategico e funzionale al suo aggiornamento e sviluppo, rappresenta dunque la prossima tappa di lavoro.

La sfida davanti a noi, Amministratori e attori del territorio, è dunque quella di praticare attivamente il processo che si aprirà con l'approvazione del Piano, **sviluppando insieme politiche e progetti**, in modo da dare reale forza all'azione di Città metropolitana e dei Comuni. Saremo più incisivi nell'affrontare questa sfida se il processo di riordino, innescato con la legge 56/2014, sarà accompagnato da ulteriori riforme normative e da un'appropriata dotazione di risorse economiche e finanziarie.

Vincere una simile scommessa assume un valore fondamentale per il futuro del nostro territorio e per l'intero Paese.

*Giuliano Pisapia, Sindaco metropolitano
Eugenio Comincini, Vice Sindaco metropolitano*

METROPOLI REALE, METROPOLI POSSIBILE

La costruzione del processo di pianificazione strategica - e in senso più ampio di avvio della Città metropolitana - richiede un duplice approccio, che sappia da un lato interpretare la fase attuale e individuare azioni nel breve periodo ma, al tempo stesso, sia in grado di avanzare anche una prospettiva rivolta al futuro, prefigurando ciò che potrebbe divenire la metropoli milanese a condizioni variate, sotto l'impulso della nuova istituzione metropolitana.

Lo scenario attuale è quello di una **metropoli reale** caratterizzata da una profonda metamorfosi non priva di ombre e contraddizioni, ma particolarmente dinamica sul fronte dei processi di sviluppo socio-economico e di trasformazione spaziale. Anche grazie al contributo trainante dell'Esposizione Universale del 2015 e all'efficacia di alcune politiche pubbliche di accompagnamento, il contesto milanese sta attraversando anni di pesante crisi in modo reattivo, generando nuove occasioni di crescita economica e civile. Tale dinamismo si confronta con un percorso di costruzione sul campo di Città metropolitana che non mostra ancora il passo sperato.

**Metropoli reale,
oltre la crisi**

Il processo di riforma avviato con la legge 56/2014, per quanto perfezionabile in alcuni specifici dispositivi, non è stato ancora adeguatamente accompagnato da parte del governo centrale da pratiche attuative coerenti, limitando così le potenziali capacità di azione della Città metropolitana: si pensi solo alle difficoltà di bilancio più volte richiamate nel dibattito pubblico. La legge regionale 32/2015, che ha "recepito" la cosiddetta legge Delrio, appare ancora restia nel riconoscere lo specifico ruolo della nuova istituzione e timida nell'assegnare alcune funzioni fondamentali di Città metropolitana, con particolare riguardo al tema della mobilità e del trasporto pubblico.

Le relazioni inter-istituzionali tra la nuova Città metropolitana e la Regione Lombardia, il Comune di Milano, gli altri Comuni, le agenzie funzionali, sono ancora troppo poco improntate su un modello di cooperazione a somma positiva. Un aspetto, questo, che merita di essere messo a tema, soprattutto se si considera che i processi di governo metropolitano – quelli attuali, oltre a quelli che segneranno il futuro dell'area milanese – saranno necessariamente l'esito di relazioni e risorse in capo a una pluralità di istituzioni e di attori sociali e funzionali, che trascendono i "perimetri" della nuova istituzione.

**Confini metropolitani
e processi di governo**

La conclusione del mandato dell'attuale Sindaco e Consiglio metropolitano - in scadenza nella primavera 2016 - ha compresso fortemente i tempi di elaborazione del Piano, inducendo alla valorizzazione di materiali e relazioni già al lavoro. La prospettiva del temine del mandato, inoltre, se da una parte non consente di poter contare su assetti di governo duraturi, dall'altra richiama la necessità di indirizzo e di continuità amministrativa, utili soprattutto nella prossima fase di transizione.

Struttura, procedure, cultura amministrativa della nuova Città metropolitana sono ancora in larga misura eredità di quelle della ex Provincia e quindi è opportuno avere consapevolezza diffusa che il processo di riforma richiederà tempi lunghi. Peraltro, il quadro consegnato, a partire dalle esperienze in corso nelle altre Città metropolitane italiane, appare ancor meno confortante. Il processo di riforma dell'ordinamento delle Città metropolitane non sta avanzando altrove con l'andatura auspicata e il caso milanese, pur segnato dalle difficoltà precedentemente evidenziate, si rivela un punto di riferimento imprescindibile a scala nazionale.

Una condotta "pragmatica", un piano credibile

Alle condizioni date, è ragionevole che la costruzione del primo *Piano strategico triennale del territorio metropolitano* milanese assuma uno stile realistico e pragmatico, puntando a un approccio sperimentale e incrementale. Un processo che faccia dunque i conti con la *metropoli reale*, storicamente e geograficamente determinata, nella consapevolezza che non tutto si giocherà "qui e ora".

La strategicità del Piano si misurerà quindi non solo in ordine alla rilevanza degli obiettivi individuati, ma anche e soprattutto nella capacità di intradare correttamente l'azione futura di Città metropolitana, senza consumare nel breve le ambizioni di riforma dell'azione di governo. La predisposizione del Piano nei tempi stabiliti consente inoltre a Città metropolitana - e alla sua struttura tecnico-amministrativa - di dotarsi di un quadro di orientamento strategico in grado di guidare la sua azione e quella dei Comuni in una fase cruciale come quella attuale, che vede il nuovo Ente muovere i primi passi. Tale consapevolezza induce a mantenere una condotta "pragmatica" nella messa a punto del piano, sebbene un approccio di questo genere non esima dall'esprimere una prospettiva di maggior respiro, pena il discredito e la derubricazione di Città metropolitana a ennesima occasione mancata.

Metropoli possibile, protagonista al futuro

L'obiettivo di una **metropoli possibile**, capace dunque di essere portatrice di una visione strategica di sviluppo alle diverse scale e di essere protagonista nella realizzazione di alcuni, significativi, "progetti bandiera", va dunque mantenuto saldo. Per queste ragioni è cruciale interpretare fin da subito in modo creativo il ruolo affidato a Città metropolitana, a partire dal suo atto di programmazione fondamentale, mettendo in campo la capacità e la forza espresse dalla pluralità dei soggetti politico-istituzionali, economico-sociali e culturali che credono in un rinnovato approccio autonomista.

Integrare nella dimensione territoriale

Ciò è possibile lavorando su un doppio binario. Nella **dimensione locale e territoriale**, immaginandosi come "aggregatore" (e integratore) dei grandi servizi di area metropolitana, a partire da trasporto pubblico, acqua, energia e rifiuti, con un ruolo più incisivo nella pianificazione territoriale, infrastrutturale e ambientale. Sotto questo profilo, Città metropolitana dovrà essere capace di svolgere un ruolo nuovo nei processi di coinvolgimento degli interessi locali nelle politiche e nei progetti di sviluppo per l'area milanese, individuando nuovi modelli di relazione - e dunque di *governance* - in grado di superare l'annosa questione dell'inadeguatezza degli attuali confini amministrativi e di dialogare su uno scacchiere territoriale più vasto (con Monza e Brianza e il Lodigiano *in primis*, ma, più in generale, con i territori della regione urbana lombardo-milanese, come individuata nella *Territorial review 2006* dell'OCSE).

Nella **dimensione globale** e fortemente connessa ai processi che investono il mondo, identificandosi come attore riconosciuto nelle reti urbane mondiali che sempre più si stanno affermando come momento decisivo nello sviluppo di relazioni culturali ed economiche tra le diverse parti del globo, per certi versi integrando lo stesso ruolo degli stati-nazione e delle altre forme di aggregazione macro-regionale e inter-governative (si pensi alla cosiddetta “diplomazia delle città” rafforzata attraverso l’esperienza di Expo). In questa prospettiva, Città metropolitana è chiamata ad agire più in una logica di cooperazione/complementarità piuttosto che di generica competizione internazionale, evidenziando la capacità di valorizzare i propri caratteri specifici e dunque di definire progettualmente un proprio posizionamento nella rete globale.

Connettere nello spazio globale

Questa tensione progettuale richiede però un cambiamento profondo nella cultura politico-amministrativa. Il tema non è riducibile solo al superamento dei limiti del recente quadro legislativo (L. 56/2014 e L.R. 32/2015), in ordine alla ridefinizione dell’architettura istituzionale o all’attribuzione di funzioni e risorse, piuttosto che alle modalità di elezione dei propri organi, ma richiama innanzitutto l’idea di una Città metropolitana in radicale discontinuità rispetto alla vecchia Provincia e anche rispetto alla semplice “area vasta”. Ovvero un’istituzione orientata a perseguire e curare lo sviluppo strategico del territorio metropolitano, proponendosi di promuovere e coordinare giochi cooperativi alle diverse scale, in grado di regolare in forma pluralistica il protagonismo degli attori che calcano la scena metropolitana.

Per queste ragioni fondamentali Città metropolitana non può limitarsi ad aspettare soluzioni dall’alto, ma deve avviare da subito un processo che modifichi radicalmente il modello d’azione ereditato, senza temere il cambiamento e avendo chiaro - a partire proprio dal suo primo Piano strategico - un processo evolutivo verso quella *metropoli possibile* evocata programmaticamente fin dal titolo di questo documento.

Il contesto complessivo nel quale si situa l’elaborazione e l’approvazione di questa prima edizione del Piano strategico metropolitano non può essere sottaciuto. Fino ad ora si è accennato ai “vincoli” e alle “possibilità” in gioco, sia in ordine al quadro normativo nazionale e regionale, sia in relazione alle esperienze - non solo locali - che hanno motivato un certo approccio milanese, intenzionalmente “pragmatico” ma non per questo ripiegato e difensivo.

Da questa prospettiva si deve avere piena consapevolezza che l’azione intrapresa con questo Piano non include tutte le scelte e le politiche a forte valenza metropolitana già oggi in campo. Dalla vicenda dell’Expo alle opzioni sulla sua eredità materiale e immateriale, dal destino degli scali ferroviari alle opzioni e agli investimenti infrastrutturali sul sistema della mobilità, dalle politiche per l’immigrazione alle nuove frontiere dell’economia condivisa e della nuova manifattura, dalla Città della salute sulle ex aree Falck al destino delle ex aree di Arese, fino al futuro della ex dogana di Segrate, così come importanti tematiche “di sistema” a tutela e riconfigurazione di un nuovo paesaggio metropolitano - si pensi alla vicenda dei vari parchi alle diverse scale o alla complicata cura del sistema idrografico - sono molte le questioni in agenda che

Il processo di pianificazione nel contesto più ampio

ricomprendono un campo di attori, di relazioni e di strumenti che superano il dominio stretto del piano e che si collocano su una scala temporale divergente e incompatibile con l'orizzonte triennale prefigurato dalla norma.

Sfidare le inerzie, per una nuova cultura metropolitana

Non si tratta, evidentemente, di comporre una facile lista delle incertezze di un processo di pianificazione o un repertorio aggiornato della molteplicità degli strumenti speciali previsti dalla nostra legislazione che sfuggono al dominio del Piano, sottolineando anche per questa via l'elevata frammentazione dell'arena decisionale milanese. Non si tratta, nemmeno, di riporre una vana fiducia in un futuro azzeramento della condizione attuale, una sorta di ripartenza dalla quale prenderebbe vita, tutt'a un tratto, un diverso e più ordinato assetto delle relazioni politico-decisionali del campo metropolitano, ricomponibili entro un processo di piano sinottico e omnicomprensivo. Diversamente, si tratta di assumere con coerenza di passo e di visione una prospettiva praticabile e incrementale nella costruzione della nuova istituzione, di un suo forte protagonismo e di una sua progressiva legittimazione sociale, a partire dal processo di pianificazione strategica.

La metropoli milanese in relazione dinamica con un mondo plurale

Tale costruzione progressiva della Città metropolitana milanese non la si pratica esclusivamente all'interno del campo territoriale dato, limitandosi a riconfigurare il sistema delle relazioni tra Comune capoluogo, Comuni metropolitani – insieme alla costellazione delle loro agenzie – e Regione. Occorre anche promuovere e gestire relazioni con i soggetti sociali e funzionali a diverso titolo implicati nello sviluppo metropolitano, in un sistema di rapporti aperto alle dinamiche continentali e mondiali. In questo senso, la partecipazione attiva di Milano a diverse reti urbane transnazionali, rafforzatasi con l'esperienza dell'Esposizione universale, ma pure i rapporti di negoziazione e collaborazione con Roma, il Governo nazionale e quello regionale su molteplici fronti, così come la sponda progettuale di Bruxelles e dell'Europa, saranno terreni decisivi di impegno per la nuova istituzione e la sua classe dirigente.

Nella direzione indicata, questa prima stesura del Piano, necessariamente aggiornabile nel triennio, non rappresenta certo il fine ultimo della nuova istituzione metropolitana, ma - occorre ribadirlo - uno strumento importante per come esso verrà impiegato. Un mezzo, dunque, la cui validità non si potrà che misurare anche, e forse primariamente, dalla capacità di sfidare le tante inerzie ancora presenti, tentando di affermare nell'azione quotidiana lo spazio culturale e politico della metropoli milanese.

Guida alla lettura

La struttura del Piano strategico triennale del territorio metropolitano riflette e articola il duplice approccio espresso nel titolo. "Milano. Metropoli reale, metropoli possibile" segna le tappe di un percorso che parte dal contesto attuale e arriva a tracciare progetti e indirizzi per l'azione della nuova Città metropolitana.

La prima parte è dedicata alla ricostruzione del percorso storico e amministrativo che ha portato alla legge 56/2014 e alla nascita della nuova istituzione con una particolare attenzione agli esiti sulla realtà territoriale milanese, alla definizione delle Zone omogenee, alle sue specificità nel contesto italiano ed europeo.

A seguire un inserto, che si propone come una **carta d'identità del territorio metropolitano** e che ricostruisce, con il corredo di mappe e infografiche, il quadro conoscitivo e interpretativo della realtà milanese e della progettualità in movimento.

La **seconda parte** si focalizza sulla narrazione del processo di costruzione del Piano. Un processo partecipato, a tappe, che nasce dalle Linee di indirizzo e passa dalla Mappa delle idee nella quale sei linee di indirizzo strategico si configurano quali piattaforme sulle quali "appoggiare" politiche e progetti, attori e risorse nei prossimi anni.

La **terza parte** dà vita a queste piattaforme e le restituisce in forma di progetti: per quanto riguarda l'attività di Città metropolitana vengono proposti alcuni selezionati progetti, frutto della sua attività e delle prime interazioni sviluppate con altri *stakeholder*; per i Comuni, organizzati attraverso le Zone omogenee, le specifiche vocazioni territoriali vengono tradotte in azioni, politiche e progetti che possono essere praticate in forma cooperativa/partenariale. Questa parte si conclude con un approfondimento sugli strumenti da utilizzare per organizzare, in una dimensione temporale predefinita, le attività e le risorse necessarie, sulle modalità di monitoraggio, rendicontazione e aggiornamento del Piano e sulle linee da seguire per attivare interazioni con i soggetti pubblici e privati di riferimento.

Il Piano si chiude rilanciando verso l'Agenda strategica, configurando così linee d'azione di Città metropolitana in relazione a partite che vedono protagonisti attori, contesti territoriali e orizzonti temporali fuori dalla portata diretta del piano.



PARTE 1

CONTESTO NORMATIVO ED ESPERIENZE DI
PIANIFICAZIONE STRATEGICA

1 PROCESSI METROPOLITANI IN CERCA DI GOVERNO

La Città metropolitana di Milano vede la luce, insieme ad altre 9, con la L.56/2014 (cosiddetta legge Delrio), dopo una lunga fase di tentativi “volontaristici” di dare risposta alla questione metropolitana e al termine di un lungo processo di riordino dell’assetto delle autonomie locali.

Ente di secondo livello, con un territorio coincidente con quello della provincia omonima, si articola in 7 Zone omogenee oltre Milano, che a sua volta ha deliberato la trasformazione delle Zone di decentramento in Municipi.

Lo Statuto di Città metropolitana (approvato il 22 dicembre del 2014) ne delinea istituti di partecipazione, organi, funzioni e organizzazione mentre il Piano strategico triennale è previsto dalla norma come un “atto di indirizzo per l’ente e per l’esercizio delle funzioni dei comuni e delle unioni di comuni”. Proprio il carattere generale della sua definizione rappresenta una significativa opportunità per caratterizzare in modo originale l’azione di Città metropolitana rispetto a quella della vecchia Provincia anche se il tema delle funzioni attribuite è ancora in parte oggetto di definizione tra la nuova istituzione e la Regione che, con la L.R. 32/2015 ha disposto il riordino delle funzioni di Città metropolitana di Milano e Province.

1.1 Antefatti

Per dare concreta attuazione al mandato di formazione delle Città metropolitane si sono dovute attendere le condizioni create da una stagione di concomitante crisi economica e insorgente domanda di riforme istituzionali, spesso sospinta da un atteggiamento di forte ostilità verso l'azione della "mano pubblica". Non va infatti dimenticato che la L. 56/2014 è stata anticipata dalla L. 135/2012, sotto la pressione di un'impellente esigenza di ridurre i costi della pubblica amministrazione anche attraverso la modifica dell'assetto istituzionale. Una riforma dell'architettura istituzionale ai tempi della *spending review*; un'impostazione che a oggi ha portato alla costruzione di una Città metropolitana piuttosto differente da come la si era immaginata - e per certi versi praticata nel tempo - in particolare a Milano.

I tentativi di dare risposta alla "questione metropolitana" a Milano risalgono infatti alla fine degli anni '50, con l'istituzione, in base al Decreto Ministeriale 1637 del 29 febbraio del 1959, del **Piano Intercomunale Milanese (PIM)**. L'esigenza era quella di affrontare il governo dello sviluppo territoriale ad una scala più ampia rispetto a quella della città di Milano, attraverso il coinvolgimento dei Comuni circostanti nei processi di pianificazione territoriale. Il Decreto indicava inizialmente un ambito di trentacinque Comuni, arrivati a più di novanta nel corso degli anni '60.

La prima fase di vita del PIM ha accompagnato passo dopo passo le riforme regionali e nazionali, a partire dal riconoscimento di una nuova legge urbanistica regionale (L.R. 51/75), all'**istituzione dei comprensori e del livello di pianificazione comprensoriale** (L.R. 52/75). La fase "pionieristica" ha portato all'elaborazione di diverse proposte di piano (1963 modello "turbina"; 1967 Progetto Generale di Piano, 1975 e 1982 proposte di Piano Territoriale Comprensoriale), alla predisposizione dei primi grandi progetti di scala intercomunale (Parco delle Groane, Parco Nord) e ad alcune grandi azioni concertate tra comuni (gli interventi di Edilizia Residenziale Pubblica del CIMEP – Consorzio Intercomunale Milanese per l'Edilizia Popolare).

Tra successi e battute d'arresto, questo insieme di processi di pianificazione/progettazione e di pratiche amministrative ha avuto il merito di permeare la cultura politica e amministrativa milanese di un approccio all'intercomunalità nei processi di pianificazione territoriale, urbanistica, infrastrutturale e ambientale.

Chiusa la fase "volontaristica" e tramontata rapidamente l'esperienza del Comprensorio (abolito con L.R. 23/81), gli anni '80, con l'entrata in funzione a pieno regime delle Regioni, segnano una riconfigurazione dei **processi di governance metropolitana fondati principalmente su pratiche di pianificazione territoriale**. L'urbanistica comincia infatti a interrogarsi profondamente sul ruolo del Piano, alla ricerca di nuove e più efficienti forme di governo del territorio.

Si arriva così, in parte inaspettatamente, alla **L. 142/1990** che, approcciando la questione metropolitana in termini di architettura istituzionale, prevede per la prima volta la creazione delle Città metropolitane, intese come Province dotate di poteri "speciali". Una legge che è rimasta sulla carta, nonostante la "costituzionalizzazione" della nuova istituzione avvenuta con la **"Riforma del**

Titolo V (Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3), fino alla straordinaria accelerazione imposta prima con il “Decreto Salva Italia” (L. 214/2011), che si proponeva un primo intervento di riordino delle Province, e successivamente con la **Legge 135/2012** (cd. *Spending review*), nella quale, tra gli altri contenuti, si prevedeva il riordino delle Province (art. 17), l’istituzione delle Città metropolitane (art. 18) e la definizione delle modalità di esercizio associato di funzioni e servizi comunali (art. 19).

Dopo una breve fase di “congelamento” del processo di riforma, determinato prima dalla mancata conversione del D.L. 188 del novembre 2012, che si incaricava di dare attuazione ad alcune disposizioni della L. 135/2012 con particolare riferimento alla geografia delle nuove Province, poi dalla manovra “rimediale” effettuata attraverso la Legge di Stabilità 2013 (L. 228/2012, art. 1, comma 115), che prevedeva la sospensione dell’applicazione dei dispositivi della L. 135/2012 in materia fino al 31 dicembre 2013, e infine dal pronunciamento della Corte Costituzionale (Sentenza n. 220 del 3 luglio 2013) - che ha dichiarato l’illegittimità costituzionale di alcuni articoli della L. 214/11 e della L. 135/12 in tema di riordino delle Province e di istituzione delle Città metropolitane - nell’estate del 2013 il Consiglio dei Ministri ha approvato il cosiddetto “DDL Delrio”.

Il “**DDL Delrio**”, che in tema di Città metropolitana richiama in larga misura l’ordinamento previsto dall’art. 18 della L. 135/12, è stato approvato, dopo una vivace discussione pubblica e il lungo confronto parlamentare che ha dato luogo ad alcune significative modifiche rispetto all’originaria proposta governativa, nella L. 7 aprile 2014, n° 56 “Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni”.

1.2 La Città metropolitana nella legge 56/2014

La L. 56/2014 rilancia un processo di riordino profondo dell’assetto delle autonomie locali del nostro Paese. In questo quadro, le Città metropolitane, a distanza di un quarto di secolo dalla loro previsione, divengono realtà.

Per la “Delrio”, le **Città metropolitane sono enti territoriali di area vasta**, con le seguenti **finalità istituzionali** generali: cura dello sviluppo strategico del territorio metropolitano; promozione e gestione integrata dei servizi, delle infrastrutture e delle reti di comunicazione di interesse della Città metropolitana; cura delle relazioni istituzionali afferenti il proprio livello, comprese quelle a livello europeo, ossia quelle con le città e le aree metropolitane europee (art. 1, comma 2).

Le Città metropolitane sono dieci: Torino, Milano, Venezia, Genova, Bologna, Firenze, Bari, Napoli e Reggio Calabria e Roma, per la quale sono previste disposizioni specifiche in ragione del suo ruolo di capitale (art. 1, commi 5 e 101).

Oltre alle disposizioni riguardanti i territori delle regioni a statuto ordinario, la norma prevede che nelle regioni a statuto speciale si possano istituire ulteriori Città metropolitane, nel rispetto dei principi della L. 56/14 stessa e in conformità con i rispettivi Statuti. Su questa base, sono state finora individuate altre quattro Città metropolitane (Cagliari, Catania, Messina, Palermo), anche se la

legge regionale istitutiva delle tre Città metropolitane siciliane è stata recentemente impugnata dinanzi alla Corte costituzionale.

Il territorio della Città metropolitana coincide con quello della Provincia omonima, fermo restando il potere d'iniziativa dei Comuni per la modifica dei confini delle Province limitrofe e l'adesione alla Città metropolitana stessa (art. 1, comma 6).

Sono **organi** della Città metropolitana il Sindaco metropolitano, il Consiglio metropolitano e la Conferenza metropolitana (art. 1, commi da 7 a 9, da 19 a 20 e da 40 a 43).

Il Sindaco del comune capoluogo è di diritto il Sindaco metropolitano, ha la rappresentanza dell'ente, convoca e presiede il Consiglio metropolitano e la Conferenza metropolitana, sovrintende al funzionamento dei servizi e degli uffici e all'esecuzione degli atti. Il Sindaco metropolitano può nominare un Vicesindaco, scelto tra i Consiglieri metropolitani, che esercita le funzioni del Sindaco in caso di impedimento. Il Sindaco metropolitano può assegnare deleghe al Vicesindaco e, nei casi e nei limiti previsti dallo Statuto, a Consiglieri metropolitani.

Il **Consiglio metropolitano** è costituito, oltre che dal Sindaco metropolitano, da 24 membri per le Città metropolitane con più di 3 milioni di abitanti, come Milano, eletti da e tra i Sindaci e Consiglieri dei Comuni appartenenti alla Città metropolitana. Il Consiglio metropolitano è l'organo di indirizzo e controllo, approva regolamenti, piani, programmi e approva o adotta ogni altro atto ad esso sottoposto dal Sindaco metropolitano; ha altresì potere di proposta dello Statuto e delle sue modifiche e poteri di approvazione in via definitiva del bilancio.

La **Conferenza metropolitana** è composta dal Sindaco metropolitano, che la convoca e presiede, e dai Sindaci dei Comuni della Città metropolitana. È competente per l'adozione dello Statuto e ha potere consultivo per l'approvazione dei bilanci; lo Statuto può attribuirle altri poteri propositivi e consultivi.

Lo **Statuto**, nel rispetto della legge, stabilisce le norme fondamentali dell'organizzazione dell'ente, comprese le attribuzioni e le competenze degli organi (art. 1, commi da 9 a 11). In particolare:

- a) regola le modalità e gli strumenti di coordinamento dell'azione complessiva di governo del territorio metropolitano;
- b) disciplina i rapporti tra i Comuni e la Città metropolitana per l'organizzazione e l'esercizio delle funzioni metropolitane e comunali, prevedendo anche forme di organizzazione in comune, eventualmente differenziate per aree territoriali. Mediante convenzione, i Comuni e le loro Unioni possono avvalersi di strutture della Città metropolitana e viceversa e possono delegare l'esercizio di funzioni alla Città metropolitana e viceversa;
- c) può prevedere la costituzione di Zone omogenee, per specifiche funzioni e tenendo conto delle specificità territoriali, con organismi di coordinamento con la Città metropolitana;
- d) individua le modalità per istituire accordi con i Comuni non compresi nella Città metropolitana.

Le Città metropolitane sono costituite alla data di entrata in vigore della legge ovvero l'8 aprile 2014 (art. 1, commi da 13 a 17). Entro il 31 dicembre 2014 la Conferenza metropolitana approva lo Statuto (nel caso milanese ciò è avvenuto

il 22/12/2014). L'effettivo passaggio dalla Provincia alla Città metropolitana è avvenuto il 1° gennaio 2015, data a partire dalla quale la Città metropolitana succede alla Provincia in tutti i rapporti attivi e passivi e ne esercita le funzioni. Entro il 30 settembre 2014 si svolgono le elezioni del Consiglio metropolitano (nel caso milanese ciò è avvenuto il 28/09/2014), indette dal Sindaco del Comune capoluogo, e si insediano il Consiglio metropolitano e la Conferenza metropolitana (art. 1, commi 15 e da 21 a 39).

Il Consiglio metropolitano è organo elettivo di secondo grado e dura in carica 5 anni. In caso di rinnovo del Consiglio del Comune capoluogo, si procede comunque a nuove elezioni del Consiglio metropolitano. Hanno diritto di elettorato attivo e passivo i Sindaci e i Consiglieri dei Comuni della Città metropolitana. Il voto dei Sindaci e Consiglieri è ponderato in base ad un indice rapportato alla popolazione complessiva della fascia demografica di appartenenza del Comune. Lo Statuto può, altresì, prevedere **l'elezione diretta** a suffragio universale del Sindaco e del Consiglio metropolitano con il sistema elettorale che sarà determinato con legge statale. Per le Città metropolitane con oltre 3 milioni di abitanti, come nel caso di Milano, ci sono poi altre due condizioni necessarie, oltre alla definizione della legge elettorale: che lo Statuto della Città metropolitana preveda la costituzione di Zone omogenee (ai sensi del comma 11, lett. c) nei Comuni esterni al capoluogo; che il Comune capoluogo abbia realizzato la ripartizione del proprio territorio in Zone dotate di autonomia amministrativa.

Alla Città metropolitana sono attribuite le seguenti **funzioni fondamentali** (art. 1, comma 44):

- adozione e aggiornamento annuale di un Piano strategico triennale del territorio metropolitano, che costituisce atto di indirizzo per l'ente e per l'esercizio delle funzioni dei comuni e delle unioni di comuni compresi nel predetto territorio, anche in relazione all'esercizio di funzioni delegate o assegnate dalle regioni, nel rispetto delle leggi delle regioni nelle materie di loro competenza;
- pianificazione territoriale generale, ivi comprese le strutture di comunicazione, le reti di servizi e delle infrastrutture appartenenti alla competenza della comunità metropolitana, anche fissando vincoli e obiettivi all'attività e all'esercizio delle funzioni dei comuni compresi nel territorio metropolitano;
- strutturazione di sistemi coordinati di gestione dei servizi pubblici, organizzazione dei servizi pubblici di interesse generale di ambito metropolitano. D'intesa con i comuni interessati la Città metropolitana può esercitare le funzioni di predisposizione dei documenti di gara, di stazione appaltante, di monitoraggio dei contratti di servizio e di organizzazione di concorsi e procedure selettive;
- mobilità e viabilità, anche assicurando la compatibilità e la coerenza della pianificazione urbanistica comunale nell'ambito metropolitano;
- promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale, anche assicurando sostegno e supporto alle attività economiche e di ricerca innovative e coerenti con la vocazione della Città metropolitana come delineata nel Piano strategico del territorio;
- promozione e coordinamento dei sistemi di informatizzazione e di digitalizzazione in ambito metropolitano.

Alle Città metropolitane sono inoltre attribuite le **funzioni fondamentali delle Province**, oltre a quelle attribuite nell'ambito del processo di riordino delle funzioni delle Province stesse (art. 1, commi da 85 al 97), con particolare riferimento a:

- cura dello sviluppo strategico del territorio e gestione di servizi in forma associata in base alle specificità del territorio;
- pianificazione territoriale provinciale di coordinamento, nonché tutela e valorizzazione dell'ambiente, per gli aspetti di competenza;
- pianificazione dei servizi di trasporto in ambito provinciale, autorizzazione e controllo in materia di trasporto privato, in coerenza con la programmazione regionale, nonché costruzione e gestione delle strade provinciali e regolazione della circolazione stradale ad esse inerente;
- programmazione provinciale della rete scolastica, nel rispetto della programmazione regionale;
- raccolta ed elaborazione di dati, assistenza tecnico-amministrativa agli enti locali;
- gestione dell'edilizia scolastica;
- controllo dei fenomeni discriminatori in ambito occupazionale e promozione delle pari opportunità sul territorio provinciale;
- cura delle relazioni istituzionali, anche stipulando accordi e convenzioni.

La Provincia - e di conseguenza Città metropolitana - può altresì, d'intesa con i comuni, esercitare le funzioni di predisposizione dei documenti di gara, di stazione appaltante, di monitoraggio dei contratti di servizio e di organizzazione di concorsi e procedure selettive.

Lo Stato e le Regioni, ciascuno per le proprie competenze, possono attribuire **ulteriori funzioni** alle Città metropolitane in attuazione dei principi di sussidiarietà, differenziazione e adeguatezza di cui al primo comma dell'articolo 118 della Costituzione (art. 1, comma 46).

Infine, ulteriori funzioni, anche in forma territorialmente differenziata, possono essere delegate alla Città metropolitana dai Comuni e dalle Unioni di Comuni (e viceversa), secondo la disciplina prevista dallo Statuto. Analogamente, i Comuni e le loro Unioni, mediante convenzione che regola le modalità di utilizzo di risorse umane, strumentali e finanziarie, possono avvalersi di strutture della Città metropolitana (e viceversa), senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica (art. 1, comma 11, lett. b).

Allo stesso modo, lo Statuto della Città metropolitana, secondo una procedura e con modalità che saranno oggetto di successivo approfondimento, può prevedere la costituzione di **Zone omogenee** per l'esercizio di specifiche funzioni (art. 1, comma 11, lett. c).

Spettano alla Città metropolitana il patrimonio, il personale e le risorse della Provincia di riferimento. La Città metropolitana, inoltre, succede a titolo universale in tutti i rapporti attivi e passivi della Provincia stessa. Nel caso milanese, la Regione Lombardia subentra in tutte le partecipazioni azionarie detenute dalla Province di Milano e di Monza e Brianza connesse a Expo 2015, fino alla data del 31 dicembre 2016 (art. 1, commi da 47 a 50).

1.3 Il recepimento della “Delrio” nel quadro normativo lombardo: la L.R. 32/2015

La L.R. 32/2015 “Disposizioni per la valorizzazione del ruolo istituzionale della Città metropolitana di Milano”, approvata dal Consiglio Regionale il 29 settembre 2015, dispone, in attuazione della L. 56/2014, il riordino delle funzioni di Città metropolitana di Milano e Province. La legge non fornisce ancora un quadro di riferimento esaustivo, in quanto dovranno ancora essere modificate alcune discipline settoriali. La nuova norma inizia però a introdurre elementi sia sostanziali che di indirizzo in ordine al ruolo futuro di Città metropolitana.

Sul fronte delle relazioni interistituzionali, viene prevista l’istituzione di una **Conferenza permanente Regione - Città metropolitana**, quale sede paritetica di concertazione degli obiettivi di comune interesse, fra i quali il processo di elaborazione del Piano strategico della Città metropolitana (art. 1). Parallelamente l’art. 4 definisce principi e procedure per l’individuazione e la variazione delle Zone omogenee, i cui contenuti saranno analizzati successivamente, in un paragrafo dedicato.

Sul fronte delle **funzioni**, è prevista una sensibile contrazione del campo d’azione della Città metropolitana rispetto alla ex Provincia. Regione riprende in carico agricoltura, foreste, caccia e pesca, politiche culturali e alcune funzioni relative ad ambiente ed energia (artt. 2 e 3). L’attribuzione delle funzioni a Città metropolitana presenta invece un’accentuata disomogeneità.

In tema di pianificazione territoriale, vengono rafforzate le prerogative del Piano Territoriale Metropolitano, in particolare per la programmazione degli insediamenti di portata sovracomunale, sottratti alla competenza comunale (art. 5). Viene poi istituito l’ATO unico delle acque, integrando il governo del servizio idrico (art. 6). Infine, viene riconosciuto il ruolo di Città metropolitana sulle politiche del lavoro, demandando l’attuazione a specifiche convenzioni previste dal Jobs Act (art. 8, c.8).

Le principali debolezze sono invece riscontrabili in tema di mobilità. È confermato l’impianto della L.R. 6/2012, con l’istituzione dell’Agenzia del trasporto pubblico locale, dove Città metropolitana, in ragione del modello di *governance* identificato, avrà limitati poteri di programmazione dei servizi, in particolare per quanto riguarda temi cruciali come quello dell’integrazione tariffaria (art. 7). Analogamente, la norma che concerne la promozione dello sviluppo economico-sociale rivela un impianto “proceduralista”, lasciando la dimensione “sostantiva” delle *policy* in capo alla Regione (art. 8).

Sul fronte ambientale, la proposta sottoposta a discussione in aula, che prevedeva la nascita del Parco Regionale Metropolitano di Cintura Verde con l’unificazione di Parco Nord e Parco Agricolo Sud Milano, è stata stralciata e pertanto demandata a successivo provvedimento.

Si segnala inoltre che la discussione in merito alla L.R. 32/2015 aveva contemplato l’ipotesi di introdurre una norma finalizzata ad attribuire altre funzioni in materia di disabilità ai Comuni.

Infine, si segnala che l’art. 9, finalizzato a regolare le richieste di adesione alla Città metropolitana di Milano da parte dei Comuni appartenenti ad altre circoscrizioni provinciali, è stato, successivamente all’approvazione della norma, dichiarato illegittimo, dunque abrogato.

1.4 Lo Statuto della Città metropolitana di Milano

Il 22 dicembre 2014 la Conferenza metropolitana, composta da tutti i Sindaci dei Comuni appartenenti alla Città metropolitana di Milano, ha approvato lo Statuto del nuovo Ente (Deliberazione 2/2014).

Lo Statuto approvato non si limita a essere un documento di principi che disciplina l'organizzazione e il funzionamento dell'Ente. Diversamente, raccogliendo la "sfida" della L. 56/2014, si propone come uno strumento innovativo che, oltre a dettare i principi generali, identifica modalità operative, funzioni specifiche e orientamenti per le politiche.

I 70 articoli, organizzati in 5 parti, restituiscono la natura di uno Statuto corposo e strutturato.

La Parte I, "Disposizioni generali", tratta in particolare tre questioni fondamentali: **gli istituti di partecipazione, gli organi e le Zone omogenee**. Agli istituti di partecipazione è dedicato ampio spazio, articolando una serie di modalità e strumenti utili a favorire la partecipazione attiva dei cittadini alla vita dell'Ente: la possibilità di avanzare istanze e petizioni, di promuovere deliberazioni di iniziativa popolare e referendum, sia di indirizzo sia propositivi e abrogativi. Viene inoltre individuato il "Forum metropolitano della società civile", come base stabile di confronto tra gli amministratori e i cittadini.

Altro tema centrale è quello degli Organi. Lo Statuto prevede in via privilegiata l'elezione diretta del Sindaco e del Consiglio metropolitano, rimandando solamente alla norma transitoria le elezioni di secondo livello. Una scelta non scontata, che necessariamente rimanda, fatta salva l'approvazione della legge elettorale da parte del Parlamento, alle due note condizioni: la definizione delle Zone omogenee di ambito sovracomunale e delle Municipalità nel comune capoluogo.

La Parte II, "**Funzioni**", è quella che esprime maggiori novità e intenzionalità in merito alle prospettive operative della Città metropolitana. Entro un quadro legislativo in divenire, con la Regione che all'epoca non aveva ancora potuto provvedere all'adeguamento delle normative di riferimento alla L. 56/2014, nello Statuto si compie una scelta per certi versi anticipatrice, intervenendo nella specificazione delle funzioni. Dal Piano strategico alle prerogative di pianificazione territoriale generale e ambientale, da mobilità e trasporto pubblico alla promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale, fino alla gestione dei servizi pubblici, lo Statuto detta i contenuti, le prerogative, le modalità, facendo emergere nel complesso un quadro decisamente rafforzato rispetto alle passate prerogative della Provincia.

La Parte III, "**Organizzazione**", oltre a definire, nel solco delle "Bassanini", i principi generali e le caratteristiche del modello organizzativo, si incarica di configurare il sistema di direzione, il ruolo del Segretario generale, le modalità di conferimento degli incarichi, la disciplina specifica in materia di bilancio e di controlli interni, le forme di rendicontazione e di valutazione delle *performance*, per poi concludere sulla questione degli organismi partecipati.

1.5 Zone omogenee: costituzione, delimitazione e regolamentazione

La Legge 56/2014 afferma all'articolo 1, comma 11, lettera c), che lo Statuto della Città metropolitana "può prevedere, anche su proposta della Regione e comunque d'intesa con la medesima, la costituzione di Zone omogenee, per specifiche funzioni e tenendo conto delle specificità territoriali, con organismi di coordinamento collegati agli organi della Città metropolitana, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. La mancata intesa può essere superata con decisione della Conferenza metropolitana a maggioranza dei due terzi dei componenti".

La L.R. 32/2015, a integrazione della norma nazionale, afferma che "le Zone omogenee sono **ambiti di gestione associata delle funzioni comunali** (art. 4, c. 2) e che le stesse "sono individuate per assicurare l'omogeneità, l'integrazione, l'adeguatezza, la stabilità e la continuità amministrativa dell'esercizio di una pluralità di funzioni conferite dalla Città metropolitana e dai comuni che le compongono, nonché per articolare in modo integrato le attività e i servizi regionali e metropolitani con quelli comunali" (art. 4, c.1).

Nella seduta del 17 settembre 2015 il Consiglio metropolitano ha approvato la proposta di **costituzione e delimitazione delle Zone omogenee** della Città metropolitana (Deliberazione n. 30/2015), oggetto di istruttoria da parte di Regione Lombardia ai fini del raggiungimento dell'intesa (lettera dell'Assessore Regionale alla Città metropolitana Francesca Attilia Brianza del 11/01/2016), per poi essere presentata alla Conferenza metropolitana al fine di ottenerne il parere vincolante, secondo la procedura prevista dalla L. 56/14 (art. 1, c. 11, lettera c), dalla L.R. 32/15 (art. 4, c. 4, 5, 6 e 7), nonché dall'art. 28 (c. 2, lettera c) e art. 29 (c. 4) dello Statuto dell'Ente.

Il Consiglio metropolitano, sentito il parere della Conferenza metropolitana (espresso, ai sensi dell'art. 29, c. 5 dello Statuto, nella seduta del 4 novembre, con Deliberazione n. 5), ha inoltre approvato, nella seduta del 30 novembre 2015, il **Regolamento sul funzionamento delle Zone omogenee** (Deliberazione n. 51/2015).

Il Regolamento sul funzionamento delle Zone omogenee è composto di 15 articoli che disciplinano la costituzione delle Zone, gli organi e il loro funzionamento, le competenze e le funzioni, le forme associate di svolgimento di funzioni, i rapporti con altri Enti e istituzioni.

Secondo il Regolamento, l'articolazione della Città metropolitana in Zone omogenee, riprendendo quanto stabilito dallo Statuto (art. 29, c. 3), è finalizzata a promuovere l'efficace coordinamento delle politiche pubbliche relative allo svolgimento delle funzioni dei Comuni e di quelle disciplinate dallo Statuto, nella prospettiva della valorizzazione delle vocazioni del territorio e della promozione del contesto metropolitano (art. 1).

La proposta approvata, elaborata a seguito di una serie di consultazioni con i Comuni, partendo dall'articolazione dei Tavoli interistituzionali e, soprattutto, dal Piano strategico Città di Città, individua, oltre Milano, **7 Zone omogenee** (Alto Milanese, Magentino e Abbiatense, Sud Ovest, Sud Est, Adda Martesana, Nord-Ovest, Nord Milano), delimitate secondo caratteristiche geografiche, demografiche, storiche, economiche e istituzionali tali da farne un ambito

ottimale per l'organizzazione in forma associata dei servizi comunali e per l'esercizio delegato delle funzioni di competenza metropolitana (art. 2).

Gli **organi** delle Zone omogenee sono l'Assemblea dei Sindaci dei Comuni compresi nella zona e il Coordinatore (art. 4). L'Assemblea svolgerà funzioni consultive, propositive e di coordinamento in ordine a questioni di interesse generale attinenti alle funzioni attribuite (art. 5).



Proposta di costituzione e delimitazione di Zone omogenee della Città metropolitana di Milano

Il **Coordinatore**, eletto dall'Assemblea tra i propri componenti con i voti dei Sindaci che rappresentano almeno un terzo dei Comuni della zona e la maggioranza del voto ponderato tra estensione territoriale e popolazione, svolge un ruolo non solo formale, ma anche di traino e di *leadership* riconosciuta all'interno della zona stessa. Egli rappresenta la zona nei rapporti con gli altri Enti pubblici e con i privati e promuove il coinvolgimento dei soggetti pubblici e privati alla definizione di piani, programmi e progetti a rilevanza zonale, anche attraverso strumenti di partecipazione diretta (art. 6). E' inoltre istituita la Conferenza dei Coordinatori delle Zone omogenee (art. 7).

L'art. 8 stabilisce le procedure di funzionamento degli Organi, mentre l'art. 9 prevede che la Zona omogenea potrà essere dotata di propri Uffici, organizzata anche in forma decentrata.

Le Zone omogenee, oltre a costituire articolazione per l'organizzazione in forma associata dei servizi comunali e per l'esercizio delegato delle funzioni di competenza metropolitana, esprimono **pareri** sugli atti del Consiglio metropolitano che riguardano la formazione del Piano strategico e del Piano territoriale metropolitano (artt. 10, 11 e 12).

Infine, l'art. 13 si incarica di individuare gli strumenti per il funzionamento delle Zone omogenee e per attuare le decisioni prese, stabilendo le modalità di relazione con altri Enti e Istituzioni.

1.6 Le Municipalità del Comune di Milano

In modo complementare alla costituzione delle Zone omogenee da parte di Città metropolitana, il Comune di Milano, con deliberazione di Consiglio comunale n. 29 del 26/10/2015, ha modificato il Titolo VII (artt. da 92 a 100) del proprio Statuto, trasformando le Zone di decentramento in **Municipi**.

Il cambiamento appare rilevante. Le Zone di decentramento erano istituite per promuovere la partecipazione dei cittadini alla formazione e all'attuazione dei provvedimenti che interessano le singole Zone, nonché per gestire in modo efficiente i servizi di base ed esercitare le funzioni delegate dal Comune. Diversamente, gli odierni Municipi rappresentano innanzitutto le rispettive comunità locali, esercitano un'azione amministrativa propria a livello locale (sono quindi dotati di autonomia amministrativa, richiamando così la lettera della L. 56/2014, art. 1, c. 22 a proposito delle condizioni per l'elezione diretta del Sindaco metropolitano) e sono titolari di funzioni loro attribuite dallo Statuto e, in coerenza con quest'ultimo, dal Regolamento comunale sui Municipi, nonché quelle loro attribuite dallo Statuto di Città metropolitana. Il numero dei Municipi e la loro delimitazione territoriale sono determinati dal Consiglio Comunale (art. 92).

Sono **organi** del Municipio il Consiglio municipale, il Presidente e la Giunta.

Il Consiglio del Municipio e il Presidente sono eletti a suffragio diretto, contestualmente al Consiglio comunale, mentre la Giunta è nominata dal Presidente tra i membri del Consiglio municipale, ad eccezione di un solo membro che può essere scelto tra gli "esterni" (art. 93).

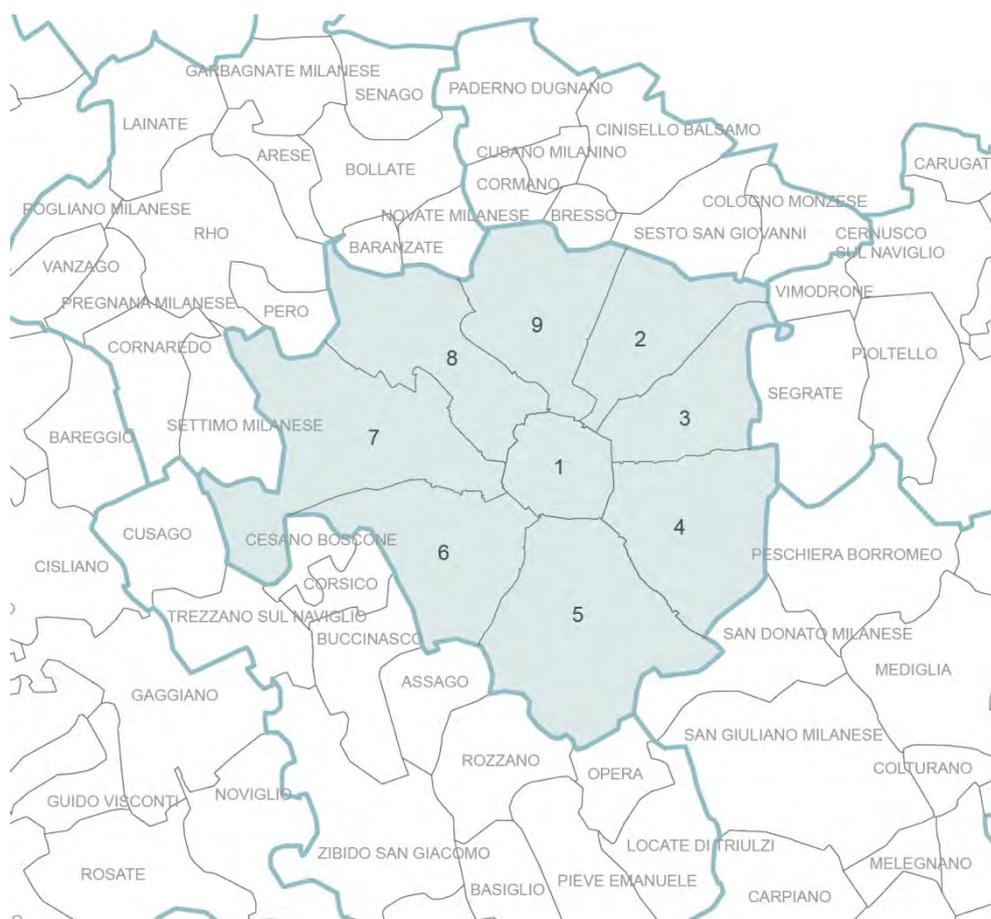
Fatta salva quest'ultima differenza, l'impianto del nuovo Titolo VII richiama modalità di elezione e di funzionamento degli organi analoghe a quelle del Consiglio comunale.

La finanza dei Municipi è di natura "derivata", assegnata dunque dal Comune in coerenza con le funzioni attribuite, compatibilmente con le risorse complessivamente a disposizione. Analogamente, anche la dotazione di risorse umane e strumentali è di spettanza comunale, fatto salvo un principio di autonomia organizzativa (art. 94).

I Municipi svolgono le **funzioni di gestione dei servizi** attribuiti e le altre funzioni loro delegate, con particolare riferimento a: servizi alla persona, educativi, culturali e sportivi; gestione e manutenzione del patrimonio comunale assegnato; edilizia privata; verde pubblico e arredo urbano; sicurezza urbana e viabilità di quartiere; attività commerciali ed artigianato; rapporti con i cittadini in materia di entrate e lotta all'evasione. Concorrono inoltre alla definizione dei fabbisogni di servizio e verificano l'efficacia delle attività e dei servizi comunali di

interesse del territorio di competenza. Esercitano infine **funzioni consultive e di iniziativa** nei confronti degli organi del Comune, nonché di promozione, di informazione e partecipazione dei cittadini del Municipio (artt. 95, 96, 99 e 100). E' istituita la **Conferenza permanente dei Presidenti dei Municipi** che funge da organo di iniziativa e consultivo del Sindaco, della Giunta e del Consiglio comunale (art. 98).

L'approvazione della modifica statutaria rappresenta un passo importante, ma non sufficiente per l'effettiva entrata in funzione dei Municipi. Si rende necessario attendere l'esito del processo di **revisione del Regolamento comunale** del decentramento territoriale, già avviato dal Comune di Milano, al fine di renderlo coerente alle modifiche statutarie intervenute e, successivamente, procedere all'elezione dei nuovi Organi dei Municipi.



Delimitazione dei Municipi della Città di Milano

1.7 Politiche e programmazione europea

La programmazione europea 2014-2020 fornisce numerose opportunità alle aree urbane e metropolitane sia per quanto concerne la politica di coesione (Fondi strutturali e di investimento europei e Programmi di cooperazione territoriale europea) sia per quanto riguarda i cosiddetti programmi a gestione diretta, tematici o settoriali.

Numerosi documenti della Commissione europea (in particolare, ma non solo, della DG Regio, si veda solo a titolo di esempio "Cities of Tomorrow" del 2011) riconoscono importanza crescente alla dimensione urbana europea e numerose proposte sono state avanzate da Commissione, Parlamento europeo e Comitato delle Regioni, per accrescere il protagonismo dei territori subregionali nel processo di **programmazione europea 2014-2020**, per realizzare la cosiddetta *governance* multilivello, esaltando il principio del partenariato.

Tuttavia, il ruolo delle autorità locali e metropolitane, non sempre è stato sostanziale nei processi decisionali reali che hanno portato - per esempio - alla definizione dell'Accordo di Partenariato e alla costruzione a cascata dei **PON** e dei **POR** (Programmi operativi, rispettivamente, nazionali e regionali).

Ciò premesso, il quadro al quale poter fare riferimento per l'area metropolitana è piuttosto articolato, tenendo presente sia la politica regionale e urbana europea sia altre politiche cosiddette settoriali dell'Ue.

Fondi strutturali e di investimento europei (SIE)

- POR FESR della Lombardia 2014/2020 è suddiviso in 7 Assi prioritari: Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione; Migliorare l'accesso alle ICT e il loro impiego; Promuovere la competitività delle PMI; Sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio; Sviluppo urbano sostenibile; Strategia per le Aree interne; Assistenza tecnica;
- POR FSE della Lombardia 2014/2020 è suddiviso in 5 Assi prioritari: Occupazione; Inclusione sociale e lotta alla povertà; Istruzione e formazione; Capacità istituzionale e amministrativa; Assistenza tecnica;
- PON 2014/2020 è così articolato: Governance; Metro; Scuola; Inclusione, Politiche attive per l'occupazione e Occupazione Giovani.

Programmi di cooperazione territoriale europea (CTE)

- MED, Central Europe, Alpin Space (CTE transnazionale);
- Urbact III, Interreg Europe, ESPON (CTE interregionale);
- Italia-Svizzera, Italia-Austria... (CTE transfrontaliera).

Programmi a gestione diretta, tematici o settoriali

- HORIZON 2020 (per la ricerca e l'innovazione);
- COSME (per la competitività delle PMI);
- Erasmus + (per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport), Life (per i temi ambientali e i cambiamenti climatici);
- Creative Europe (per i settori e lo sviluppo culturale e creativo);
- Europe for citizens (per avvicinare i cittadini all'Unione e favorire l'integrazione europea).

In questo quadro è utile sottolineare l'importanza dell'**Agenda Urbana Europea**, che ha subito una recente accelerazione e che sarà probabilmente e finalmente definita entro maggio/giugno 2016. La dimensione urbana sta infatti assumendo un'importanza crescente su scala europea come ambito territoriale che concentra le principali sfide in campo ambientale, sociale ed economico ma anche le principali opportunità di sviluppo indicate dalla Strategia Europa 2020. L'Agenda Urbana Europea - il cui obiettivo principale è proprio il riconoscimento del ruolo strategico delle città nel contesto europeo - intende – in estrema sintesi – migliorare la *governance* e il coordinamento di politiche, programmi e strumenti per lo sviluppo urbano a ogni livello, essendo al contempo operativa e concreta.

1.8 Il Piano strategico nel quadro normativo e statutario vigente

Tra le funzioni fondamentali attribuite alla Città metropolitana, la L. 56/2014 (art. 1, comma 44, lettera a) contempla "l'adozione e aggiornamento annuale di un Piano strategico triennale del territorio metropolitano, che costituisce **atto di indirizzo per l'ente e per l'esercizio delle funzioni dei comuni** e delle unioni di comuni compresi nel predetto territorio, anche in relazione all'esercizio di funzioni delegate o assegnate dalle regioni, nel rispetto delle leggi delle regioni nelle materie di loro competenza".

La norma configura dunque il Piano strategico come un "documento di indirizzi", dal carattere intersettoriale, privo di valore espressamente cogente, segnando così un'importante novità rispetto alla tradizione pianificatoria consolidata nel nostro Paese.

Il carattere generale della definizione di Piano strategico, unitamente all'assenza di una tradizione nel nostro ordinamento, consiglia di provare a interpretare e a declinare in termini operativi le disposizioni dettate dal quadro normativo e statutario. Percorrendo tali disposizioni, si incontrano almeno quattro passaggi fondamentali.

Orizzonte temporale. Un primo elemento di valutazione attiene alla temporalità dello strumento. Come visto in precedenza, i piani strategici lavorano generalmente su un orizzonte di lungo periodo (tipicamente 10 anni e anche oltre), che permette di impostare una visione di maggior respiro. Peraltro, i processi nelle esperienze conosciute ci consegnano un quadro dove mediamente la sola costruzione e messa a regime degli strumenti si sviluppa su un triennio circa.

La compressione dello strumento su un orizzonte triennale, con obbligo di aggiornamento annuale, appare quindi controintuitiva rispetto alla natura del Piano strategico, curvandolo eccessivamente verso un documento di programmazione delle politiche e delle azioni nel breve periodo, connesso al bilancio di previsione.

Articolazione degli attori coinvolti. Il secondo aspetto ci porta alle finalità del Piano strategico. La natura di atto di indirizzo conferma l'idea di una dimensione "leggera", con la finalità di orientare l'attività dell'ente e l'esercizio delle funzioni da parte dei Comuni. In questo passaggio si conferma la natura istituzionale dell'atto, che di fatto limita il campo degli attori alla Città metropolitana e ai Comuni e loro Unioni, "sottovalutando" così la costellazione degli altri attori pubblici, istituzionali e privati che tipicamente caratterizzano i processi di pianificazione strategica.

Campo territoriale. Il terzo aspetto ci riconduce al dominio del Piano. Il campo territoriale del Piano strategico è quello ricompreso nei confini della Città metropolitana. Come è noto, i fenomeni territoriali in cerca di governo metropolitano interessano, nella fattispecie milanese, spazialità che in molti casi superano i ristretti limiti della ex Provincia di Milano, estendendosi non solo ai precedenti confini (in primo luogo Monza e Brianza, il Bustocco-Gallaratese con l'area Malpensa, il Lodigiano), ma investendo anche una regione urbana più ampia di scala interprovinciale e, verso Novara e Piacenza, interregionale. Peraltro, è utile a tal proposito ricordare che alcuni comuni appartenenti alla più vasta regione urbana milanese (es. Busto Arsizio, Caronno Pertusella, Saronno, Limbiate, Vigevano, ecc.) hanno nel corso del tempo manifestato, seppur a vario titolo e con un diverso grado di maturazione, un interesse all'adesione alla Città metropolitana di Milano.

Carattere multisettoriale. Infine, il raggio d'azione del Piano viene definito, oltre che in rapporto alle funzioni fondamentali proprie e a quelle ereditate dalle ex province così come riformate, "anche in relazione all'esercizio di funzioni delegate o assegnate dalle regioni, nel rispetto delle leggi delle regioni nelle materie di loro competenza". Questo spettro di competenze lascia intendere come lo strumento abbia un carattere multisettoriale, di fatto articolato sul ventaglio di funzioni attribuite all'ente nel suo complesso.

Le disposizioni della normativa nazionale sono state qualificate dallo Statuto della Città metropolitana e integrate dalla L.R. 32/2015.

L'art. 34 dello Statuto afferma che "il Piano strategico del territorio e della comunità metropolitana costituisce (...) **l'atto fondamentale di indirizzo dell'azione della Città metropolitana**", in quanto "configura gli scenari e determina gli obiettivi generali di sviluppo della comunità metropolitana e le relative condizioni di sostenibilità economico-sociale e territoriale-ambientale" (c. 1) e "comprende le azioni della Città metropolitana e del complesso delle amministrazioni pubbliche per il raggiungimento dei suoi obiettivi (c. 3).

Nella formulazione statutaria il Piano strategico non si limita a definire una visione di sviluppo, ma si preoccupa di **indirizzare il processo di pianificazione in chiave decisamente operativa**. Da una parte, infatti, l'art. 34, al comma 6, e l'art. 35 al comma 4 stabiliscono forti collegamenti tra il Piano strategico e la strumentazione economica-finanziaria dell'Ente, compendiate nel Documento Unico di Programmazione (DUP). Dall'altra, l'art. 35, richiama la necessità di coerenza tra Piano strategico e l'insieme degli atti di pianificazione di Città metropolitana e dei Comuni. Nel comma 1 del predetto articolo si afferma infatti che "gli altri atti di pianificazione e gli atti di carattere generale

della Città metropolitana mettono in evidenza con specifica motivazione le loro relazioni col Piano strategico”, mentre nel comma 2 si ribadisce che il Piano “costituisce pertanto atto di indirizzo per l’esercizio delle funzioni dei comuni, delle unioni di comuni e delle Zone omogenee”, paventando (c. 3) la possibilità di “revoca o la modificazione degli atti di loro competenza suscettibili di incidere negativamente sull’attuazione del Piano strategico”.

Lo Statuto si preoccupa inoltre di caratterizzare il Piano come **processo fortemente inclusivo**, prevedendo il coinvolgimento, fin dalla sua formulazione, dei Comuni, anche organizzati in Unioni e in Zone omogenee, di altri enti pubblici, dei corpi intermedi, delle forze economiche e sociali, delle associazioni, delle autonomie funzionali, del mondo della cultura e della ricerca (art. 34, c. 2, 4 e 5).

In particolare, i **rapporti tra Città metropolitana e Regione** nel processo di costruzione del Piano strategico sono oggetto di regolazione da parte della L.R. 32/2015. La legge stabilisce che, in sede di Conferenza permanente tra Regione e Città metropolitana si definisca “un’Intesa quadro che stabilisce le linee programmatiche e le iniziative progettuali di raccordo tra il Programma regionale di sviluppo della Regione (...) e il Piano strategico della Città metropolitana (...)” (art 1, c. 3). In particolare, l’Intesa quadro può articolarsi in specifici accordi o intese settoriali o altre forme di collaborazione, nonché in specifiche attività progettuali, anche ai sensi di quanto previsto dalla programmazione negoziata regionale e in riferimento alla programmazione comunitaria (art. 1, c. 4).

Al termine del processo partecipativo e di confronto, “il Piano strategico viene **adottato dal Consiglio metropolitano** con il voto favorevole della maggioranza assoluta dei suoi componenti” (Statuto C.M., art. 34, c. 7) e successivamente approvato a seguito del **parere della Conferenza metropolitana**, espresso “con i voti dei Sindaci che rappresentino almeno un terzo dei Comuni compresi nella Città metropolitana e la maggioranza della popolazione complessivamente residente” (art. 28, c. 2).

Il Piano strategico, così come delineato dal complesso della normativa di riferimento, mostra un profilo per certi versi controverso, che richiede di essere opportunamente declinato, anche in relazione alle specificità dei contesti socio-economico e territoriali sui quali è chiamato a intervenire. Il piano rappresenta dunque una significativa opportunità per dare impulso all’azione della Città metropolitana attraverso la configurazione/orientamento delle politiche pubbliche proprie e di quelle dei Comuni.

In ogni caso, è la prima volta che un simile strumento viene messo a disposizione degli enti locali del nostro Paese, rappresentando la prima occasione per caratterizzare in modo originale l’azione della Città metropolitana rispetto a quella della “vecchia” Provincia.

2 PIANIFICAZIONE STRATEGICA: INDICAZIONI DALLE ESPERIENZE

Le esperienze italiane ed europee in materia di pianificazione strategica mostrano modelli differenziati, ma anche elementi caratterizzanti e comuni tendenze di fondo. L'evoluzione delle pratiche evidenzia una crescente attenzione verso processi partecipati, approcci selettivi e politiche e progetti operativi. Si attenua dunque l'ambizione cogente/prescrittiva del Piano e si rafforza quella di strumento di costruzione di politiche abilitanti, attraverso processi aperti, includenti e generativi.

L'area metropolitana milanese ha più volte espresso nel corso degli anni una propensione verso pratiche strategiche di governo metropolitano. A partire dagli anni '80, attività di studio e ricerca provano ad avanzare proposte e orientamenti per il futuro della città e accompagnano la sperimentazione di nuovi strumenti urbanistici che cercano di superare i limiti dei piani tradizionali. Negli anni più recenti il piano strategico "Città di Città" e i Piani d'Area seguono, pur senza molta fortuna, la strada della pianificazione per accordi.

L'istituzionalizzazione del Piano strategico come dispositivo di programmazione del nuovo ente inaugura dunque una nuova stagione, che dovrà essere agita alla luce di un'attenta riflessione in ordine sia alle vicende pregresse milanesi sia alle nuove tendenze che scaturiscono dalle esperienze italiane e internazionali.

2.1 Dalla varietà di casi europei e italiani ad alcune tendenze comuni

Il processo di pianificazione strategica, pur con numerose differenze e fortune a stagioni alterne, è stato ampiamente praticato sia all'estero sia in Italia. La lettura incrociata di alcune di queste esperienze (Londra, Barcellona, Lione, Torino, Bologna, ecc.), evidenzia un quadro molto articolato. Emergono, in particolare, quattro **elementi caratterizzanti**: promozione e attivazione, struttura organizzativa, processo di costruzione, temi trattati e obiettivi.

Promozione e attivazione. I Piani strategici nelle diverse esperienze sono sempre stati promossi da soggetti istituzionali forti. Centrale è stato inoltre il ruolo assunto da altri soggetti non istituzionali: corpi intermedi, autonomie funzionali, forze economiche e sociali, università e mondo della ricerca, associazioni. Il coinvolgimento di questi soggetti ha contribuito al successo di queste esperienze, costruendo forti partenariati pubblico-privato. Queste modalità di attivazione e promozione hanno prodotto esiti particolarmente importanti. In primo luogo, si genera l'uscita del Piano da un processo e da un modello istituzionale rigido, in modo da costruire strumenti più adattabili e flessibili. In secondo luogo, si assiste a coinvolgimento crescente di soggetti non istituzionali, che divengono protagonisti attivi delle *policy*. Infine, da non sottovalutare, il contributo in termini di risorse. La complessità dei processi richiede infatti ingenti investimenti (risorse non solo finanziarie, ma anche conoscitive, normative, gestionali, ecc.) difficilmente in dotazione ai soli attori pubblici di governo.

Struttura organizzativa. L'attivazione del Piano strategico richiede un lavoro preliminare di individuazione e definizione delle forme di *partnership*, con il riconoscimento di adeguate strutture di coordinamento, tipicamente declinate in una cabina di regia e in agenzie tecniche dedicate, di supporto alla formazione del Piano e all'accompagnamento del processo.

Nella fase più recente hanno avuto grande rilevanza spazi di confronto e progettazione stabili, generalmente declinati in forma di *forum*, funzionali a dar vita a forme di co-progettazione attraverso tavoli tematici e/o di progettazione.

Processo di costruzione. Molte esperienze recenti segnano un passaggio sempre più orientato verso forme di Piano inteso come processo. In questo quadro, è possibile riconoscere alcune fasi ricorrenti:

- progettazione, dove si individuano i soggetti coinvolti, le strutture di coordinamento e la "macchina" organizzativa;
- avvio, con la definizione degli orientamenti, degli indirizzi e degli obiettivi strategici;
- partecipativa, nella quale si attivano forme di ascolto e di coinvolgimento di attori;
- progettuale/operativa, che vede l'attivazione di gruppi/tavoli di lavoro intorno a programmi e politiche specifiche;
- implementazione e sviluppo, con la selezione e l'avvio di alcuni progetti pilota;

- monitoraggio, dove si verificano l'andamento e i risultati parziali del Piano, correggendone progressivamente l'impostazione e i contenuti a seguito dei risultati conseguiti.

TemI trattati e obiettivi. Rispetto ai contenuti delle politiche, si assiste sempre più spesso a una loro declinazione in termini maggiormente operativi rispetto al passato. A questo scopo vengono costruiti specifici *policy network* a cui ancorare i progetti del Piano, in grado di identificare risorse, dispositivi e meccanismi di implementazione, entro un contesto tipicamente intersettoriale che supera la classica impostazione verticalmente integrata della pubblica amministrazione.

Gli approcci alla pianificazione strategica, seppur molto differenziati e difficilmente riconducibili a modelli univoci, hanno evidenziato alcune **tendenze di fondo**, che possiamo sinteticamente provare a riassumere.

Selettività. Il Piano punta a una crescente semplificazione e selettività degli strumenti, passando da un approccio "rigido" e fortemente istituzionalizzato alla forma più agile di "agenda". Questo approccio produce due effetti principali: l'abbandono del carattere onnicomprensivo e dell'articolazione settoriale dei temi e delle politiche; la limitazione nella costruzione della *vision* e di scenari di sviluppo globale, per concentrarsi maggiormente su specifici campi di politiche e progetti prioritari da mettere in relazione con le altre forme di intervento pubblico e di pianificazione, non solo spaziale.

Politiche e progetti operativi. Questa evoluzione ha portato a ragionare in termini spiccatamente operativi. Ciò significa indicare politiche/progetti e sperimentare azioni sul campo, attraverso una selezione di "opzioni pilota" individuate secondo criteri di rilevanza, fattibilità e sostenibilità (economica, ambientale, procedurale, ecc.), potenziali effetti moltiplicativi indotti, livelli di cooperazione tra attori/risorse. Si tratta di costruire piattaforme di progetto, in grado di attivare specifici *policy network*, individuando risorse e modalità di attuazione in un arco temporale definito.

Dall'intervento diretto alle politiche abilitanti. L'efficacia dei piani in funzione della loro prescrittività, soprattutto nei confronti di attori privati, ma anche verso altri soggetti pubblici e misti, si è rivelata assai carente. Allo stesso tempo, l'intervento pubblico diretto ha mostrato nel tempo una scarsa efficienza e comunque, complice anche la generale crisi della fiscalità locale, ha assunto un ruolo marginale. I piani attenuano dunque progressivamente la loro ambizione prescrittiva, orientandosi sempre più alla costruzione di "politiche abilitanti", finalizzate a creare le condizioni affinché il mercato possa agire, rimuovendo i fattori inibitori allo sviluppo.

Democrazia urbana. La complessità sociale e politica dei contesti metropolitani, la crisi di legittimazione di molte istituzioni, le difficoltà dei corpi intermedi e della "società di mezzo" a rappresentare interessi in forma organizzata inducono a internalizzare nel processo di costruzione del Piano strategico il coinvolgimento della rete plurale degli attori metropolitani e degli interessi diffusi nell'individuazione dei problemi e delle priorità d'azione, insieme

alla dialettica tra città centrale e contesti “periferici”. Il contributo diretto degli attori interessati da politiche/progetti rende inoltre possibile la messa in atto di forme di co-progettazione per ambiti specifici, ridisegnando così i tratti del modello partecipativo/concertativo così come finora conosciuto.

2.2 Specificità milanesi: opzioni strategiche, vicende irrisolte

L'area metropolitana milanese è una realtà sociale e territoriale nella quale le dimensioni “strategiche” nell'indirizzare il proprio sviluppo insediativo e funzionale hanno avuto incubazione in diverse fasi storico-politiche, anche remote, senza tuttavia condurre ad esiti pienamente soddisfacenti.

A partire dagli **anni '60** e ancora negli **anni '70**, come precedentemente ricordato, ha preso avvio una lunga esperienza di collaborazione e cooperazione intercomunale, tratteggiata da alti e bassi ma in qualche modo in grado di vivere sotto traccia fino alla fase più recente. Numerosi sono stati i tentativi di dotare l'area metropolitana di una proiezione strategica dello sviluppo in grado di incardinarsi in strumenti di pianificazione più adeguati, offrendo una “geografia dello sviluppo” ai processi di governo delle dinamiche territoriali del milanese. Si pensi - in quella stagione - al fertile scambio tra i nuovi filoni della conoscenza sociale e territoriale, le culture tecniche e progettuali e le pratiche politico-amministrative: valga per tutti il richiamo all'esperienza incrociata dell'Ilse (Istituto Lombardo per gli Studi Economici e Sociali) e del Piano intercomunale milanese, dapprima con i suoi schemi territoriali e il dibattito sui differenti modelli “a turbina” o “lineare” destinato a imprimersi nell'immaginario di urbanisti, geografi e scienziati sociali fino ad oggi e successivamente con i tentativi di pianificazione alla scala comprensoriale.

In tutt'altra fase, siamo nei più recenti **anni '80-'90** nel pieno di un profondo cambiamento del modello di crescita territoriale italiano (quello legato all'industrializzazione periferica e alla deconcentrazione metropolitana), si assiste a un altro punto di svolta nella rappresentazione del fenomeno urbano milanese. Le esperienze avviate in quel periodo si muovono su due fronti: da un lato l'avvio di corpose attività di studio e ricerca, che provano ad avanzare proposte e orientamenti per il futuro di Milano; dall'altro la sperimentazione di nuovi strumenti per il governo urbano, che cercano di superare i limiti dei piani tradizionali.

Sul primo versante si pensi, innanzitutto, all'esperienza del *Progetto Milano* (1982-1990) immaginato e coordinato dall'IReR, che vede coinvolte, oltre al PIM, le diverse università milanesi. Finanziato da Regione Lombardia, Provincia e Comune di Milano, Camera di Commercio, Assimpredil, Assolombarda e da varie imprese e istituti bancari, tale progetto esibiva una grande scommessa: quella di rappresentare in forme nuove le dinamiche metropolitane orientate verso un'economia dei servizi e, al contempo, il tentativo di “capire il cambiamento per guidarne l'evoluzione”. L'adesione al progetto di soggetti non istituzionali ma sempre più centrali nelle dinamiche di sviluppo, dà vita a una *partnership* pubblico-privata ancora inedita per l'Italia di quel tempo (si pensi all'originale vicenda dell'AIM-Associazione di Interessi Metropolitani, nata nel 1987) e a

iniziative di aggiornamento permanente delle conoscenze territoriali (si pensi all'OETAMM-Osservatorio Economico Territoriale dell'Area Metropolitana Milanese sostenuto dal Comune e dalla Provincia di Milano a partire dal 1985).

In parallelo, a partire dall'iniziativa del Comune di Milano, si prova a sperimentare strumenti di pianificazione innovativi, caratterizzati da un'accentuata valenza programmatica con uno sguardo orientato e selettivo, dove alla dimensione regolamentativa si sostituisce un orientamento strategico-spaziale. E' la stagione dei cosiddetti "documenti direttori": Il *Documento Direttore Progetto Passante* (1984), che definisce gli obiettivi di sviluppo in connessione con la riorganizzazione del sistema infrastrutturale incentrato sul nuovo sistema di trasporto ferroviario "integrato e passante"; il *Documento Direttore sulle aree dismesse o sottoutilizzate* (1988), che a partire dall'esplosione del fenomeno della dismissione industriale riguardante consistenti ambiti della città, individua strategie territoriali incentrate sull'integrazione tra i sistemi della mobilità e le vocazioni delle vaste aree dismesse.

Infine, è utile ricordare il *Documento di Inquadramento delle politiche urbanistiche comunali di Milano* (2000) che, in parte, raccoglie l'eredità di quelle esperienze. L'ambizione di questo strumento di indirizzo è, infatti, quello di un piano strategico, pur essendo - per dichiarata ammissione - solo un "primo passo" in quella direzione. Fin dal titolo tematizzante, *Ricostruire la Grande Milano*, nel Documento di Inquadramento emerge l'impossibilità di comprimere una visione urbanistica della città (e del mercato urbano) entro i confini comunali. La proiezione regionale si riassume in un'immagine strategico-spaziale - la "T rovesciata" - e nel modello di sviluppo attestato sulla dorsale aeroportuale Malpensa-Linate-Orio al Serio.

Sul versante della programmazione strategica di area vasta, un primo esperimento significativo è rappresentato dal *Piano Direttore Territoriale Provinciale*, elaborato dal PIM per la Provincia di Milano nel 1991. Esso si configura come un documento di indirizzi, teso a orientare nel medio-lungo periodo le modificazioni di tipo strutturale che incidono sull'organizzazione urbana e metropolitana e sugli assetti ambientali e infrastrutturali, definendo, in funzione degli obiettivi-scenari indicati, politiche e azioni coerenti. Il piano opera a un livello intermedio tra Comuni e Regione ma non si colloca in una logica di strumentazione gerarchicamente ordinata. È piuttosto il prodotto di un processo interattivo, multi-attoriale e multi-scalare, che necessita di una forte azione di coordinamento e di cooperazione tra soggetti pubblici - e tra pubblico e privato - e comporta un deciso ripensamento degli strumenti tradizionali di pianificazione territoriale e urbanistica.

Non mancano **tentativi in anni più recenti**. Due le esperienze utili a fornire elementi al ragionamento in corso, promosse quasi in contemporanea (nel 2005) dalla Provincia di Milano: il progetto strategico *Città di Città* e i Piani d'Area. Sviluppati - allora - da differenti assessorati, si contraddistinguono in particolare per aspetti rilevanti ancora oggi: da un lato, il primo tentativo di elaborazione di un'immagine strategica in una fase matura di deconcentrazione metropolitana e di messa a fuoco di una regione urbana allargata che pone, più di altri, un problema di qualità dell'abitare; dall'altra, l'avvio di un modello di pianificazione incentrato sul ruolo e il riconoscimento di ambiti omogenei di scala intermedia. Il progetto strategico *Città di Città* fa leva sull'individuazione di una pluralità di ambienti locali che si differenziano per forme insediative, paesaggi, economie e

forme dell'organizzazione sociale, riconoscendo la molteplicità delle popolazioni che abitano e praticano la regione urbana. *Città di Città* si qualifica più come progetto strategico che come piano, a partire da un approccio non gerarchico e cogente.

In uno dei primi documenti, *Città di Città, un progetto strategico per la regione urbana milanese* (Provincia di Milano, 2006), oltre alla ricostruzione dello stato di fatto, viene individuato come tema centrale l'**abitabilità** per un'azione pubblica che intende lavorare sulla pluralità di ambienti individuati ("tre + sette + una città"). Sempre in questa fase vengono anticipate due mosse successive: quella incardinata sul lancio di un bando costruito con i territori per la selezione di idee progettuali e buone pratiche, finalizzato a raccogliere le progettualità provenienti dalle varie realtà e l'atlante dei progetti e delle azioni, attraverso una ricostruzione delle varie progettualità avanzate dai differenti settori e assessorati della Provincia.

A valle della prima fase di costruzione della visione e di individuazione dei progetti, vengono indicati **6 progetti pilota per l'abitabilità**. L'attività si conclude con il documento finale del progetto strategico intitolato *Per la città abitabile. Scenari, visioni, idee*, che prova a fornire una visione della Milano al 2015, individuando le sfide per il futuro e i campi d'azione da perseguire.

In parallelo alla formazione del progetto strategico, prende avvio la stagione dei Piani d'Area, sempre di iniziativa provinciale. Essi sono stati un'esperienza di natura volontaristica, nati dalla necessità di gestire problematiche e opportunità a una scala intermedia, oltre quella comunale, per governare al meglio le trasformazioni del territorio: un'interessante esperienza di pianificazione intercomunale, che ha visto protagonisti i Comuni insieme alla Provincia in uno sforzo comune orientato, da un lato, a costruire "dal basso" elementi propedeutici alla formazione e all'adeguamento del PTCP; dall'altro lato, a fornire elementi utili alla definizione degli strumenti urbanistici comunali. Caratterizzati da una prevalenza della dimensione locale-territoriale, i Piani d'Area hanno rappresentato un laboratorio analitico e progettuale alla scala dei Tavoli inter-istituzionali (Nord Milano, Rhodense, Legnanese, Castanese, Magentino, Abbiatense - Binaschino, Sud Milano, Sud-est Milano, Martesana Adda), in larga misura coincidenti con le varie "Città" individuate dal Progetto strategico "Città di Città".

Anche queste esperienze più recenti sono indicative di temi generali che accompagnano e condizionano le attività di pianificazione strategica. Se la mobilitazione volontaristica e debolmente istituzionalizzata ha in parte agevolato il corso dei processi, in particolare valorizzando la partecipazione dal basso da parte dei Comuni e il coinvolgimento delle collettività locali, d'altro canto ne ha fortemente condizionato gli esiti. Infatti, la natura non istituzionale degli atti, che risultano dunque non prescrittivi e cogenti, ha reso assai più complicato il conseguimento (e la stessa verifica) di risultati apprezzabili, mostrando non di rado l'eclissarsi delle pratiche di interazione tra gli attori con il conseguente rapido dissolversi del loro potenziale effetto. Da notare, inoltre, che lo strumento dei bandi aperti nel progetto *Città di Città* ha sofferto della limitatezza delle risorse a disposizione, senza nemmeno poter contare su una continuità nel tempo dell'iniziativa.

In conclusione di questa parziale rassegna, possiamo dunque affermare che l'area metropolitana milanese sembra aver più volte espresso una esplicita

“tensione” costruttiva verso pratiche anomale e, in un certo senso, strategiche di governo metropolitano ma - su tale propensione - hanno giocato un ruolo condizionante sia la elevata frammentazione dell’arena decisionale milanese, sia la storica debolezza della politica e dei progetti pubblici di governo nello svolgere un ruolo effettivo di riferimento e regia.

Il quadro appena descritto viene oggi sfidato dalla nascita dell’istituzione della Città Metropolitana e dalla contestuale istituzionalizzazione “per legge” della **pianificazione strategica come dispositivo di programmazione del nuovo ente** e, insieme, di relazione strutturata con la pluralità di voci, interessi e progettualità presenti nel contesto metropolitano.

2.3 Verso un modello di pianificazione aperto e generativo

La sintetica ricostruzione di alcune esperienze milanesi, proposta nel paragrafo precedente, si aggiunge alle considerazioni avanzate circa alcune tendenze comuni alle varie esperienze di pianificazione strategica, non solo italiane. Nell’insieme possiamo affermare di essere in presenza di un ulteriore passo nella trasformazione **da uno stile di pianificazione cogente/prescrittivo** di stampo novecentesco (incentrato sul piano) **verso un processo di pianificazione aperto, includente e generativo**.

La stessa nominazione dei temi e degli obiettivi - che questo piano ha avanzato con la **Mappa delle idee** - sperimenta un nuovo “alfabeto progettuale” che rappresenta la prima tappa di un processo di generazione di iniziative tese a promuovere forme di sviluppo metropolitano sostenibili con la crescita delle risorse umane e la difesa delle risorse naturali.

Gli obiettivi per essere raggiunti richiedono politiche in rete, quindi la **promozione di piattaforme collaborative** con altre realtà metropolitane (nazionali e internazionali), e un’attenzione non retorica agli obiettivi di sviluppo sottoscritti in occasione delle Convenzioni internazionali sull’ambiente e sull’*habitat*.

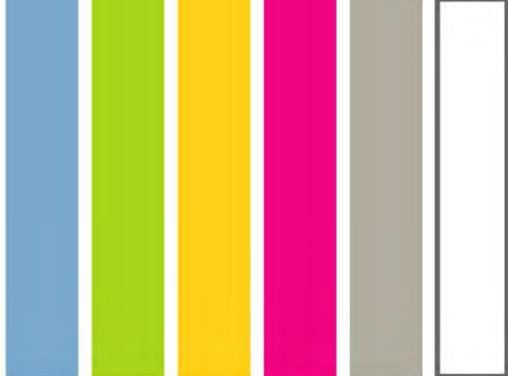
Queste considerazioni generali implicano che ciò che viene definito dalla legge Delrio “Piano strategico” sia in realtà un atto politico-amministrativo fondamentale, la cui rilevanza è consegnata anche alla sua capacità di generare e confrontarsi in forma strutturata con un processo sociale di pianificazione articolato e dinamico.

Anche per questa ragione esso deve essere sostenuto da una adeguata piattaforma con il ruolo di “acceleratore”, in modo che all’**organizzazione aperta e partecipativa del processo progettuale** corrisponda un’adeguata produzione di idee e di azioni condivise. La logica della piattaforma è quella di un ecosistema nel quale saperi (i vari nodi e circuiti della produzione di sapere sociale e specializzato, dalle università, alle istituzioni culturali ai luoghi della ricerca e della riflessione pubblica), pratiche plurali di cittadinanza e connettività progettuale nella rete delle metropoli mondiali si relazionano in forma creativa e permanente.

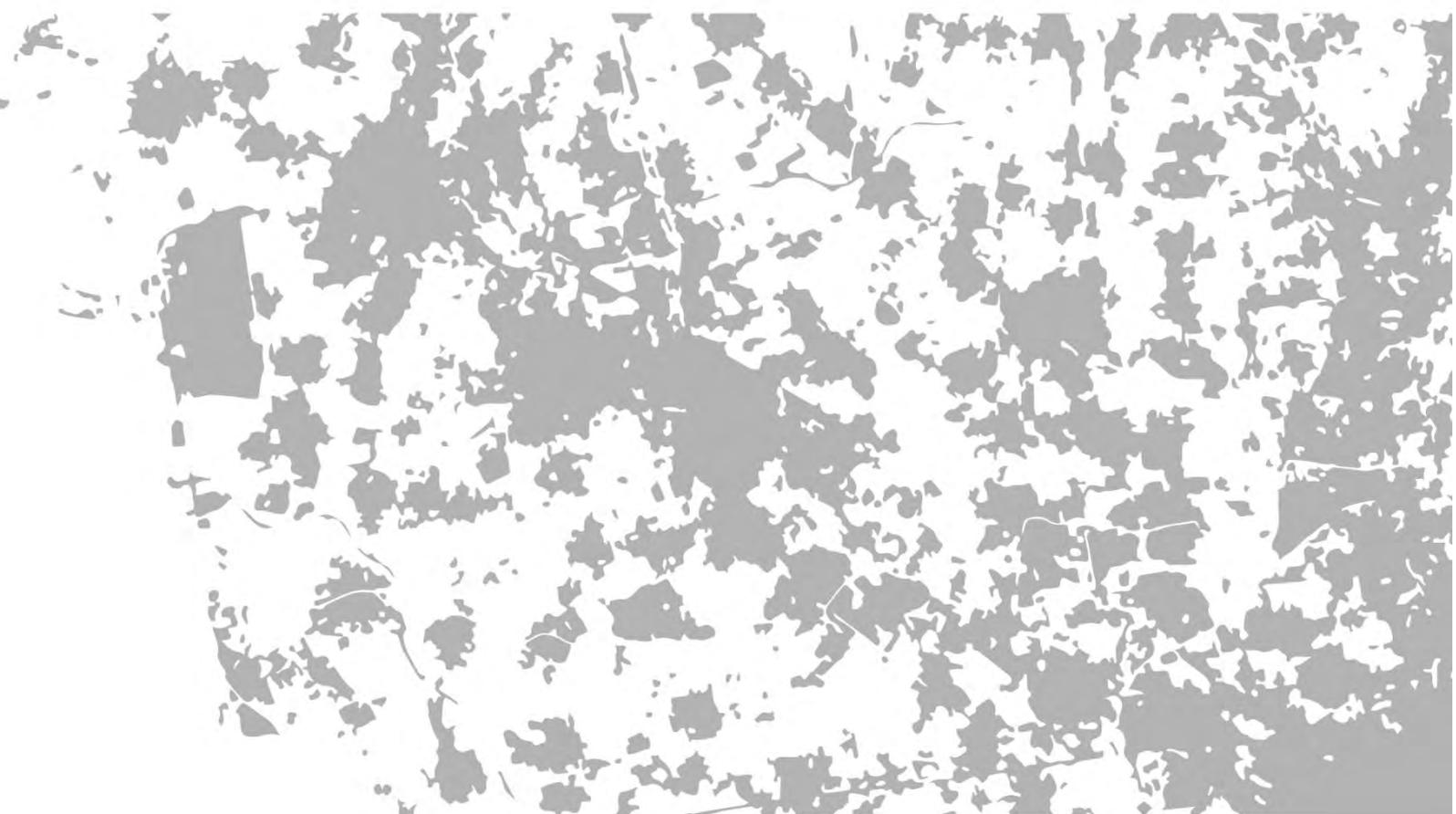
Inoltre, il “Piano” dovrà **dialogare e giocare di sponda con le varie programmazioni istituzionali, nazionali e regionali**, nel quadro della

programmazione europea 2014-2020, la quale fornisce numerose opportunità per le aree metropolitane sia per quanto concerne la politica di coesione (Fondi strutturali e di investimento europei e Programmi di cooperazione territoriale europea) sia per quanto concerne i cosiddetti programmi a gestione diretta, tematici o settoriali.

In questo senso è opportuno sottolineare un paradosso, quello di una fase critica a livello mondiale e di forte contrazione del circuito tradizionale della spesa pubblica dei sistemi nazionali a fronte di una grande offerta di risorse, della quale vanno meglio fatte conoscere le condizioni di "accesso" alle parti interessate. Si pensi al rapporto con le banche (per l'utilizzo del *quantitative easing*) e ai circuiti della finanza privata: è fondamentale un'opera di divulgazione delle caratteristiche operative dei progetti metropolitani al fine di agevolare l'utilizzo dei prestiti BEI e stimolare, in questo modo, l'attrazione della finanza privata. Anche il tema delle risorse per l'azione pubblica strategica domanda l'assunzione di una diversa prospettiva e di un piglio operativo e progettuale.



Carta di identità del territorio metropolitano



I NUMERI DEL TERRITORIO

La Città metropolitana di Milano, con oltre 3 milioni di abitanti residenti in 134 comuni, di cui 1.337.155 nel comune capoluogo, è la seconda area metropolitana italiana. La popolazione metropolitana, che vede una presenza di cittadini di provenienza straniera pari al 13,7% del totale, concentrata prevalentemente nel capoluogo (57%), evidenzia una dinamica positiva negli ultimi dieci anni (+4%), sensibilmente superiore rispetto al precedente decennio.

Nel 2015 sono presenti sul territorio circa 288mila imprese attive, oltre un terzo di quelle lombarde, che ne confermano la connotazione densamente produttiva, con 183 imprese e 1.175 addetti per kmq.

Il tasso di natalità delle imprese, pari al 6,7%, è superiore a quello regionale e nazionale e anche il tasso di mortalità pone la città metropolitana in una condizione migliore rispetto alla Lombardia e all'Italia nel suo complesso.

La grande vitalità dell'economia metropolitana si è tradotta in un costante incremento del numero delle imprese, anche se il sistema produttivo e quello occupazionale non hanno ancora recuperato il terreno perso a partire dalla crisi iniziata nel 2008.

L'area milanese si distingue inoltre per la complessità della sua struttura imprenditoriale, che vede la persistenza di un forte tessuto manifatturiero composto da industrie operanti sia in settori tradizionali sia in quelli più avanzati (scienze della vita, moda e design, media e comunicazione, chimica e farmaceutica, meccanica di precisione e strumentale, ecc.), ben posizionate sui mercati esteri, tanto che il peso dell'export milanese è pari al 9,4% del totale nazionale, facendo di Milano la prima "provincia" esportatrice. In questo quadro, il terziario, pur assolvendo un ruolo sempre più rilevante, non è stato esente da forti processi di ristrutturazione anche in settori fondamentali dell'economia milanese, come quelli delle attività finanziarie e del commercio.

Sul fronte della neo-imprenditorialità, appare rilevante lo sviluppo delle *startup*, cresciute in misura significativa negli ultimi due anni: sono circa 600 le realtà di questo tipo che nel 2015 operano sul territorio metropolitano, l'83% delle quali nei servizi avanzati che investono su innovazione, ricerca e creatività.

Il territorio metropolitano rappresenta inoltre un polo importante del sistema dell'istruzione superiore, particolarmente attivo nei campi delle scienze della vita, delle scienze fisiche e ingegneristiche e delle scienze sociali, con 8 università e 5 accademie e la presenza di oltre 180mila studenti (circa 10mila dei quali stranieri), oltre a docenti e ricercatori.

abitanti [2015]

3.196.826
ABITANTI

439.308
STRANIERI

2.016 ab/kmq
DENSITA' ABITATIVA

ricchezza procapite
media [2014]

22.604
€/procapite

studenti universitari
[2011]

186.000
UNIVERSITARI

di cui **5%** stranieri

8 SEDI UNIVERSITARIE
5 ACCADEMIE

turismo [2014]

13.000.000
TURISTI

di cui **7.000.000** stranieri

71.115
POSTI LETTO



imprese [2014]

SETTORE PREVALENTE → TERZIARIO

288.000
IMPRESE ATTIVE

183 imprese/kmq
DENSITA' DELLE IMPRESE

addetti alle imprese [2014]

1.853.000
ADDETTI ALLE IMPRESE

di cui **31%** occupati in imprese <10 addetti

533
START UP AL 2015

[**14%** sul totale nazionale]

incidenza delle imprese [2014]

8% imprenditoria giovanile

13% imprenditoria straniera

sul totale delle imprese registrate

lavoratori a Milano [2014]

471.816
risiedono e lavorano a Milano

457.882 risiedono in altri comuni
e lavorano a Milano

Ambiente

ECOSISTEMA

Nell'area metropolitana il sistema delle aree protette può ritenersi sufficientemente definito: le aree di grande interesse naturale o paesistico sono sostanzialmente identificate e perimetrare e le iniziative dei Comuni e dell'ex Provincia a difesa dei residui di naturalità o degli spazi aperti di una certa consistenza sono numerosi (840 kmq di aree tutelate su una superficie totale di 1.575 kmq, pari al 53% circa della superficie territoriale).

I grandi parchi regionali istituiti a protezione delle aste fluviali (Ticino e Adda) costituiscono le spalle forti del sistema, mentre a nord del nucleo metropolitano si colloca una serie di aree protette (alcune di istituzione regionale, altre di livello sovracomunale) che, a partire dal primo arco collinare, penetrano nell'area metropolitana. Questi parchi recuperano e proteggono aree boscate, brughiere o aste fluviali di particolare rilevanza come Olona, Seveso e Lambro, ambiti particolari della storia agraria del territorio, mantenendo e rinforzando gli spazi residui di naturalità intaccati e indeboliti dalla conurbazione metropolitana.

Al di sotto della linea del Villoresi inizia la grande fascia agricola, dove la necessità di proteggere tali aree e le sue capacità e strutture produttive ha determinato l'istituzione del Parco di cintura metropolitano Agricolo Sud Milano.

Nonostante la buona percentuale di aree tutelate e aree a verde, nella Città metropolitana permangono ancora grandi criticità legate alle emissioni di inquinanti in atmosfera, dovute principalmente all'elevata densità abitativa e di traffico. Nel territorio metropolitano, il trasporto su strada costituisce la principale fonte di inquinamento, contribuendo a oltre la metà delle emissioni di PM10 e alla maggior parte di quelle di NOx e CO2. La combustione non industriale, invece, riveste la maggior importanza per le emissioni di CO2eq, parametro con cui si misura il contributo al fenomeno dell'effetto serra e, quindi, ai potenziali cambiamenti climatici.

Nell'area metropolitana di Milano si evidenzia, negli ultimi anni, il perdurare del *trend* di decrescita dei rifiuti prodotti annualmente e dell'aumento della quota di rifiuti differenziati, che ormai costituiscono circa il 52% del totale dei rifiuti prodotti.

IL PIANO STRATEGICO METROPOLITANO MILANESE



Sistema del verde

- parchi regionali
- parchi locali di interesse sovracomunale
- siti di importanza comunitaria
- riserve naturali

2.523 t/anno
PM 10

56%
TRASPORTO SU STRADA

1.456.765 Ton
RIFIUTI PRODOTTI

52 % RACCOLTA
DIFFERENZIATA

14.613 kt/anno
CO2 PRODOTTA

37% DA COMBUSTIONE
NON INDUSTRIALE

Territorio

SUOLO ANTROPIZZATO

Alle soglie storiche del DUSAF (DUSAF 1.1 anno 1999/2000, DUSAF 4.0 anno 2012) si registra una crescita complessiva di suolo antropizzato pari a circa 12 kmq (+2% circa). Da una lettura più specifica dei dati alle due soglie temporali disponibili, si osserva, in particolare, un incremento di 5,13 kmq relativo al TU11 – Aree urbanizzate e un incremento di 8,27 kmq relativo al TU12 – Insediamenti produttivi, grandi impianti e reti di comunicazione.

Le motivazioni di un simile fenomeno vanno contestualizzate nel particolare scenario economico contemporaneo, che ha condizionato il mercato immobiliare rispetto ai decenni precedenti. Lo sviluppo del tessuto residenziale è avvenuto per aggiunte ai confini del tessuto urbano consolidato, attraverso interventi finalizzati alla ridefinizione dei margini urbani e legati a previsioni urbanistiche derivanti dai vecchi PRG.

L'incremento di suolo utilizzato ai fini produttivi e commerciali è avvenuto come effetto indotto dalla realizzazione dei grandi progetti infrastrutturali: le previsioni si sono collocate in aree della regione urbana che negli ultimi anni hanno registrato un rafforzamento della loro vocazione produttiva e commerciale, oltre ad aver potenziato il livello di accessibilità rispetto al sistema degli spostamenti su gomma (varianti stradali e nuovi nodi infrastrutturali).

Particolarmente interessante risulta essere il dato relativo al TU13 – Aree estrattive, discariche, cantieri, terreni artefatti e abbandonati: la riduzione di 12,20 kmq di suolo occupato prevalentemente da cantieri è dovuta alla realizzazione dei grandi progetti infrastrutturali che hanno interessato la regione urbana milanese nell'ultimo decennio: il completamento dell'Autostrada Bre-Be-Mi e Tangenziale Est Esterna, oltre a tutte le opere ad esse connesse.

Tessuto urbanizzato

- misto-prevalentemente residenziale
- produttivo, grandi impianti
- aree estrattive, discariche, cantieri, terreni artefatti e abbandonati
- aree verdi non agricole

Tessuto della mobilità

- reti stradali, ferroviarie e spazi accessori, aree portuali, aeroporti e eliporti

QUANTO E' CRESCIUTA
L'AREA METROPOLITANA
MILANESE?



+ 2%
SUOLO
CONSUMATO

TRASFORMAZIONI URBANE

Con la legge di governo del territorio, entrata in vigore da poco più di dieci anni, la Regione Lombardia ha dato un impulso potente al rinnovo della strumentazione urbanistica locale. L'introduzione dei Piani di Governo del Territorio, in sostituzione dei Piani Regolatori Generali, ha costretto i Comuni a porre mano al quadro previsionale urbanistico. Per quanto l'arco temporale necessario al rinnovo non sia stato brevissimo, tutti i Comuni attualmente sono dotati di un nuovo strumento di piano.

Oggi con il processo compiuto è possibile osservare l'immagine delle trasformazioni urbane consentite dai Documenti di Piano e dai piani attuativi in corso contenuti nei Piani delle Regole.

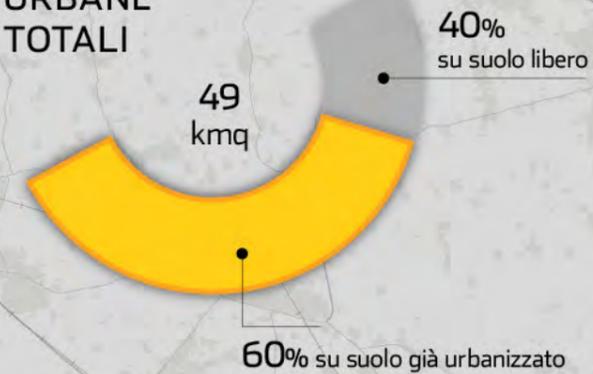
L'immagine attiene in prevalenza all'esito formale del processo, in quanto ad oggi non esistono strumenti esaustivi ed aggiornati di monitoraggio dell'effettiva attuazione delle previsioni. Tuttavia, escludendo una valutazione di natura qualitativa, dall'analisi dei dati quantitativi è possibile sottolineare alcuni elementi. In primo luogo si rileva una prevalenza di ambiti di trasformazione concentrati sul suolo già urbanizzato: 60%, rispetto ad un 40% che interessa suolo ancora libero, con una localizzazione prevalente in prossimità dei nuclei insediativi esistenti. E' questo l'indice di un mutamento di verso, che occorre rafforzare per garantire una drastica riduzione, o ancor meglio una progressiva esclusione di interventi di trasformazione su aree libere, così come è negli obiettivi della LR 31/2014.

Sul versante delle funzioni ammesse dalle previsioni degli ambiti di trasformazione, si rileva una netta prevalenza della funzione residenziale (53%); forse, in parte, privilegiata nell'ambito di processi di pianificazione avviati nella fase precedente alla crisi che ha interessato il settore immobiliare. Le funzioni produttive e il terziario (rispettivamente 24% e 10%) coprono gran parte della quota residua delle previsioni. Quanto alla distribuzione territoriale, si può osservare che le previsioni di maggiore estensione, riguardando principalmente aree dismesse, insistono sugli ambiti consolidati della città centrale, dei comuni di prima corona e, più in generale del nord-nord/ovest milanese. Diversamente, le previsioni riguardanti gli ambiti sud – o comunque quelle meno prossime al nucleo centrale – sono di "pezzatura" minore o, se di dimensioni ragguardevoli, insistono su suoli liberi.

Ambiti di trasformazione da DdP e AdP
[funzione prevalente]



TRASFORMAZIONI
URBANE
TOTALI



Mobilità

PROGETTI INFRASTRUTTURALI

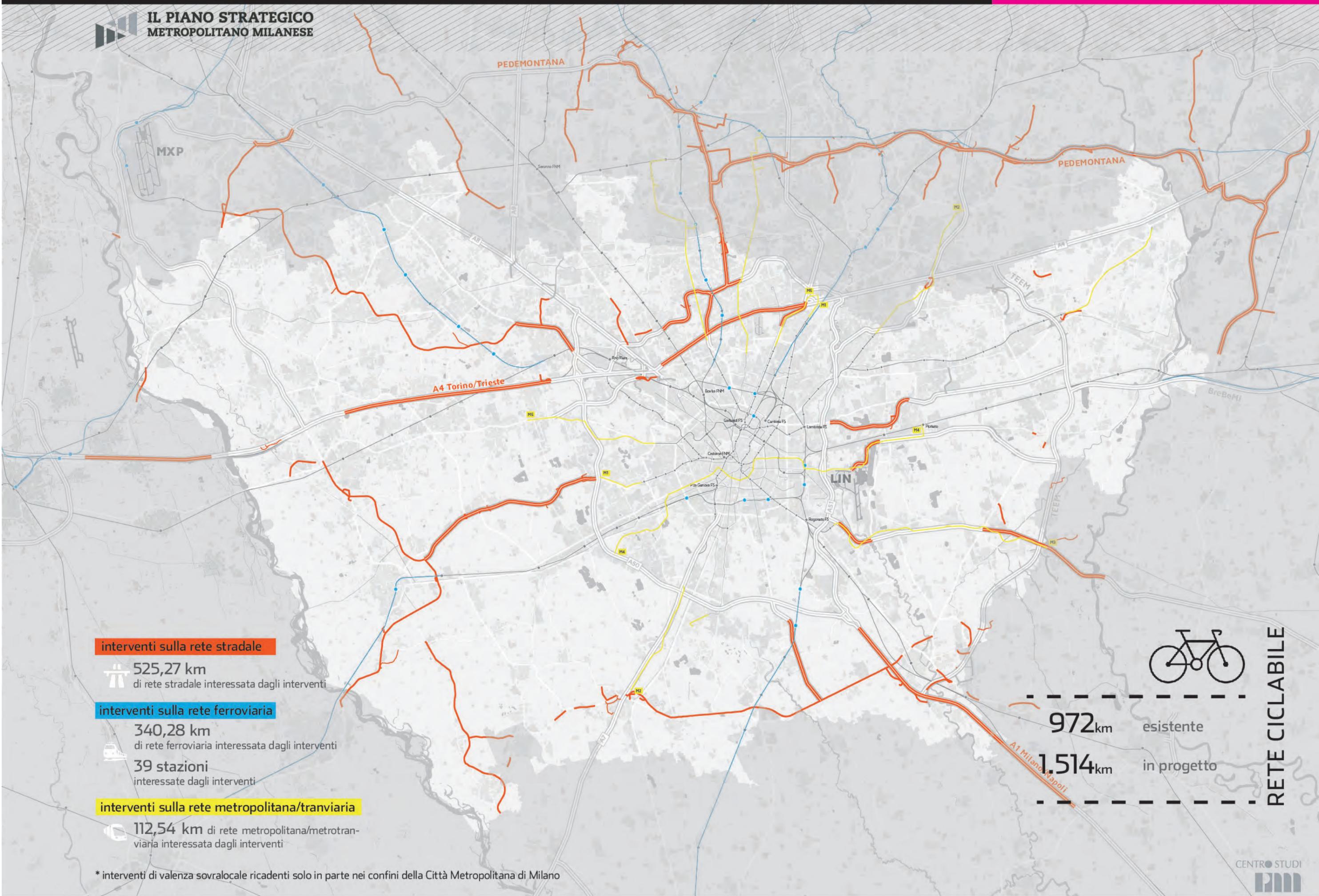
Il sistema della mobilità dell'area metropolitana si contraddistingue per la sua struttura marcatamente radiocentrica verso Milano che, solo negli ultimi tempi, si sta arricchendo, sul versante stradale, di una nuova offerta infrastrutturale anche in direzione tangenziale (TEEM e prime tratte della Pedemontana).

I principali fattori di criticità derivano proprio da questo assetto delle reti e dal progressivo infittimento della domanda di spostamento che si manifesta all'approssimarsi alla conurbazione milanese, con conseguente incremento dei livelli di congestione lungo la rete stradale e fenomeni di sovrapposizione tra traffici locali e movimenti di più lungo raggio proprio lungo la maglia viaria dell'area più prossima al capoluogo.

Oltre a ciò, un'ancora insufficiente offerta di trasporto pubblico (sia radiale che trasversale) ed una scarsa qualità del servizio offerto e delle condizioni dei nodi di interscambio, rendono poco competitiva tale modalità di trasporto rispetto a quella individuale, non consentendo un'adeguata redistribuzione degli spostamenti ed il conseguente possibile alleggerimento del carico veicolare.

Tale situazione è da affrontare non solo con interventi infrastrutturali, che certamente concorreranno a migliorare/rafforzare la funzionalità di specifiche direttrici stradali (Sempione, Est Ticino, Vigevanese, Val Tidone, autostrada A1, Paullese, Cassanese e Milano-Meda) e ferroviarie (per Gallarate, Mortara, Pavia, Chiasso ed Asso), oltre a risolvere criticità puntuali (varianti locali esterne alle principali conurbazioni ed estensione del servizio di trasporto pubblico metropolitano oltre i confini di Milano). Occorrono anche e soprattutto azioni di varia e diversa natura, finalizzate ad ottenere una maggiore integrazione tra le diverse modalità di trasporto (gomma, ferro, ciclabilità e sistemi innovativi) ed una migliore efficienza del sistema complessivo della mobilità, in linea con i sempre più diffusi obiettivi generali di sostenibilità.

**IL PIANO STRATEGICO
METROPOLITANO MILANESE**



interventi sulla rete stradale

 **525,27 km**
di rete stradale interessata dagli interventi

interventi sulla rete ferroviaria

 **340,28 km**
di rete ferroviaria interessata dagli interventi

 **39 stazioni**
interessate dagli interventi

interventi sulla rete metropolitana/tranviaria

 **112,54 km** di rete metropolitana/metrotranviaria interessata dagli interventi

* interventi di valenza sovralocale ricadenti solo in parte nei confini della Città Metropolitana di Milano



972 km esistente
1.514 km in progetto

RETE CICLABILE

Servizi

FORME DI COOPERAZIONE INTERCOMUNALE

L'area metropolitana milanese può contare su un consolidato sistema di cooperazione intercomunale, che ha visto un progressivo sviluppo e consolidamento nel corso del tempo. In particolare, si evidenzia come sia cresciuta la propensione e la capacità di fare rete da parte dei Comuni, in ottica di efficienza, con la razionalizzazione nell'uso delle risorse, e di efficacia, per erogare servizi con uno standard prestazionale più elevato e uniforme tra le differenti realtà locali.

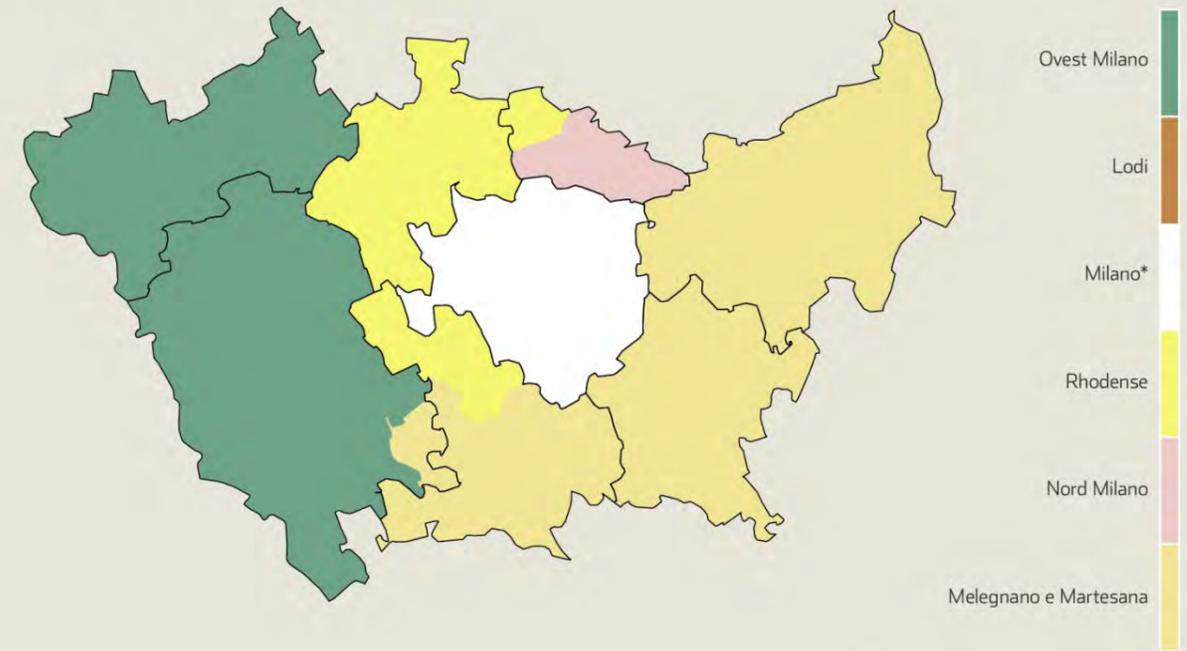
Vengono qui illustrate e rappresentate alcune delle più significative esperienze di gestione associata di funzioni e servizi. Le diverse mappature, alle quali vengono sovrapposti i confini delle Zone omogenee, mostrano geometrie variabili in funzione della tipologia di servizio e dei soggetti coinvolti. I diversi servizi possono essere ricondotti a due categorie principali.

I servizi pubblici locali a rete di rilevanza economica, come stabilito dal D.Lgs. 152/2006, si organizzano secondo ambiti territoriali ottimali e riguardano: il Servizio Idrico Integrato, che con la L.R. 32/2015 prevede l'unificazione dei due ATO pre-esistenti; gli ambiti per la distribuzione del gas naturale; la gestione integrata dei rifiuti che, in virtù della L.R. 26/2003, non prevede ambiti ottimali e continua ad essere demandata ai Comuni. Nonostante ciò, le amministrazioni hanno avviato diverse esperienze di gestione associata del servizio, di cui vengono qui mappate le principali. I servizi alla persona e alla comunità si organizzano in forme stabili che coinvolgono tutti i Comuni con modalità di coordinamento sovracomunale definite a livello regionale o metropolitano: i Piani di Zona per le politiche sociali e le neonate Aziende Socio Sanitarie Territoriali (ASST); le Agenzie per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro (AFOL), che stanno vivendo una fase di profonda riorganizzazione; i sistemi bibliotecari intercomunali, ormai ampiamente consolidati; le strutture intercomunali di protezione civile.

Un ulteriore campo di sperimentazione, caratterizzato da differenti gradi di consolidamento, riguarda alcune funzioni comunali esclusive. Tra queste, il fenomeno forse più interessante è quello degli Sportelli Unici per le Attività Produttive (SUAP) intercomunali, che cominciano a mostrare una geografia non residuale. Diversamente, ancora poco sviluppata nell'area metropolitana la pratica delle Unioni di Comuni.

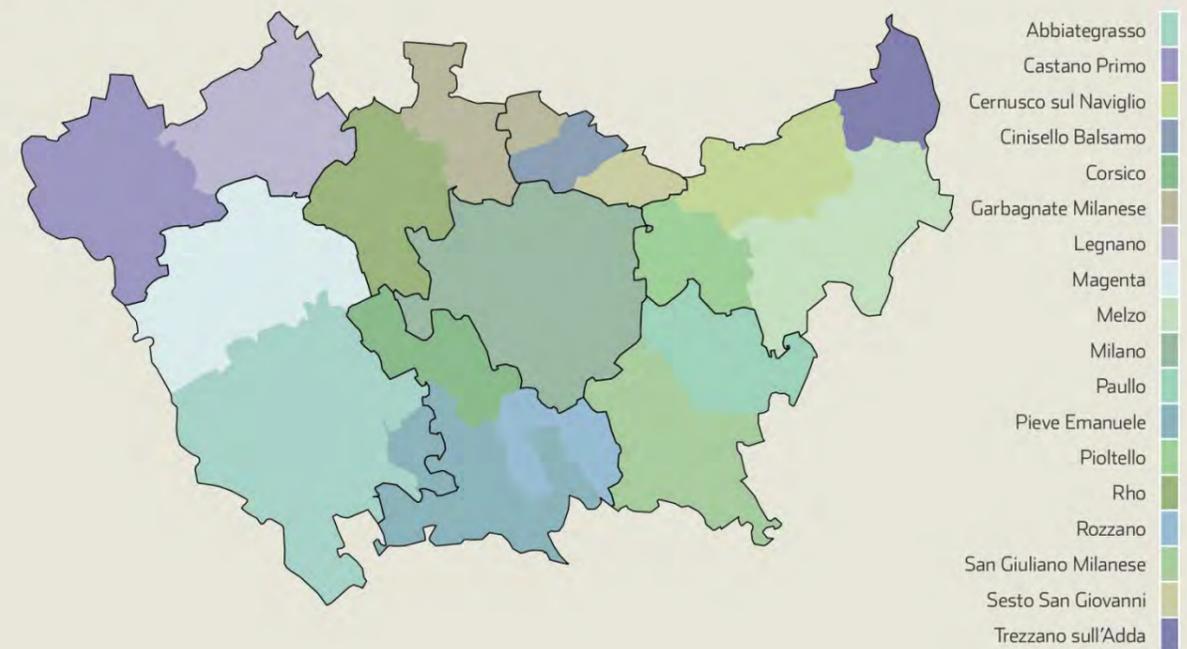
In questo quadro, che si presenta molto articolato, le Zone omogenee potrebbero rappresentare un'importante occasione sia per consolidare le forme di cooperazioni esistenti, anche attraverso momenti di riordino/razionalizzazione, sia per sperimentare modelli di *governance* per quelle funzioni che faticano ad oggi a trovare un giusto livello di coordinamento.

Aziende Socio Sanitarie Territoriali [ASST]

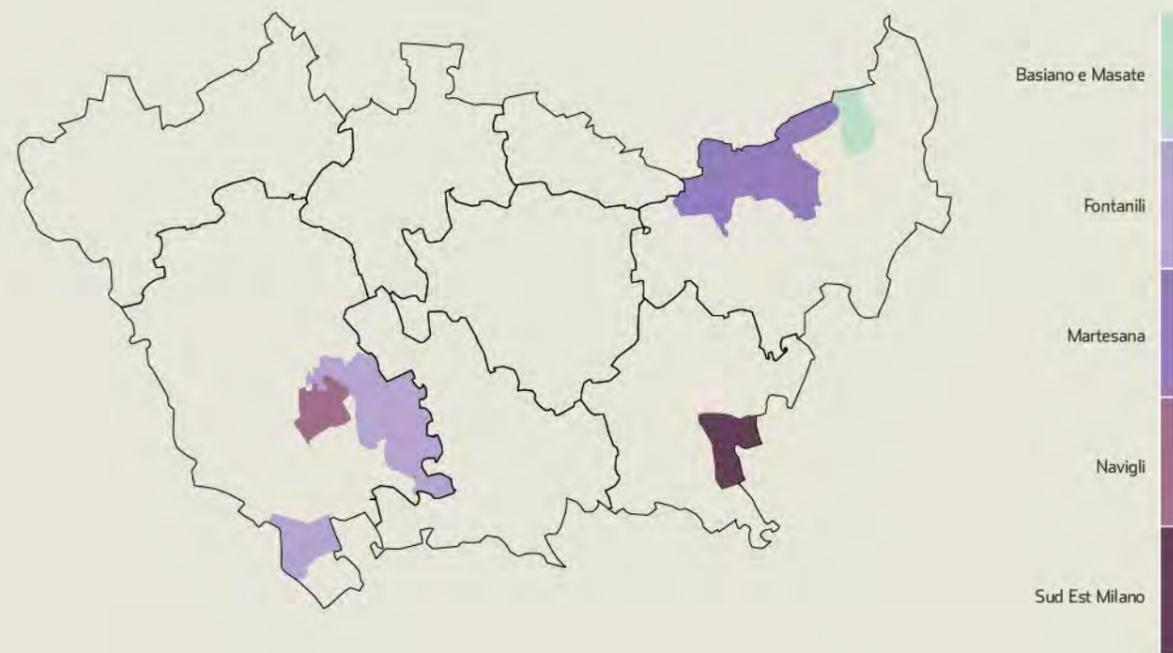


* Si compone di 4 ASST e 3 IRCCS

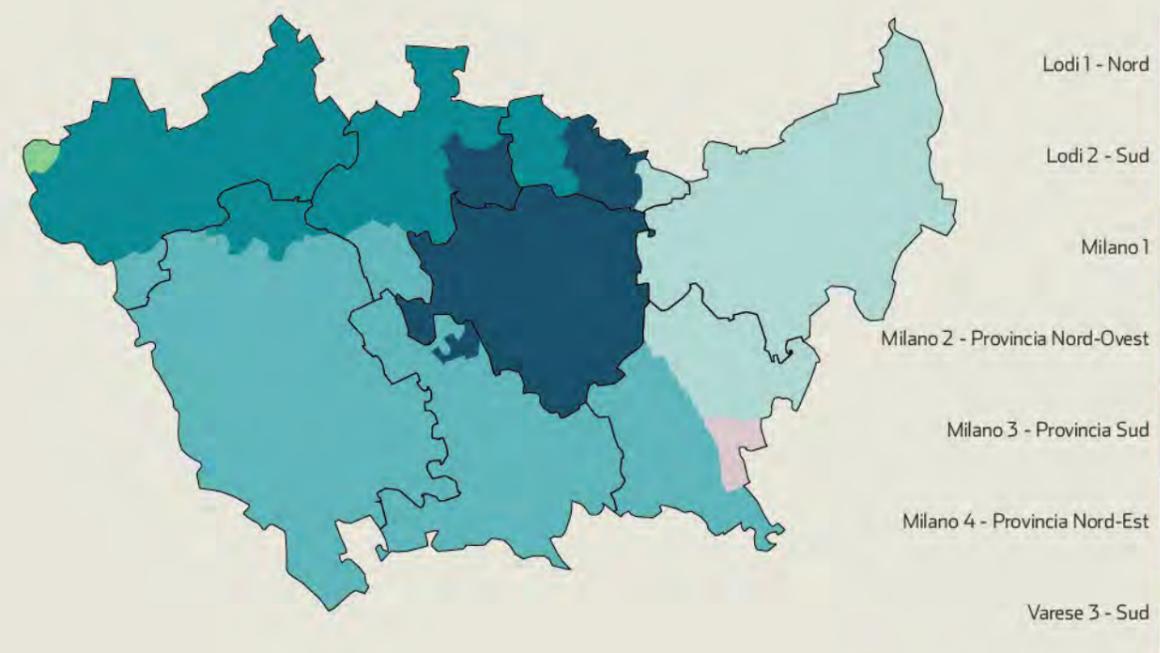
Piani di zona



Unioni di comuni



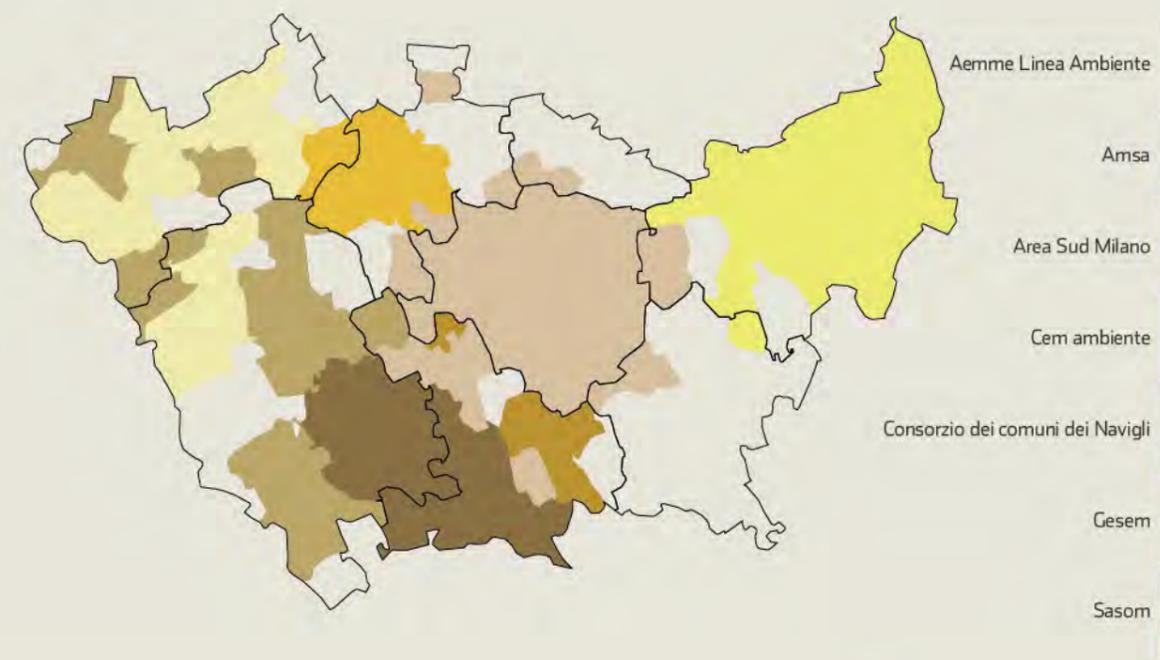
Ambiti Territoriali Ottimali per la distribuzione del Gas naturale [ATEM]



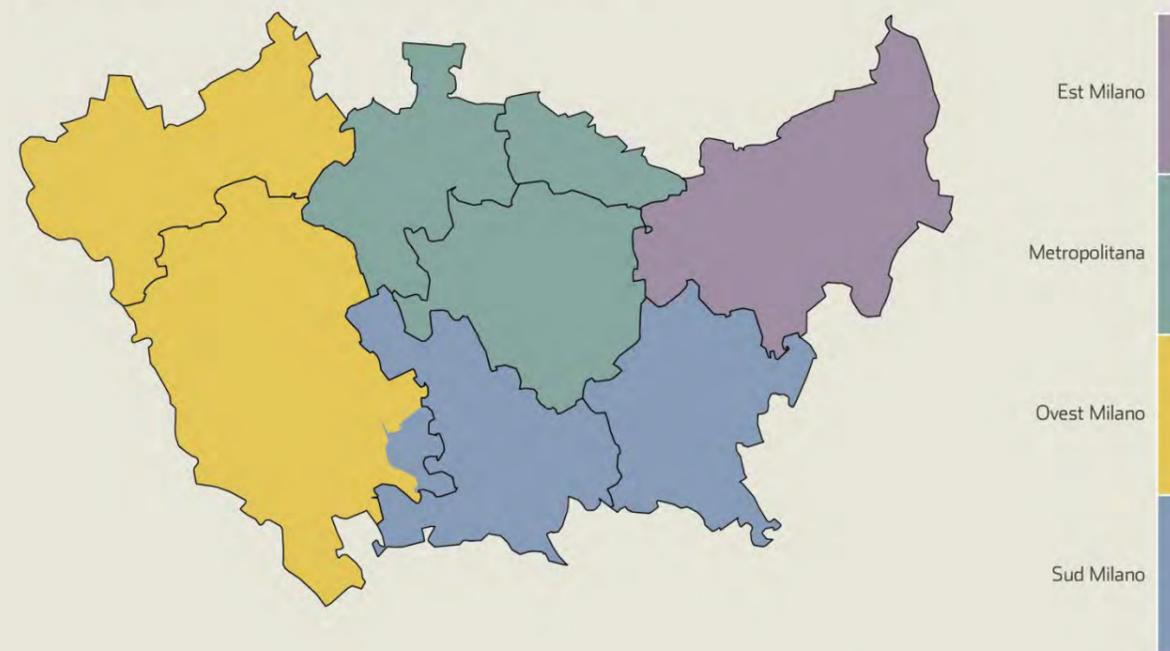
ATO - Servizio idrico Integrato



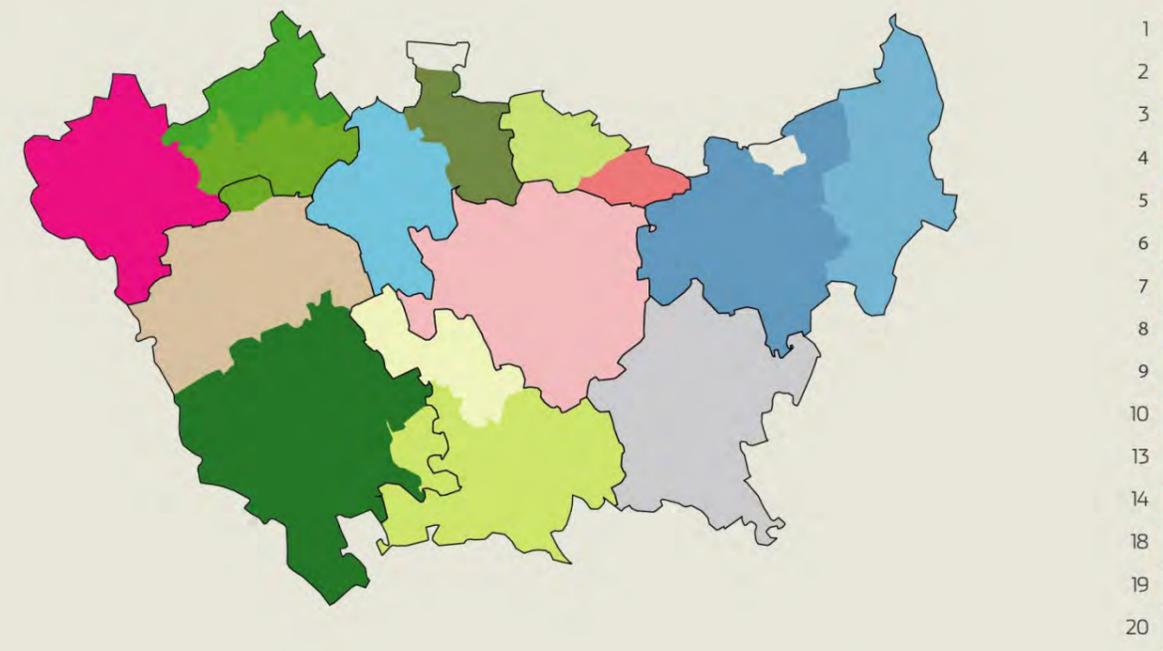
Gestione dei rifiuti



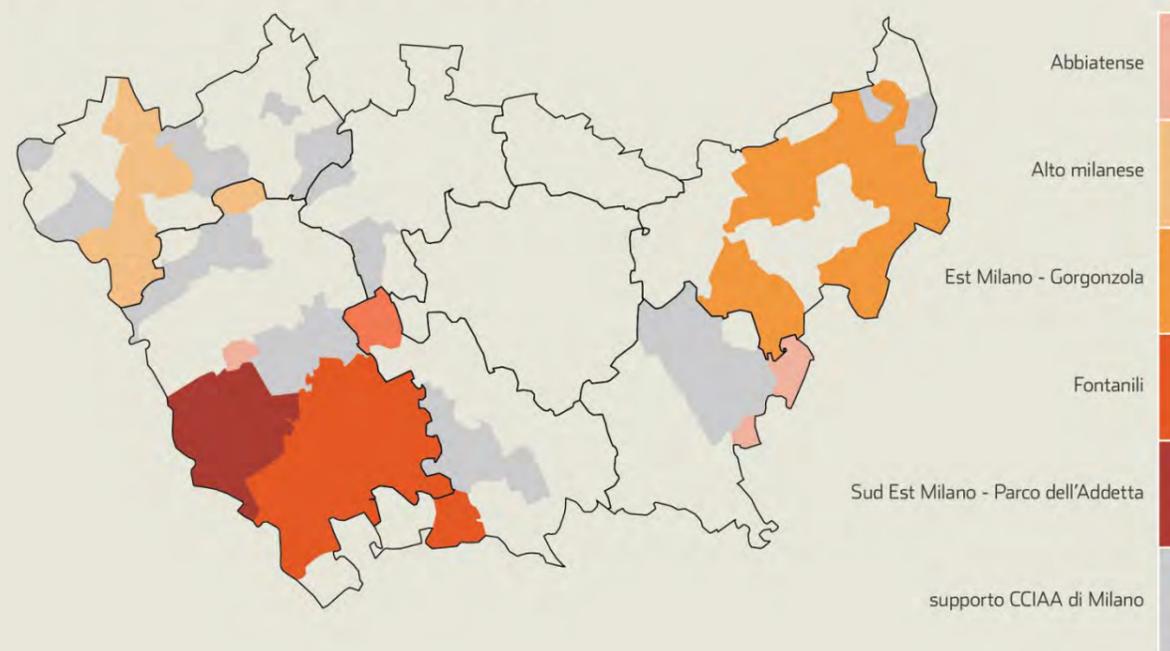
Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro [AFOL]



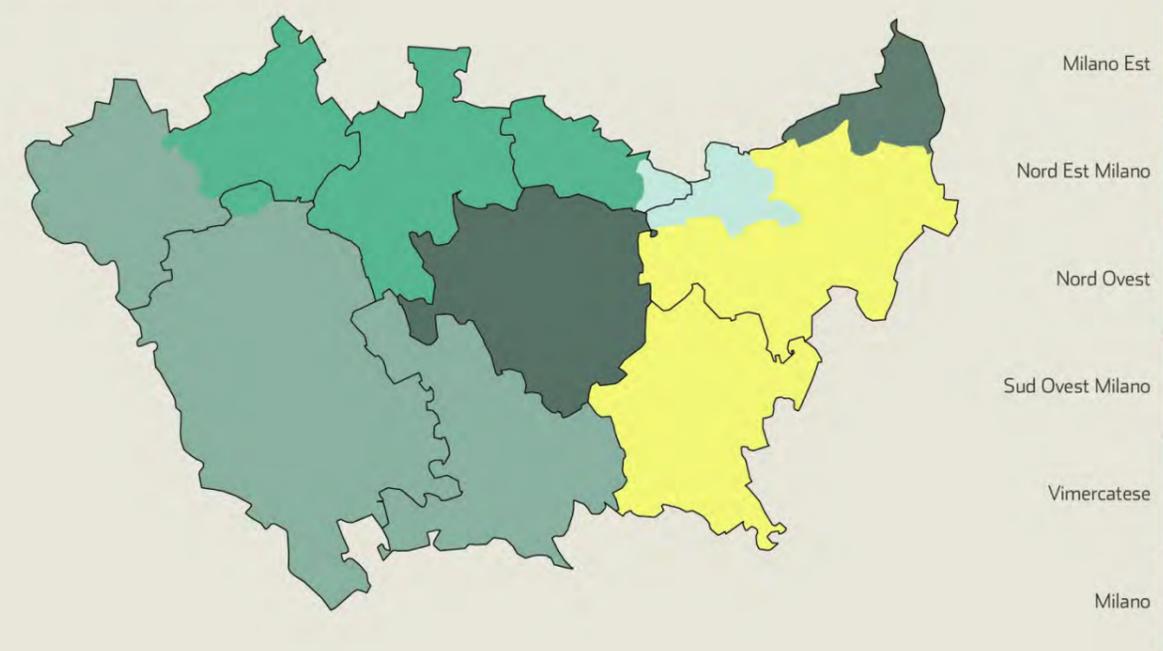
Protezione civile



Sportello Unico per le Attività Produttive [SUAP]



Sistema bibliotecario



Sfondi

TERRITORI IN DIVENIRE

Politiche pubbliche e progetti si determinano nello spazio, confrontandosi e interagendo con i caratteri fisici, economico-sociali e istituzionali tipici dei diversi territori. Allo stesso tempo, distinguendo la quantità, il rilievo, la specificità ed il grado di maturazione dei progetti si può provare a determinarne l'influenza sulla caratterizzazione delle diverse parti del territorio.

Ricostruire il quadro della progettualità in azione, assumendo uno sguardo territoriale, è dunque cruciale per provare non solo a interpretare il verso del cambiamento metropolitano e la sua dinamicità, ma anche per calibrare nuove strategie e *policy*. In particolare, questa sezione si incarica di restituire in forma sintetica il quadro delle politiche e dei progetti pre-esistenti e regolati con altra strumentazione, sui quali il Piano strategico si innesta o comunque rispetto ai quali è chiamato a confrontarsi.

Il territorio in questo caso è osservato per macro quadranti (Nord, Est, Sud/Sud-Ovest e Nord Ovest), estesi lungo le principali direttrici a partire dal nucleo centrale, con uno sguardo attento anche al contesto circostante la Città metropolitana, mentre la progettualità è organizzata con riferimento a differenti campi tematici (insediativo, infrastrutturale e ambientale).

Da tale ricostruzione, emerge come centrale la questione della limitazione del consumo di suolo e della corrispondente esigenza di privilegiare operazioni sulle parti edificate più fragili. Ecco che il tema della rigenerazione, intesa come intervento esteso alle diverse componenti urbanistica, sociale ed economica, riguarda i progetti di rilievo che interessano le porzioni più mature del territorio metropolitano e con essi gli interventi relativi all'adeguamento infrastrutturale e le previsioni mirate allo sviluppo e consolidamento del sistema del verde e della rete ecologica.

-  > TRASFORMAZIONI URBANISTICHE
-  > PROGETTI AMBIENTALI
-  > DORSALE VERDE NORD MILANO
- INTERVENTI INFRASTRUTTURALI**
-  > INTERVENTI SULLA RETE FERROVIARIA
-  > NUOVE STAZIONI FERROVIARIE
-  > INTERVENTI SULLA RETE METROPOLITANA/TRANVIARIA
-  > INTERVENTI SULLA RETE STRADALE

QUADRANTE NORD

Nella porzione settentrionale della Città metropolitana si affollano per varietà e dimensione molteplici progetti di rilevanza sovralocale. A partire dalla direttrice che unisce Milano alla vicina Provincia di Monza e della Brianza, comprendendo i territori dei Comuni della Zona omogenea Nord Milano, si individuano alcuni importanti ambiti di rigenerazione.

A **Sesto San Giovanni** le aree dismesse dagli ex stabilimenti Falck sono oggetto di Accordi di Programma (2013 e 2015) finalizzati alla riqualificazione territoriale e ambientale, che riguardano la localizzazione di due polarità a valenza territoriale, l'una riservata ai servizi sanitari ("**Città della Salute e della Ricerca**", destinata ad accogliere le strutture sanitarie dell'Istituto Neurologico Besta e dell'Istituto Nazionale dei Tumori) e l'altra al commerciale (73.500 mq. di superficie di vendita, riservata in netta prevalenza - mq. 68.500 - a settori merceologici non alimentari).

A **Cinisello Balsamo** l'ambito di **Bettola** si configura come un nodo di rilievo nel sistema infrastrutturale e territoriale metropolitano, dove si incrociano i flussi di traffico dell'Autostrada A4, della SS 36 e della Tangenziale nord (A52), dove è in fase di ultimazione l'attestamento della linea M1 e dove è in via di progettazione l'interscambio con il prolungamento della linea M5. Per quest'ambito è in corso di definizione un Programma Integrato di Intervento che, oltre a riguardare l'ampliamento del complesso commerciale esistente, affronta il tema dell'assunzione da parte di Bettola del ruolo di "**Hub intermodale del Nord Milano**".

In **Milano**, nella porzione di territorio più a nord, sono da ricordare le occasioni di trasformazione relative alle Caserme, nello specifico la **Caserma Mameli** in viale Suzzani (117.000 mq.), compresa tra gli immobili in dismissione da parte del Ministero della Difesa e individuata nel PGT come Ambito di Trasformazione Urbana e gli scali ferroviari con riferimento allo scalo di **Greco-Breda** (73.000 mq.).

Nel campo delle infrastrutture di trasporto su ferro va ricordata la previsione di rafforzamento del servizio sulla "**cintura**" di **Milano** con la realizzazione di **nuove fermate** (Istria, Padova), la cui attuazione consentirebbe di rispondere in modo più capillare alla domanda di spostamento dell'area urbana, ampliando l'accessibilità e la fruibilità del sistema ferroviario, grazie ad una sua maggiore integrazione con la rete radiale delle metropolitane. E' il tema della cosiddetta "**Circle line**", intesa sia come potenziamento delle linee di cintura per i servizi suburbani sia come interconnessione nel nodo di Milano delle reti ferroviarie provenienti dalla regione, la cui effettiva fattibilità in termini di requisiti tecnici, tempi, costi, risultati conseguibili, dovrà essere attentamente valutata.

Sempre riguardo alla rete del ferro, nella parte più occidentale dell'ambito nord si colloca la **riqualificazione della metrotranvia Milano-Desio** prolungata a Seregno che garantirebbe un più efficiente servizio di TPL oltre i confini milanesi ed una risposta più efficace alla domanda di spostamento del Nord Milano e della Brianza.

Per la rete stradale resta in evidenza il nodo del **completamento del Sistema Viabilistico Pedemontano** con la realizzazione delle tratte mancanti ("B2", "C" e "D") e delle relative "opere connesse".

Connessa al completamento di Pedemontana è la realizzazione della **terza corsia lungo la SPexSS35 Milano-Meda** nella tratta sud, che rappresenta la prosecuzione della tratta "B2" di Pedemontana, necessaria per completare il potenziamento dell'asse radiale della Comasina, che attraversa i territori densamente urbanizzati del Nord Milano e della Brianza occidentale.

Vi è poi la **quarta corsia** dinamica lungo la tratta "urbana" della A4 Milano-Brescia a nord di Milano, la cui attuazione (prevista entro il 2018) permetterà di fluidificare la circolazione tangenziale nei settori a nord di Milano (Nord Milano e Nord Ovest).

L'estensione del **Parco Nord Milano**, a comprendere nel proprio perimetro il PLIS della **Balossa**, diventa l'avamposto del progetto di **Dorsale Verde Nord**, elemento strategico delle **Reti Ecologiche Metropolitane** (già Provinciali), e struttura portante del sistema di connessione ecologica e ambientale per mantenere la continuità territoriale degli ambiti non edificati nell'area settentrionale compresa tra i fiumi Ticino e Adda. La Dorsale rappresenta un sistema di spazi aperti, verdi o agricoli di circa 29.000 ettari, con una lunghezza di 65 chilometri tra Ticino e Adda, attraverso la Provincia di Monza e Brianza, e si sviluppa collegando tra loro tutti i PLIS, i SIC, le ZPS, le aree agricole residuali e i margini dei nuclei urbani presenti in questa porzione di territorio.

Nel campo ambientale è significativa la presenza dei **Contratti di Fiume Seveso e Lambro Settentrionale**. Si tratta di strumenti di programmazione negoziata che si pongono l'obiettivo di realizzare riduzioni d'inquinamento delle acque e del rischio idraulico, oltre alla riqualificazione del sistema ambientale e paesistico e dei sistemi insediativi all'interno dei territori dei bacini fluviali.



QUADRANTE EST

Nel **settore orientale** dell'Adda Martesana, che comprende le direttrici della Padana Superiore e della Cassanese e si estende dal capoluogo al fiume Adda, si individuano porzioni di territorio che esprimono forti potenzialità di trasformazione, con differenti gradi di maturazione: da semplici opportunità a progetti in corso.

In Milano si trovano: l'area dell'**Ortomercato**; gli Istituti dell'Università Statale di **Città Studi**, lo **scalo basso di Milano-Lambrate**, le aree di **Porta Vittoria**. Luoghi che, se si esclude Porta Vittoria (oggetto di trasformazione non ancora completata e con interventi da perfezionare), potranno essere interessati, in tempi medio-lunghi, da iniziative urbanistiche, con consistenti effetti di rigenerazione del tessuto urbano. In particolare, per lo **scalo Milano-Lambrate** (poco più di 70.000 mq di superficie territoriale) le prospettive di intervento si inquadrano nell'Accordo di Programma **scali ferroviari milanesi** (complessivamente 1.250.000 mq di territorio) la cui procedura non è ancora conclusa. Per **Città Studi** si tratta della possibilità di spostamento delle sedi dell'Università Statale nell'ambito della rifunzionalizzazione delle aree Expo, con conseguente nuovo utilizzo degli eventuali spazi liberi nel cuore del quartiere universitario urbano.

Nel Comune di **Segrate** procede il percorso dell'insediamento, sulle aree dell'ex Dogana, del **centro commerciale**, promosso dalla società Westfield Milan, che prevede una grande struttura di vendita per 130.000 mq, di cui 15.000 mq, per il settore alimentare e 115.000 mq, per quello non alimentare. L'intervento rappresenta una delle maggiori iniziative di capitali esteri sul territorio nazionale ed è interessato dall'attività di coordinamento del Comitato istituito dal Ministero dello Sviluppo Economico (Decreto 8/7/2015, n. 15894). La rilevanza dell'intervento spinge a farne un elemento centrale e un'occasione di sperimentazione nella realizzazione del sistema di interscambi, entro il progetto **Hub metropolitani**.

Altre opportunità del territorio sono costituite dai 330.000 mq, dell'ex "**Polo chimico di Pioltello-Rodano**", ex impianto Sisas e da aree, in parte appartenenti al demanio pubblico, poste in prossimità delle stazioni della linea M2 a **Gorgonzola** che, in ragione della loro localizzazione, assumono un interesse di scala metropolitana, così come confermato dallo stesso strumento di piano locale.

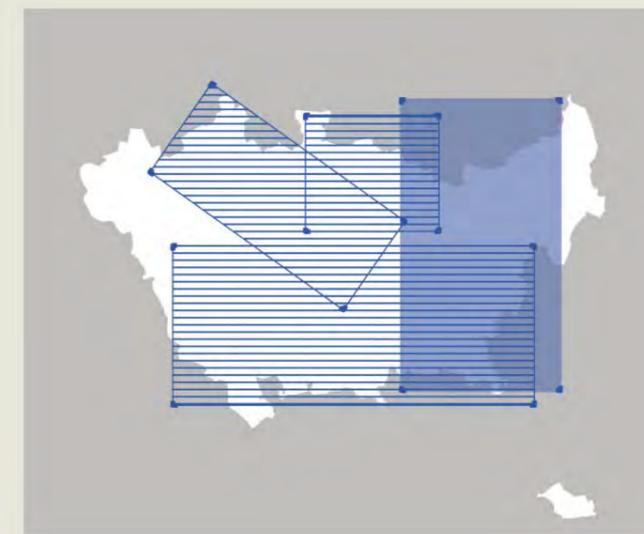
La rete del trasporto su ferro è qui interessata dalle previsioni, soggette alle verifiche di efficacia sul funzionamento del servizio, di **nuove fermate ferroviarie: Ortica**, a poca distanza dalla fermata Forlanini (entrata di recente in funzione) e **Redeciesio** in direzione di Segrate. Significative previsioni interessano il potenziamento delle linee metropolitane: **M4**, in corso di realizzazione, che garantirà il servizio diretto all'aeroporto Forlanini e l'accessibilità al sistema Idroscalo; **M2** con indicazioni per un miglioramento dei nodi di stazione e la possibile estensione del servizio di forza oltre l'attuale capolinea di Gessate.

Riguardo alla mobilità su gomma, l'area Adda Martesana, investita da rilevanti interventi sulla rete autostradale, BreBeMi e TEEM, necessita, per un più razionale ed efficace utilizzo di tali infrastrutture, della risoluzione di alcune problematiche quali il completamento del **potenziamento della SP 103 Cassanese**, in considerazione anche delle ipotesi di sviluppo del sistema insediativo, come nel caso del previsto centro commerciale di Segrate.

La presenza di importanti capisaldi del sistema ambientale e fruitivo sono la base su cui si poggiano progetti di miglioramento e rafforzamento dell'intero sistema. In questo quadro, ai fini della costruzione della Rete Ecologica Regionale lombarda (RER), si colloca il **progetto Re Lambro**, che ha l'obiettivo della riqualificazione e del ripristino della funzionalità ecologica per il tratto di corridoio fluviale compreso nei territori di Milano e San Donato Milanese, sino al limite settentrionale del Parco della Media Valle del Lambro. A Milano si trova il progetto per la riqualificazione e

l'ampliamento (da 597.612 a 1.627.724 mq.) del **Parco Forlanini** che garantisce una continuità funzionale con la città, fino a collegarsi con l'**Idroscalo**, polarità fruitiva di scala sovralocale, oggetto delle strategie d'azione della Città Metropolitana.

Il Naviglio Martesana, via d'acqua che unisce il fiume Adda a Milano, è sia elemento di collegamento con la rete dei Naviglio Grande e Pavese nel progetto di **riapertura in città del sistema dei Navigli**, sia elemento portante del percorso di attuazione del PLIS della Martesana, di recente istituzione.



QUADRANTE SUD

L'ampio **arco meridionale**, che comprende le municipalità 4, 5 e 6 di Milano e le Zone omogenee sud est, sud ovest e magentino-abbiate, si caratterizza per la preponderante presenza del territorio agricolo, racchiuso nei grandi parchi regionali (Parco del Ticino e Parco Agricolo Sud Milano). Si tratta di un paesaggio di valore (nuclei rurali, cascine, navigli, rete irrigua diffusa, ecc.), che accoglie un sistema insediativo residenziale sviluppatosi in epoca più recente e affiancato da un tessuto produttivo, direzionale e commerciale che contribuisce alla consistenza economica della Città metropolitana, non esente da fenomeni di sottoutilizzo e dismissione.

Sul versante della rigenerazione è nel territorio di Milano che si evidenziano alcune situazioni significative. Sono i casi degli **scali ferroviari** di **Porta Romana** (216.000 mq.), **Rogoredo** (21.000 mq.), **Porta Genova** (89.000 mq.) e **San Cristoforo** (158.000 mq), questi ultimi due collocati in un ambito delicato, in ragione della vicinanza al Naviglio Grande. In Milano va ricordata la presenza dei quartieri storici di Edilizia Economica e Popolare, tra i quali il **Quartiere Lorenteggio** che sarà interessato da un importante intervento di riqualificazione.

Interventi di rinnovo edilizio di rilievo riguardano lo storico quartiere ENI di **San Donato Milanese**, con la realizzazione del **Sesto Palazzo Uffici**, cui si accompagnano altre importanti previsioni lungo la direttrice Emilia, fino alle opportunità insediative di espansione per funzioni produttive localizzate a **Melegnano**.

Sull'asta della Vigentina/Val Tidone, nel comune di **Locate Triulzi**, le aree già occupate dalla ex Saiwa sono interessate dall'AdP denominato "**Polo dei Distretti Produttivi**" (305.000 mq.) che prevede l'insediamento di un Outlet della moda (44.000 mq di slp), cui sono connessi interventi di potenziamento della viabilità tra i quali il più rilevante riguarda l'**ampliamento a 4 corsie della SP della Valtidone**, nel tratto tra Opera e lo svincolo Pieve/Vigentina.

Nel comune di **Rozzano** il PGT individua un ambito di trasformazione tra il Naviglio Pavese e il tracciato dell'Autostrada A7 Milano Genova, a sud del quartiere direzionale "Milanofiori". L'ambito,

denominato "**Città nuova**", interessa un'area di ca. 550.000 mq., destinata a terziario e residenza, con la previsione di 15.000 mq per edilizia sociale.

Più a sud, il PGT di **Lacchiarella** individua tra gli ambiti di trasformazione un vasto comparto di circa 800.000 mq., vocato ad accogliere fino a 290.000 mq. di superficie utile per attività di produzione e distribuzione di beni e servizi, in espansione/completamento al complesso "Girasole".

Tra i piani e progetti che riguardano il miglioramento della rete di trasporto pubblico su ferro è in fase di realizzazione la **linea M4** che, partendo dall'aeroporto di Linate, attraversa Milano in senso est-ovest fino al capolinea/deposito di Ronchetto. In una prospettiva futura rientrano sia il prolungamento fino ad una nuova fermata al confine con i comuni di Buccinasco e Corsico, sia una futura possibile estensione verso un interscambio con la tangenziale ovest.

Lungo la rete ferroviaria sono previste **nuove fermate** (da verificare in termini di efficienza di gestione del servizio): **Canottieri, Tibaldi, Toscana, Puglie e Zama** sulla cintura ferroviaria di Milano; **Sesto Ulteriano-Poasco, Opera-Zerbo e San Giuliano Zivido** sulle linee esterne. Di queste ultime le prime due si inquadrano nel **Quadruplicamento della linea ferroviaria Milano-Pavia**, intervento di prospettiva, che consentirà di separare le diverse tipologie di percorrenza (medio-lunga e locale), consentendo il potenziamento del servizio Suburbano (S13). Inoltre, la previsione delle nuove fermate fornirà maggiori opportunità di interscambio con i territori del Sud Ovest e, in parte, del Sud Est. Altro intervento previsto, ma che non rientra nelle priorità di finanziamento, è il **completamento del raddoppio della linea ferroviaria Milano-Mortara**, oggi realizzato solo nella tratta fino a Vermezzo/Albairate, che permetterebbe l'estensione del Servizio Suburbano ad Abbiategrasso e il miglioramento del SFR su Vigevano-Mortara.

I più significativi interventi sulla rete stradale per questo settore metropolitano sono quattro. Il **collegamento Milano-Magenta con variante di Abbiategrasso e riqualifica della Nuova Vigevanese** (parzialmente finanziato), funzionale a migliorare le relazioni del Magentino e dell'Abbate, sia verso la Provincia di Pavia sia verso l'aeroporto di Malpensa, in continuità con la

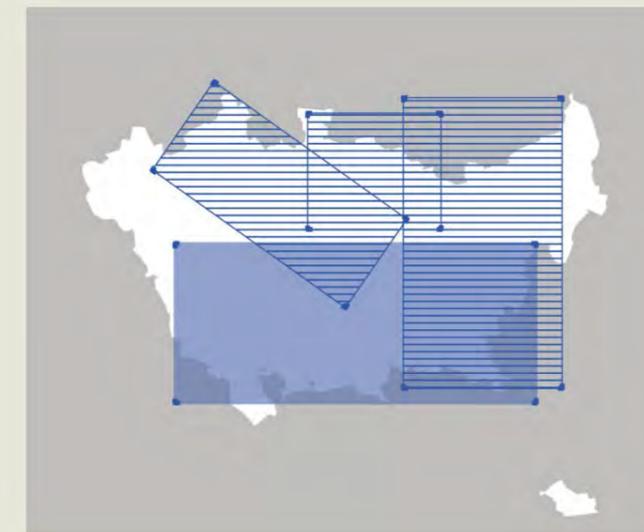
superstrada Boffalora-Malpensa. Rispetto al progetto preliminare di ANAS, oggetto di rilievi e dell'espressa contrarietà di alcune realtà territoriali locali, nel 2015 è maturata una diversa soluzione, frutto di una nuova visione condivisa tra Città metropolitana, i Comuni e i Parchi regionali attraversati, che prevede un itinerario a minor impatto ambientale che sfrutta il più possibile le strade esistenti, migliorandone la fluidificazione e la sicurezza.

Il **potenziamento della SP412 della Val Tidone tra Opera e la SP40 Binaschina**, consistente nel raddoppio della carreggiata. L'intervento, ancora da sviluppare e senza copertura finanziaria, vede solo un tratto con un più avanzato stato attuativo, connesso alla realizzazione del già citato progetto "Polo dei distretti produttivi" a Locate Triulzi. Proseguendo verso est si trova il progetto di **potenziamento a quattro corsie per senso di marcia dell'autostrada A1**, tra l'innesto con la Tangenziale Ovest di Milano e Lodi, che migliorerebbe anche il collegamento tra la TEEM e il sistema tangenziale "interno".

Infine, nel quadrante più a est si evidenziano i progetti che riguardano il **completamento del potenziamento della Paullese** nelle tratte mancanti: quella tra la Cerca, l'intersezione con la TEEM e Spino d'Adda e, verso Milano, quella in territorio di San Donato Milanese.

Come si è detto, sono elementi distintivi e caratterizzanti questa porzione di territorio il Parco Agricolo Sud Milano e il Parco della Valle del Ticino. Ad integrazione di questa presenza vanno poi segnalati alcuni progetti, connessi a verde e agricoltura, in fase di sviluppo:

- **Parco agricolo del Ticinello** (880.000 mq.), in prossimità di via dei Missaglia, con un progetto orientato a confermare e rafforzare il connotato agricolo, in cui l'attività produttiva diventi il centro di attrazione per il pubblico (70% dedicato all'attività agricola e 30% per la fruizione pubblica);
- **Parco delle Risaie** (600.000 mq.), a sud-ovest della città di Milano, con la finalità di preservare e valorizzare questa particolare area agricola urbana ricca d'acqua;
- **Parco del Deviatore Olona** (86.500 mq.) quale occasione per i quartieri a Ovest della città, di dare continuità all'ampio sistema verde del territorio urbano, congiungendo il parco delle Cave a nord ed il parco dei Fontanili a sud.



QUADRANTE NORD OVEST

Il **quadrante nord occidentale**, a partire da Milano, interessa tre municipalità (7, 8 e 9) e si estende alle Zone omogenee nord ovest e alto milanese, traguardando, lungo la direttrice del Sempione, l'ambito dell'aeroporto di Malpensa. Questo territorio, al pari della porzione nord più orientale, è stato ed è al centro di profondi mutamenti originati dalle dismissioni produttive tipiche delle aree urbane mature. Accanto alle trasformazioni giunte già a compimento (Fieramilanocity, Portello, CityLife, a Milano, ed il polo Fieramilano di Rho-Però, ecc.), le opportunità di maggiore rilievo in Milano riguardano le seguenti aree: lo **scalo Farini** (oltre 500.000 mq.) che rientra nel citato Accordo di Programma ora sospeso; l'area di **Bovisa** (847.000 mq.), individuata come Ambito di Trasformazione Urbana (ATU) dal PGT di Milano, riservata ad accogliere, oltre a funzioni urbane tradizionali (residenze e commercio) quelle dedicate alla ricerca e tecnologia. L'area di **Stephenson** (446.000 mq.), per la quale il PGT indica come vocazione l'ospitalità di grandi eventi, oltre a funzioni terziarie, produttive e commerciali. Per quanto riguarda le aree sede di **Expo 2015**, l'ipotesi progettuale prevede l'insediamento di funzioni rare nel campo della ricerca, dell'innovazione tecnologica e della formazione universitaria, con riferimento alla proposta di trasferimento delle strutture universitarie scientifiche della Statale, oggi localizzate in Città Studi. In Milano sono poi presenti altri ambiti di rilievo che rientrano nel processo di rinnovo e rigenerazione urbana. Tralasciando gli interventi in corso di completamento (CityLife, Cascina Merlata, ecc.), o le situazioni di recente trasformazione, ma che sono di nuovo oggetto di sostituzione (una porzione di Fieramilanocity), vanno ricordate le aree già appartenenti al demanio militare delle quali lo Stato ha previsto la cessione, quali: **Piazza delle Armi** (328.000 mq.), indicata come Ambito di Trasformazione dal PGT, e la più centrale **Caserma Garibaldi** di Piazza S. Ambrogio (Protocollo d'Intesa del 2015), acquisita da parte della limitrofa Università Cattolica, in vista di una espansione a consolidamento della propria polarità. Per dimensione e rilevanza territoriale, nell'ambito nord occidentale spicca l'area dell'**ex Alfa Romeo**

(circa due milioni di mq.), il cui insediamento storico si estende su quattro Comuni (Arese, Garbagnate, Lainate, Rho). Sulla parte in territorio di **Arese** è in corso l'insediamento di un ampio centro commerciale (77.000 mq.) oltre a funzioni artigianali/terziarie con attività connesse. Vi sono poi i casi di altre aree, quali il comparto **ex Italtel** (394.000 mq.) in località Castelletto di Settimo Milanese, in Pregnana Milanese le aree **ex Bull** (186.000 mq.) ed **ex Agip** (137.000 mq.), indicate come ambiti trasformazione produttiva dai PGT, oltre ad altre strutture minori lungo l'asse storico del Sempione, fino ai casi di aree dismesse o sottoutilizzate del legnanese.

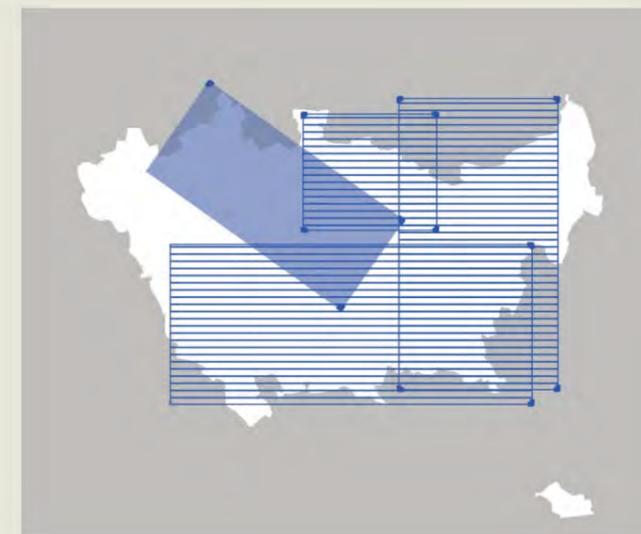
Per il trasporto pubblico su ferro, oltre alle previste **fermate di Stephenson, Dergano e Bovisasca** nel nodo ferroviario di Milano e allo studio di fattibilità per il prolungamento della **linea M5** verso Settimo Milanese, va segnalato il progetto di **potenziamento della linea ferroviaria Rho-Gallarate** (quadruplicamento fino a Parabiago, con nuova fermata a Nerviano e triplicamento nella tratta successiva). Ciò consentirebbe di migliorare l'offerta lungo la direttrice del Sempione, separando i servizi a media-lunga percorrenza da quelli suburbani e permettendo il prolungamento delle linee Suburbane esistenti (S11 fino a Parabiago) e l'attivazione di nuove (S14 Rogoredo-Magenta ed S15 Rogoredo-Parabiago). Oltre a ciò sarà possibile il potenziamento dei collegamenti con Malpensa, con l'istituzione di un nuovo servizio diretto da Milano Centrale-Rho Fiera, grazie alla realizzazione del raccordo mancante con la linea Ferrovie Nord Saronno-Malpensa a Busto Arsizio. Sul progetto pesano problematiche connesse con il reperimento delle risorse finanziarie a copertura dei costi di realizzazione, oltre alle criticità legate al consenso delle realtà urbane attraversate in merito agli impatti delle opere. Altro progetto di rilievo metropolitano riguarda il **terzo binario lungo la linea ferroviaria Milano-Asso** (che rientra nell'ambito del cosiddetto progetto "Brianza Expo") che, con il completamento delle opere di riqualifica e ammodernamento nella tratta Affori-Varedo, consentirà, per soddisfare l'elevata domanda di spostamento presente nel Nord Milano e nella Brianza occidentale, l'introduzione della nuova linea S12 oltre alle

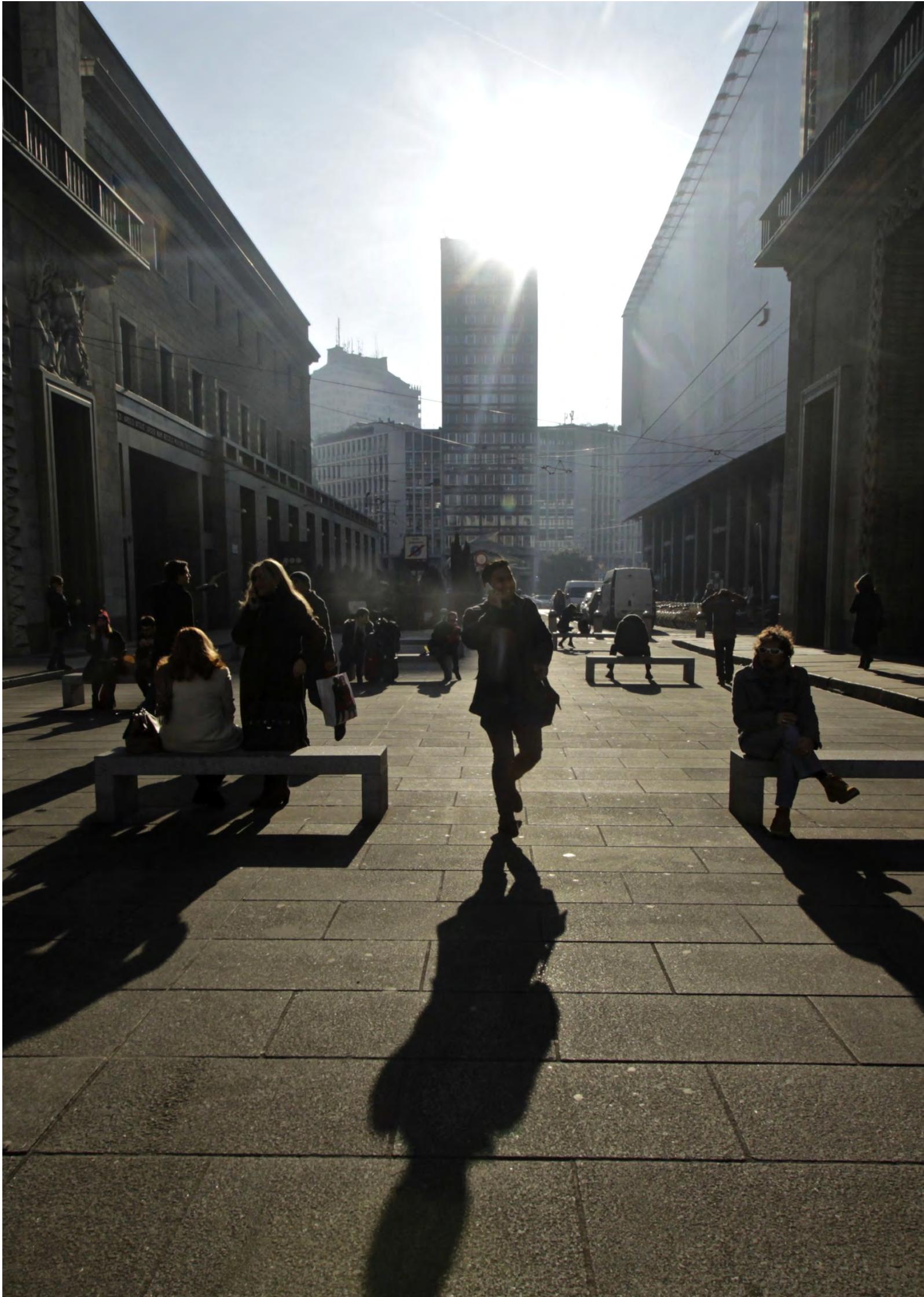
esistenti S2 ed S4. Infine, la **riqualificazione della metrotranvia Milano-Limbiato** consentirebbe il rafforzamento dei collegamenti con il trasporto pubblico nel Nord Ovest e nella Brianza occidentale, anche se al progetto manca la copertura finanziaria statale.

Gli interventi in corso sulla rete stradale riguardano: il **completamento dell'ammodernamento dell'autostrada A4 Milano-Torino** nella tratta lombarda, con inserimento della quarta corsia tra Milano e la superstrada Boffalora-Malpensa; il **completamento della riqualificazione/potenziamento della SP46 Rho-Monza**, tra Novate Milanese e Paderno Dugnano per una migliore e più diretta connessione tra la A52 Tangenziale Nord di Milano e la A8 e quale ulteriore asse di collegamento trasversale del Nord Milano (sia alla scala intercomunale, che per le lunghe percorrenze) alternativo alla tratta "urbana" della A4. Tra gli interventi per i quali si dispone del solo livello progettuale si colloca la **Variante alla SS33 del Sempione tra Rho e Gallarate**, finalizzata ad allontanare i traffici di transito dalla densa conurbazione che si sviluppa lungo la direttrice del Sempione e a migliorare le condizioni di accessibilità dell'intero comparto territoriale ricompreso tra la autostrada A8 e la superstrada Boffalora-Malpensa. Per l'attuazione del progetto restano da superare le criticità relative alle coperture finanziarie.

In campo ambientale, infine, il Parco regionale delle Groane e diversi Parchi Locali di Interesse Sovracomunale costituiscono l'armatura sulla quale si poggia il progetto della già citata **Dorsale Verde Nord Milano** che, verso ovest, si collega con il Parco Regionale del Ticino.

In tema di difesa del suolo in questo quadrante opera il **Contratto di Fiume Olona, Bozzente, Lura** (sottoscritto nel 2004 da tutti gli Enti interessati), con gli obiettivi di riduzione dell'inquinamento delle acque e del rischio idraulico e di riqualificazione del sistema ambientale, paesistico e insediativo.







PARTE 2

APPROCCIO E ORIENTAMENTI DELLA
PIANIFICAZIONE STRATEGICA MILANESE

3 CITTÀ METROPOLITANA E PIANO STRATEGICO: NUOVI SPAZI D'AZIONE

Praticare lo sviluppo strategico del territorio metropolitano è la grande sfida della nuova istituzione. Le città metropolitane sono dunque chiamate ad assumere un nuovo ruolo nella *governance* dei processi che le rende enti funzionali a condurre politiche integrate e aperte al territorio, a catalizzare risorse e progetti e ad attivare relazioni ampie con altri livelli istituzionali e soggetti di varia natura.Cogliere l'opportunità di questo nuovo ruolo significa agirlo in modo innovativo e creativo, soprattutto in un contesto socio-economico e territoriale come quello milanese segnato da una marcata poliarchia.

Il Piano strategico della Città metropolitana di Milano raccoglie tale sfida, proponendosi di contribuire alla riconfigurazione di strutture di governo e apparati tecnico-amministrativi in funzione di obiettivi e progetti. L'affiancamento di un'Agenda strategica, intesa come modalità sussidiaria al Piano, dal carattere più flessibile e meno istituzionale, consente di ovviare ad alcuni limiti del Piano strategico così come formulato dalla legge. L'Agenda può infatti avere diversa articolazione di tempi, di spazialità, di attori e contenuti.

Le Linee di indirizzo, approvate dal Consiglio metropolitano nell'aprile 2015, nel conferire il mandato per la predisposizione del Piano, si incaricano di individuare responsabilità e strutture tecniche di supporto, di definire le principali fasi in cui è articolato, di configurare le forme attraverso cui svilupparlo e le modalità di comunicazione e partecipazione.

3.1 La Città metropolitana per lo sviluppo strategico del territorio

La L. 56/2014, pur con alcuni limiti intrinseci e considerevoli criticità derivanti dall'assenza di provvedimenti di accompagnamento e di pratiche in grado di garantirne una coerente messa in opera, non è però priva di elementi di interesse e di potenzialità. In particolare, una prima caratteristica fondamentale delle Città metropolitane è quella di privilegiare le finalità rispetto alle funzioni. Non a caso, la legge dichiara immediatamente che il primario scopo di Città metropolitana è la **“cura dello sviluppo strategico del territorio metropolitano”** (art. 1, c. 2), relegando invece la disamina delle funzioni a parti molto interne del testo, in un complicato gioco di rimandi tra funzioni fondamentali “proprie”, funzioni fondamentali delle Province e funzioni delegate da Stato e Regione (commi da 44 a 46 e da 85 al 97).

Questo aspetto, insieme all'impianto della legge fondato su una rappresentatività di “secondo livello”, fa sì che le Città metropolitane, a differenza delle Province, non siano tanto enti finalizzati a rappresentare gli interessi delle proprie comunità, ma siano piuttosto indirizzati a perseguire un più generale obiettivo di sviluppo strategico che non si limita a interessare le comunità insediate, ma **attiva in forma più ampia relazioni con altri livelli istituzionali e con una molteplicità di soggetti anche extraterritoriali**. Sempre secondo questa visione, che pone in primo piano le finalità rispetto alle funzioni, le Città metropolitane si configurano come “enti a missione definita, in posizione laterale a Comuni e Regioni”, non in asse con gli altri livelli. Questo aspetto rende potenzialmente innovativo il ruolo dell'ente, in particolare rispetto alle relazioni “orizzontali” e “verticali” attivabili sia con altre istituzioni (UE, Stati e Regioni esteri, Governo, Regione Lombardia, Comuni, ecc.) sia con altri soggetti di varia natura (Camere di Commercio, Università, istituzioni scientifiche, operatori della sanità, grandi “agenzie” pubbliche e miste, rappresentanze sociali e portatori di interessi, soggetti privati, ecc.).

Agire in questa prospettiva richiede necessariamente un salto di mentalità e di modalità operative rispetto a quelle che hanno caratterizzato in passato le Province, ma vuol dire anche dare una nuova collocazione a Città metropolitana nella dimensione della *governance* dei processi: non più soggetto che agisce “semplicemente” a un livello intermedio tra Comuni e Regione, ma ente funzionale a riorganizzare una serie di relazioni più ampie che si esprimono a differenti livelli, capace di catalizzare risorse e progetti e di semplificare, anzitutto, i processi decisionali.

La prospettiva, seppur complessa da praticare, resta quella di affiancare all'esercizio dei “domini” attribuiti dalla norma alla nuova istituzione, processi di **governance multilivello** per condurre politiche integrate e aperte al territorio, in relazione ai problemi in agenda e agli obiettivi che si intendono perseguire, con particolare riferimento ai temi dello sviluppo economico e dell'inclusione sociale, a quelli ambientali e di difesa del suolo, insediativi e infrastrutturali. Appare dunque necessario, anche attraverso la riorganizzazione e la valorizzazione delle attività delle agenzie e degli organismi partecipati, individuare modalità di governo utili a garantire lo sviluppo di quelle nuove pratiche sociali ed economiche che oggi si manifestano nel cuore della metropoli

e che possono costituire una più estesa occasione di rigenerazione urbana e territoriale.

L'esperienza ci insegna che i processi di riforma non sono però interamente "scritti" nelle leggi. Cruciale è invece la capacità e la forza dei soggetti che, nelle specifiche fasi storiche, utilizzano i gradi di libertà concessi dalla normativa e dal contesto politico-sociale per **interpretare e orientare i processi di cambiamento delle istituzioni**.

Interpretare in modo innovativo e creativo questo nuovo ruolo consentirebbe di rimediare, almeno parzialmente, ad **alcuni limiti/criticità presenti nel quadro normativo** nazionale e regionale. Un simile approccio consente di affermare efficaci processi di governo in grado, da una parte, di valorizzare la marcata interdipendenza e complementarietà territoriale che connota la regione urbana milanese, superando così le rigidità imposte da confini amministrativi ritagliati dalla legge su quelli della ex Provincia; dall'altra, di aprire alla cooperazione proattiva con i differenti soggetti presenti nell'arena decisionale milanese.

Sul secondo versante, un innovativo protagonismo della Città metropolitana di Milano permette di recuperare capacità di manovra in tema trasporto pubblico locale, di agricoltura, di parchi e ambiente, funzioni "sostantivamente" metropolitane mortificate dalla L.R. 32/2015.

La L. 56/2014 e la L.R. 32/2015 vanno dunque interpretate e attuate con consapevolezza delle difficoltà, ma anche **con spirito di innovazione e atteggiamento pragmatico** (sciogliere nelle pratiche nodi e difficoltà), per mettere al più presto la Città metropolitana di Milano in assetto di marcia.

Milano metropolitana ha storia, cultura e caratteri per poter svolgere questa "missione", giocando un ruolo di battistrada a scala nazionale.

3.2 Piano e Agenda strategica

Sposando l'approccio che mette al centro lo sviluppo del territorio tra le finalità delle sue politiche, la Città metropolitana di Milano ha da subito scelto di avviare il processo di pianificazione strategica. Una scelta per nulla scontata, anche in relazione alla brevità di questo primo mandato (che si chiuderà nella primavera del 2016), che apre a un percorso nuovo, in ragione sia dello strumento "inedito" sia delle peculiarità dell'area metropolitana milanese, storicamente insofferente a pratiche di pianificazione a forte tasso di istituzionalizzazione.

L'avvio ufficiale del processo è avvenuto con la presentazione avvenuta l'8 aprile 2015 in Conferenza metropolitana degli indirizzi di lavoro e, successivamente, il 16 aprile 2015, con l'approvazione da parte del Consiglio metropolitano delle **"Linee di indirizzo per la predisposizione del Piano strategico"** (Deliberazione n. 10/2015). Il documento, richiamando i principi generali contenuti nello Statuto di Città metropolitana, tratteggia la proposta metodologica, indica obiettivi e requisiti essenziali, definisce le tappe essenziali del processo, configura gli organismi di partecipazione e di pilotaggio del Piano, individuando responsabilità e strutture tecniche di supporto.

Secondo le Linee di indirizzo, il Piano strategico vuole porsi come strumento utile alla costruzione di una **visione condivisa di sviluppo** della Città metropolitana di Milano e alla sperimentazione sul campo di **politiche e progetti** connotati da

una forte impronta operativa. In particolare, le Linee di indirizzo individuano la vocazione internazionale, l'attrattività, l'accoglienza, la competitività, la coesione sociale, la sostenibilità ambientale, la cooperazione tra una pluralità di soggetti di varia natura e la compartecipazione di tutti i territori metropolitani ai processi di sviluppo come principi ispiratori del processo di pianificazione strategica.

Nel configurare lo strumento, le Linee di indirizzo lavorano inoltre sulla definizione del **Piano come processo** e come insieme di prodotti, individuando come requisiti principali partecipazione/inclusione, innovazione, selettività, concretezza/operatività, orientamento verso politiche abilitanti e capacità di riconfigurare l'organizzazione delle strutture di governo e degli apparati tecnico-amministrativi metropolitani in funzione di obiettivi e progetti.

Al fine di costruire un processo il più possibile aperto alla varietà degli attori metropolitani, le Linee di indirizzo si propongono, anche alla luce degli insegnamenti provenienti da altre esperienze, di identificare uno **stile di pianificazione** strategica appropriato alla realtà milanese.

L'aspetto innovativo è dato in particolare dalla possibilità di articolare l'azione su una duplice dimensione: il **Piano strategico** triennale del territorio metropolitano, come strumento dal valore istituzionale/amministrativo, e l'**Agenda strategica**, intesa come modalità sussidiaria dal carattere flessibile e "aperto". L'affiancamento dell'Agenda consente di ovviare ad alcuni limiti del Piano, così come formulato dalla legge. L'Agenda può infatti avere **diversa articolazione di tempi** (oltre l'orizzonte limitato dei tre anni previsto dalla normativa), **di spazialità** (lavorando ad agende locali e, al contempo, costruendo relazioni oltre i ristretti confini della Città metropolitana di Milano), **di attori e contenuti** (includendo politiche e progetti di carattere intersettoriale di una varietà di attori pubblici e privati e non solo di enti locali).

La reciproca alimentazione tra Piano e Agenda strategica, consentendo la combinazione tra valore amministrativo dell'atto e pratiche a basso tasso d'istituzionalizzazione, sembra offrire molteplici opportunità: la definizione dei problemi rilevanti e delle arene di discussione/decisione appropriate; l'elaborazione di una nuova vocazione condivisa del territorio; l'attivazione selettiva di politiche e progetti strategici per il territorio, le imprese e le comunità, individuando scelte d'investimento e attori coinvolti; la valorizzazione di forme di cooperazione della rete degli attori locali ed extralocali, al fine di mettere al lavoro una varietà di energie di natura pubblica, semi-pubblica e privata presenti nel territorio.

In questo quadro, la pianificazione strategica milanese si configura come un processo articolato, che necessita di una forte **regia politico-amministrativa**, di una spiccata gestione operativa e di supporti tecnici adeguati, valorizzando le competenze interne a Città metropolitana, i saperi di agenzie, centri studi, Università, insieme agli apporti di una molteplicità di soggetti sociali e di rappresentanza degli interessi.

Il mandato del Consiglio metropolitano delinea dunque un processo che porterà a un "Piano di indirizzo", improntato a intenzionalità forte e spiccata operatività. Un Piano che privilegia l'abilitazione, la messa in rete e il partenariato tra la pluralità degli agenti istituzionali, economico-sociali e territoriali rispetto alla tradizionale dimensione prescrittiva.

3.3 Il processo di pianificazione

Con riferimento a quanto previsto nelle Linee di indirizzo, di seguito vengono descritte: l'attribuzione della responsabilità del Piano strategico, le strutture tecniche di supporto, le principali fasi in cui si è articolato, le forme attraverso cui svilupparlo e le modalità di comunicazione e partecipazione.

Responsabilità del processo di pianificazione strategica. La conduzione del processo di Piano è stata affidata al Direttore Generale della Città metropolitana coadiuvato dai Dirigenti. Il processo è stato supportato da strutture di *service* tecnico interne ed esterne all'Ente, con particolare riferimento all'attività del Centro Studi PIM e, nelle fasi iniziali del lavoro, di The Boston Consulting Group.

Quattro fasi di lavoro. Le fasi attraverso le quali si è articolato il processo di pianificazione strategica sono state le seguenti:

- a) **Innesco, programmazione e avvio del processo.** La prima fase di lavoro, partendo dai requisiti individuati nelle Linee di indirizzo condivise in seno al Consiglio metropolitano e alla Conferenza metropolitana, si è incaricata di definire il posizionamento politico-amministrativo del Piano strategico e le specifiche modalità operative d'azione. In questa fase, oltre al percorso istituzionale, si sono identificate le forme di interazione e partecipazione allargata alla società metropolitana.
- b) **Inventario posizioni e prospettive: Mappa delle idee.** La seconda fase, finalizzata a predisporre un inventario delle posizioni e delle prospettive, è stata incentrata sulla ricognizione della rete di attori in campo e delle progettualità esistenti o in farsi nell'area metropolitana. Sotto questo profilo, alla luce dell'opzione verso un "modello di piano" snello, fortemente improntato alle "intenzionalità", da disporsi in tempi relativamente ravvicinati e con un impegno sobrio di risorse, si è scelto di non costruire imponenti apparati conoscitivi ad *hoc*, ma di mettere a valore le conoscenze sedimentate in anni di studi e ricerche sul territorio milanese e lombardo. La conclusione di questa fase di lavoro ha portato all'elaborazione e pubblicazione della Mappa delle idee "Milano. Metropoli reale, metropoli possibile", presentata in Consiglio metropolitano l'8 ottobre 2015 e in Conferenza metropolitana il 25 novembre successivo. La Mappa delle idee si configura come un documento di posizionamento politico e culturale, utile a guidare la costruzione del Piano strategico e l'azione di Città metropolitana e a costituire un quadro di riferimento per una pluralità di attori, a partire dai Comuni. La Mappa si propone come un documento aperto, aggiornabile e integrabile con il contributo di tutti, piattaforma sulla quale costruire il Piano strategico. Questa fase di lavoro ha consentito inoltre la predisposizione di un repertorio di progetti e azioni, in grado di restituire il quadro complessivo in forma ragionata e intenzionalmente organizzata.
- c) **Costruzione tecnico-politica della proposta di Piano strategico,** con la definizione dei contenuti amministrativi e operativi. Nella terza fase sono stati sviluppati, soprattutto attraverso l'organizzazione di Tavoli territoriali, composti per Zone omogenee e comprendenti Enti locali e attori economico-

sociali, i contenuti della Mappa delle idee. Questo stadio di lavoro ha consentito di delineare la “vocazione” dei territori e di selezionare politiche e progetti, sia promossi da soggetti istituzionali, sia sostenuti da altri soggetti attivi nel processo. In parallelo, sono stati definiti i contenuti amministrativi e i relativi requisiti operativi del Piano strategico triennale del territorio metropolitano. La struttura tecnico-amministrativa dell’Ente ha in particolare proceduto a verificare, aggiornare e selezionare il catalogo dei progetti, mettendolo a confronto con le strategie individuate in funzione delle priorità d’azione.

- d) **Approvazione del Piano strategico** attraverso il percorso politico-istituzionale. La quarta e ultima fase riguarda il percorso istituzionale, che conduce all’approvazione del Piano strategico da parte del Consiglio metropolitano, con il parere della Conferenza metropolitana.

Partecipazione e comunicazione: un approccio inclusivo. Tale processo è stato accompagnato da specifiche forme di comunicazione, con particolare riferimento al sito web dedicato (<http://opencms.cittametropolitana.mi.it/PSM/index.html>) e rilancio sui *social network* di Città metropolitana. Le diverse fasi di lavoro hanno inoltre coinvolto in modo attivo un numero elevato di attori: istituzioni (a partire dai Comuni), autonomie funzionali, rappresentanze economico-sociali, associazioni e anche cittadini insieme a portatori di interessi diffusi.

L’intento è stato quello di promuovere un progressivo cambiamento nelle relazioni tra soggetti pubblici e privati, ritagliando per Città metropolitana un ruolo nuovo. Il Piano strategico si propone infatti come campo di sperimentazione di queste nuove modalità di relazione e di pratica progettuale, non solo tra pubblico e privato, ma anche tra differenti soggetti pubblici.

In un contesto di scarsità di risorse, non solo economiche, le esperienze di successo recenti hanno dimostrato come soltanto una collaborazione attiva e in chiave progettuale possa dare buoni risultati. L’idea di coinvolgere nel processo da subito tutti i soggetti che possono farsi promotori attivi di politiche a rilevanza pubblica richiama proprio la possibilità di integrare una visione condivisa di futuro e di attivare piattaforme di progetto, sperimentando, tra gli altri, anche gli istituti di partecipazione statutariamente previsti.

Il nuovo approccio è stato sperimentato su **tre principali fronti**.

Innanzitutto, si è costruito un terreno stabile di **confronto con i Comuni**, con i quali si sono attivati da subito tavoli di lavoro organizzati per Zone omogenee, individuate secondo la proposta approvata dal Consiglio metropolitano. L’esperienza concreta di questi tavoli, oltre a sviluppare numerose idee e temi progettuali destinati ad alimentare la parte di Piano dedicata agli indirizzi per i Comuni, delle Unioni e delle Zone omogenee, ha fatto emergere un salto di qualità degli amministratori locali sui temi della cooperazione intercomunale.

Il secondo fronte ha coinvolto le **rappresentanze socio-economiche** del territorio, sia attraverso l’esperienza del “Tavolo metropolitano per lo sviluppo” sia attraverso la partecipazione attiva di numerosi portatori di interesse ai tavoli organizzati con gli enti locali sui territori.

A una prima fase di ascolto e interlocuzione, finalizzata a individuare gli orientamenti strategici del Piano, è seguito un secondo momento dedicato alla costruzione di piattaforme di progetto. È soprattutto in questa sede che il Piano

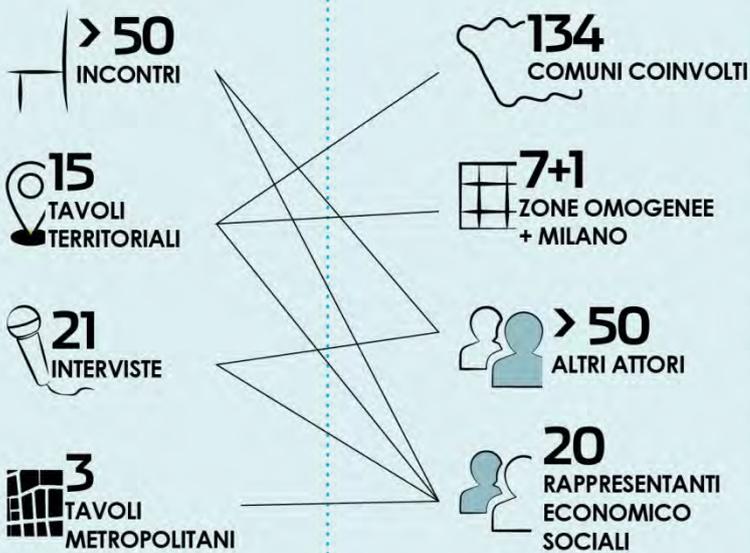
strategico ha voluto sperimentare una diversa modalità di coinvolgimento degli attori, non più in chiave di esclusiva rappresentanza, ma anche di partecipazione attiva alla definizione e costruzione dei progetti.

Un terzo versante d'azione ha visto la realizzazione di numerose **interviste, incontri dedicati e discussioni pubbliche** con testimoni qualificati, associazioni e altri attori dell'arena metropolitana per raccogliere *sentiment*, idee, progetti e per accompagnare attivamente il processo di pianificazione.

Post approvazione del Piano: aprire cantieri progettuali. Coerentemente all'approccio pianificatorio scelto, il processo non si concluderà con l'approvazione del Piano. L'approvazione sarà in realtà una prima tappa che, oltre a consolidare un metodo di lavoro, proverà, in una logica di processo continuo, ad alimentare, anche attraverso il lavoro sull'Agenda strategica, cantieri di politiche e progetti, chiamati a negoziare, tra la varietà dei soggetti in campo, interessi sociali e territoriali, temperandoli rispetto all'interesse pubblico generale/metropolitano. In questo quadro, sarà fondamentale la capacità di realizzare alcuni "progetti bandiera", che possano da subito qualificare l'azione della Città metropolitana e contribuire alla formazione di una consapevole opinione pubblica metropolitana.

Tale processo dovrà essere opportunamente monitorato, in modo da ottenere *feed-back* utili a orientare le azioni di aggiornamento annuale del Piano.

Il processo del piano



4 LA MAPPA DELLE IDEE: ORIENTAMENTI DEL PIANO STRATEGICO

Il presupposto che ha orientato il Piano strategico è il riconoscimento della vocazione plurima e integrata dell'area metropolitana milanese. Valorizzare questa specificità significa innanzitutto fornire un quadro di riferimento e mettere in campo adeguate *policy* affinché gli attori, con il supporto di un'efficace regia pubblica, siano messi nelle migliori condizioni per sviluppare progetti, collegandosi ai mondi vitali interni ed esterni alla regione urbana milanese.

La Città metropolitana deve avere in questo senso la capacità di giocare un ruolo da protagonista e, attraverso lo strumento del Piano strategico, promuovere quei progetti in grado, da una parte, di abilitare una varietà di attori socio-economici e territoriali, dall'altra, di attrarre investimenti e generare un effetto moltiplicatore delle risorse in un quadro di sostenibilità socio-economica e ambientale.

Il Piano, a partire dagli orientamenti contenuti nella "Mappa delle idee", indica sei strategie di sviluppo sulle quali "montare" piattaforme progettuali, aperte e implementabili nel tempo, e individua nella ridefinizione dei modelli di *governance*, nella riconfigurazione delle modalità di approvvigionamento delle risorse e nella riorganizzazione interna le fondamentali leve di cambiamento.

Processi che coinvolgono una pluralità di agenti e di risorse, con un'idea di sviluppo territorialmente articolato, richiedono infatti, da parte dell'Ente, il superamento di modalità di lavoro eccessivamente segmentate, a favore di logiche d'azione maggiormente integrate e ancor più cooperative con gli attori del territorio.

4.1 Vocazione milanese: varietà e integrazione

Il Piano strategico parte da una consapevolezza, sedimentata non solo in decenni di studi e ricerche, ma anche in un *sentiment* diffuso: l'area metropolitana milanese è un amalgama complesso, caratterizzato da una varietà di economie, società insediate, istituzioni e forme della rappresentanza, culture, contesti territoriali. Un "ambiente" plurale e interconnesso, aperto verso le novità del mondo, ma con un forte radicamento nei contesti locali, non catturabile attraverso interpretazioni e intenzionalità univoche.

Il Piano strategico si propone dunque di valorizzare questa vocazione **plurima e integrata**, lavorando per migliorare il coordinamento tra una base produttiva diversificata, forme di riproduzione dei saperi ricche e stratificate, una società locale articolata, un sistema della rappresentanza degli interessi molteplice, un territorio differenziato e allo stesso tempo collegato al suo interno e verso il mondo attraverso "fasci di relazione" densi.

Il metodo seguito, abbandonando ambizioni pianificatorie "forti e dall'alto" e politiche d'intervento diretto invasive, privilegia un **approccio abilitante**, finalizzato a rimuovere i fattori inibitori lo sviluppo e a generare economie esterne alle imprese – e più in generale agli agenti economici e sociali – ma interne ai territori. Lo scopo è quello di creare/sviluppare le condizioni affinché una pluralità di soggetti pubblici, privati e misti possano trovare terreno fertile e opportunità per una mobilitazione diffusa di risorse – soprattutto quelle nascoste, inutilizzate o "in riserva" – e per agire in modo più efficiente, generando lavoro, ricchezza, benessere, qualità territoriali e ambientali per fasce sempre più ampie di popolazione.

Dare dunque spazio alle energie di una moltitudine di soggetti, garantendo **un'efficace regia pubblica**.

Entro questa prospettiva il Piano, a partire dal lavoro svolto con la "Mappa delle idee" (settembre 2015), si incarica innanzitutto di delineare un grappolo di orientamenti strategici, utili a guidare l'azione della Città metropolitana e, al contempo, a costituire il quadro di riferimento per una pluralità di attori, a partire dai Comuni. Una piattaforma, esito di un lavoro di ascolto ed elaborazione che ha coinvolto Comuni, altre istituzioni, autonomie funzionali, forze economico-sociali, testimoni privilegiati, sulla quale costruire le progettualità del Piano strategico.

Il Piano si propone dunque di lavorare da una parte come una sorta di magnete, attraendo temi, politiche e progetti, insieme a *network* attori e risorse capaci di svilupparli e alimentarli, e dall'altra come un fattore di integrazione, in grado di interconnettere coerentemente una molteplicità di azioni, superando così progressivamente i tradizionali modelli settoriali di organizzazione delle *policy* pubbliche.

4.2 Sei strategie di sviluppo

Le sei strategie individuate si configurano come altrettante "piattaforme" sulle quali Città metropolitana sarà chiamata sviluppare *policy*, "montare" progetti e costruire *partnership*.

Le strategie del Piano forniranno inoltre un quadro di riferimento essenziale per la costruzione di agende territoriali che mettano al lavoro gli attori locali – e in primo luogo i Comuni – in forma cooperativa.

Agile e performante. Una Città metropolitana più vicina ai cittadini e alle imprese, a servizio dei Comuni, che vuole divenire più semplice ed efficiente, più veloce e rivolta alle esigenze dei suoi utenti, capace di agire in un'ottica di risultato e non di adempimento amministrativo, efficace nel coordinarsi con l'azione di altri soggetti pubblici. L'avvio di un percorso di innovazione dell'organizzazione e delle pratiche è condizione essenziale. Significa riorganizzare la P.A. in funzione degli obiettivi, sburocratizzando, investendo sui processi di digitalizzazione, aprendo alle possibilità offerte dalle nuove tecnologie, snellendo le procedure autorizzative, integrando sportelli e unificando le pratiche, riducendo i tempi e dunque le incertezze, garantendo maggiore trasparenza, gestendo in modo attento il proprio patrimonio. Queste azioni sono condizione essenziale per attrarre investimenti, favorire crescita e sviluppo economico e civile, migliorare l'efficienza dei servizi pubblici, far risparmiare tempo e quindi ridurre i costi per cittadini e imprese.

Creativa e innovativa. Una Città metropolitana motore dell'innovazione, che punta su università, sui circuiti della ricerca e dell'alta formazione mettendola di più e meglio in connessione con il mondo della produzione, straordinario patrimonio dell'area milanese. Scienze della vita, moda e *design*, *media* e comunicazione, chimica e farmaceutica, meccanica di precisione e strumentale, macchine utensili sono alcune delle eccellenze che fanno di Milano una delle capitali mondiali dell'innovazione. L'area metropolitana, crocevia di saperi differenti, deve dunque proporsi di valorizzare creatività e idee, mettendo in connessione il "sapere" e il "saper fare", sviluppando il potenziale offerto dall'economia della conoscenza e dalla conoscenza come bene comune. In altri termini, Milano metropolitana deve proporsi come un luogo dove le nuove tecnologie e la *sharing economy* mettono a disposizione soluzioni intelligenti per agevolare l'attività delle imprese, capace di creare e offrire le giuste condizioni per favorire imprenditorialità diffusa, stimolare il trasferimento tecnologico e di conoscenze, incentivare incubatori, *start-up* d'impresa, *fab-lab*/manifattura digitale, *co-working*, ecc. Iniziative che siano in grado di fornire un contributo alla riconversione della base economica metropolitana e alla generazione di nuova occupazione qualificata, ma anche capaci di rafforzare la coesione e l'inclusione sociale attraverso opportune "ibridazioni" sociali e urbane.

Attrattiva e aperta al mondo. Una Città metropolitana differenziata, che sappia valorizzare ed esprimere al meglio le tante anime che la distinguono, mettendo in connessione attori e territori, in un sistema capace di dialogare e scambiare attivamente con il mondo. Milano è, e deve essere sempre più, città-*gateway* aperta al mondo, connessa alla rete globale. Un territorio capace di attrarre, ma anche di trattenere risorse, in primo luogo talenti. L'area metropolitana è infatti ricca di eccellenze, a cui bisogna offrire le basi di ospitalità per poter continuare a valorizzare la propria attività, lavorando sulle condizioni di contesto, agevolando le pratiche quotidiane, migliorando i servizi, offrendo opportunità abitative a prezzi adeguati, puntando sulla qualità della vita

metropolitana. Fondamentale a tal fine è rafforzare il *brand*. Milano Città metropolitana ha infatti la necessità di definire un proprio “posizionamento” dinamico, divenendo ancor più riconoscibile nelle arene mondiali, attraverso una nuova narrazione di sé stessa. Questi obiettivi richiedono l’attivazione di una strategia - e di una capacità di azione - che sia in grado di coordinare le idee guida dello sviluppo con politiche, progetti e conseguenti scelte d’investimento.

Intelligente e sostenibile. Una Città metropolitana *smart*, che affronta la sfida della competitività internazionale operando in chiave di sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Un processo che richiede forte innovazione delle pratiche e delle politiche, coniugando sviluppo economico e inclusione sociale, investendo su infrastrutture materiali e immateriali e nuove tecnologie, attraverso una stretta collaborazione tra pubblico e privato. La dimensione della sostenibilità deve trovare spazio anche attraverso nuove competenze urbanistiche che, accanto alla dimensione di salvaguardia e cura del territorio e dell’ambiente, possano attivare pratiche di riuso, riciclo, riconversione e rigenerazione di beni e spazi. Centrale, in questa prospettiva, il ruolo dei parchi metropolitani. Accanto alla valorizzazione del Parco Agricolo Sud Milano, attraverso progetti riguardanti agricoltura di prossimità, sistema delle acque, cascine e beni, fruizione, ecc., dovrà prendere vita un disegno unitario - territoriale e gestionale - finalizzato a mettere a sistema le diverse realtà oggi frammentate nel Nord Milano, in accordo con la Provincia di Monza e Brianza e la Regione. L’impiego di tecnologie e modalità d’uso innovative, l’adozione di nuovi comportamenti attraverso pratiche di ascolto e partecipazione, possono creare le condizioni per un territorio che sappia essere sempre più resiliente, capace di adattarsi al mutare continuo delle condizioni.

Veloce e integrata. Una Città metropolitana connessa, capace di approcciare in modo innovativo e intelligente i temi dell’accessibilità deve puntare sull’integrazione delle differenti forme di mobilità, concentrando le risorse disponibili su interventi volti a favorire l’interconnessione modale tra aeroporti, linee del ferro, gomma, mobilità dolce e servizi *sharing*. In particolare, sul fronte del trasporto pubblico risulta ormai ineludibile optare per la riorganizzazione del sistema tariffario, con rimodulazione delle tariffe extraurbane, omogeneizzazione delle tariffe per medesime destinazioni, unificazione dei titoli di viaggio. Un modello che si sviluppi a partire dalle esigenze degli utenti, non in ragione dell’organizzazione dell’offerta, basato su un’unica piattaforma in grado di comunicare all’utente tutte le alternative di spostamento. Interconnessione modale e riorganizzazione tariffaria darebbero un nuovo stimolo all’integrazione territoriale, identificando la libertà di muoversi come principio cardine della nuova cittadinanza metropolitana.

Coesa e cooperante. Una Città metropolitana che si fonda sul valore della cooperazione tra territori e tra soggetti. Centrale il ruolo dei Comuni che, attraverso l’implementazione delle forme di gestione associata dei servizi, dovranno orientarsi verso una sempre maggiore collaborazione, coadiuvati da Città metropolitana.

La gestione ed erogazione a cittadini e imprese di alcuni servizi pubblici locali, in particolare quelli a rilevanza economica come acqua, rifiuti, energia, impone la

riorganizzazione dei modelli conosciuti, al fine di conseguire maggiori livelli di efficienza e di incisività delle politiche.

Anche per molti servizi alla persona, per natura di prossimità, la cooperazione intercomunale appare necessaria, al fine di garantire *standard* prestazionali adeguati e quanto più possibile omogenei. Lavorare a una Città metropolitana più solidale, dove il valore della cooperazione tra pubblico e privato, con particolare riferimento al terzo settore, possa limitare le disuguaglianze sociali, spaziali e di genere, offrendo a tutti pari opportunità, è dunque uno dei compiti principali del Piano strategico.

4.3 Azioni di sistema: *governance*, risorse e organizzazione

Per conferire efficacia alle strategie è necessario non solo sostanziarle attraverso una varietà di progetti e *policy* capaci di individuare pochi e selezionati obiettivi, articolati in una serie di azioni specifiche, aperte e implementabili nel tempo, ma occorre anche intraprendere alcune "azioni di sistema" che agiscano da leva per il cambiamento.

In questa logica serve, in primo luogo, avere **un'idea di sviluppo territorialmente articolata**, riconoscendo caratteri e peculiarità dei differenti ambiti dell'area metropolitana, anche oltre i confini istituzionali (si pensi solo alle relazioni con Monza e Brianza, con il Lodigiano, con l'area della Malpensa, ecc.). Per questo è centrale sviluppare la capacità di lavorare in **partnership con i Comuni e gli attori del territorio**, che dovranno configurarsi nel tempo come interlocutori stabili del processo.

Il posizionamento del nuovo Ente nel campo di relazioni con gli altri attori deve inoltre accompagnarsi a un chiarimento della natura e delle dimensioni delle **risorse economico-finanziarie** su cui Città metropolitana può contare per le sue politiche e a processi di **riorganizzazione interna**, in grado di coinvolgere struttura e modalità operative.

In questo senso, ridefinizione dei modelli di *governance*, riconfigurazione delle modalità di approvvigionamento delle risorse e riorganizzazione interna rappresentano altrettante condizioni di successo dell'azione di Città metropolitana.

Governance multilivello. Le politiche di sviluppo metropolitano si organizzano entro processi che coinvolgono una pluralità di attori che operano a differenti livelli istituzionali, mobilitando risorse di varia natura. E' la cosiddetta *governance* multilivello che riguarda non solo la filiera istituzionale (Unione Europea, Stato, Regione), ma investe ormai reti urbane di ampia scala (la cosiddetta diplomazia delle città), autonomie funzionali (tipicamente Università e Camere di Commercio), altre istituzioni pubbliche e semi-pubbliche (dai Parchi Regionali, all'Agenzia regionale per la mobilità, alle Fondazioni bancarie, ecc.), agenzie di scopo e società pubbliche e miste (es. ATM, Milano Serravalle, TEEM, Pedemontana, A2A, MM, SEA, CAP Holding, altre numerose *multi-utility* che operano a scala metropolitana, ecc.), rappresentanze degli interessi economico-sociali e del terzo settore, grandi operatori economici e soggetti privati, ecc.

Un campo progettuale e decisionale complesso, nel quale è necessario individuare terreni stabili di confronto e di sperimentazione di nuove forme di intermediazione pluralistica degli interessi. Ciò significa assumere un orientamento alle politiche per mezzo di un *networking* attivo che riguarda sia nuove modalità di rappresentazione della metropoli milanese sia temi specifici, da affrontare in chiave di risultato, operatività e azione concreta e non solo in termini di posizionamento e rappresentanza degli interessi.

Un orientamento da sviluppare sia alla scala locale, dove potranno giocare un ruolo chiave le Zone omogenee, con i portatori di interesse e con i soggetti della cittadinanza attiva, sia nei reticoli funzionali di scala regionale e globale.

Risorse per lo sviluppo. La Città metropolitana rappresenta dunque un'istituzione che può esercitare un protagonismo crescente e sempre più efficace nei vari processi che caratterizzano lo sviluppo urbano e territoriale. E ciò potrà essere conseguito non solo superando alcune incertezze e criticità nell'attribuzione delle funzioni tra differenti livelli istituzionali, ma anche avendo certezze in ordine alla dimensione e alla natura delle risorse sulle quali far leva. Serve in proposito aprire una nuova politica del Governo per la finanza locale che accompagni di più e meglio la nascita delle nuove Città metropolitane, consentendo loro di acquisire a pieno il ruolo di soggetto protagonista dei processi di sviluppo del territorio, assegnato dalla L. 56/2016. E' però necessario un cambiamento di approccio da parte di Città metropolitana, in discontinuità con quello della vecchia Provincia. Chiusa l'epoca dei progetti finanziati a fondo perduto e con l'avvio di una nuova stagione di fondi strutturali europei, strumenti come il Piano strategico devono proporsi di promuovere progetti in grado di attrarre investimenti e generare un effetto moltiplicatore delle risorse, non solo economiche, messe in gioco da soggetti di varia natura. In questa prospettiva la Città metropolitana deve avere la capacità di giocare un ruolo di *leadership* attiva e progettuale, facilitando i processi e attivando un rapporto collaborativo in primo luogo con le imprese e il mondo della ricerca.

Revisione dei modelli organizzativi e delle prassi amministrative. L'assunzione di questo nuovo ruolo comporta una profonda innovazione di modelli organizzativi e prassi dell'Ente. L'organigramma ereditato dalla ex Provincia, ispirato a modelli di organizzazione per funzioni verticalmente integrate, supportate da servizi "orizzontali", prevedeva, oltre al Segretario e Direttore Generale, 8 Direzioni apicali e 35 Direzioni di Settore/Progetto, disposte su quattro aree di *staff* e su quattro di *line*. Una simile struttura organizzativa, pensata per svolgere funzioni amministrative e autorizzative tipiche della ex Provincia, è invece oggi chiamata a lavorare su piattaforme progettuali che già oggi sono patrimonio di alcune significative prassi dell'Ente. Queste ultime, necessitando l'integrazione di risorse di varia natura, richiedono di superare progressivamente l'approccio settoriale di organizzazione delle politiche e di sviluppare un maggiore coordinamento fra i vari livelli di governo e tecnostuttura, chiarendo ruoli, competenze e distribuzione delle risorse, in chiave di trasparenza e di possibilità di valutazione e controllo della qualità dei progetti e della loro gestione.

Lavorare per progetti, che incorporano, come elemento costitutivo, la capacità di attrarre risorse economico-finanziarie e di mobilitare capitali di altra e diversa

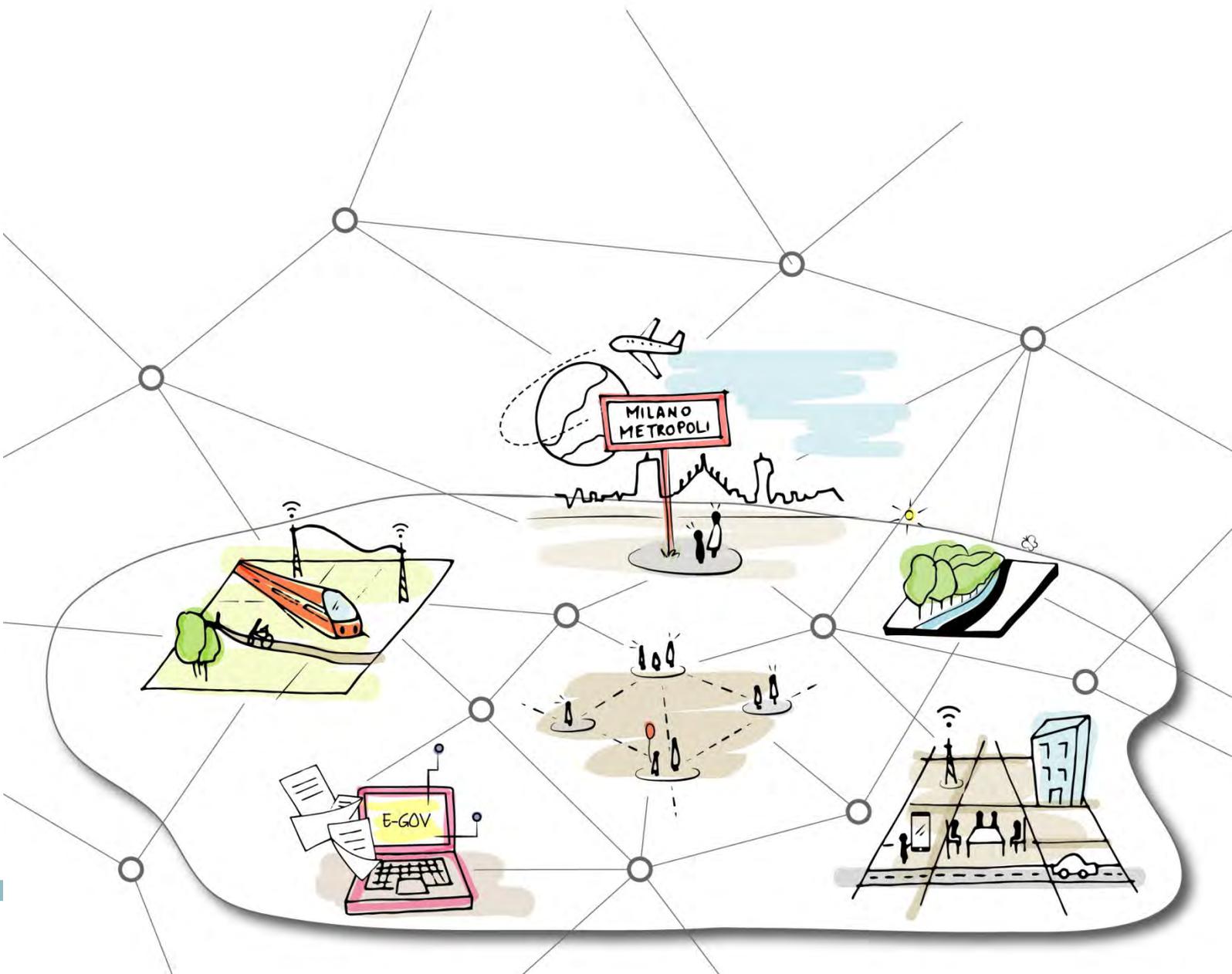
fonte, richiede inoltre forme inedite di rappresentazione delle previsioni e dei risultati, affiancando progressivamente alle “struttura classica” di bilancio dell’Ente una modalità per progetti.

Sotto questo profilo, il Piano strategico rappresenterà un quadro di riferimento utile per sperimentare modalità innovative di lavoro e fornire utili indicazioni per l’avvio di processi di riorganizzazione dell’ente.



PARTE 3

INDIRIZZI PER LA PIANIFICAZIONE E PROGETTI
DEL PIANO



5 PIATTAFORME PROGETTUALI: INDIRIZZI PER L'AZIONE DELLA CITTÀ METROPOLITANA

Le piattaforme progettuali del Piano strategico

Città metropolitana si propone come ente che cura lo sviluppo strategico del territorio attraverso la promozione di relazioni multilivello capaci di sviluppare progetti, catalizzare risorse e semplificare i processi decisionali. In questa prospettiva, in linea con le strategie di sviluppo delineate dalla “Mappa delle idee” e nella consapevolezza di un quadro normativo ancora non assestato (con particolare riferimento alle competenze in corso di ridefinizione in tema di lavoro, parchi, la protezione civile, disabilità sensoriale, ecc.), il Piano strategico individua “**sei piattaforme progettuali**” su cui poggiare l’azione di Città metropolitana nei prossimi anni.

Il principio della “piattaforma” consente di definire un perimetro d’azione aperto e integrabile nel tempo, entro cui costruire in modo selettivo specifici *network* per progetti e azioni, alimentati da una pluralità di attori e risorse.

Il primo Piano strategico, nel definire questi perimetri d’azione, individua un grappolo di progetti, frutto dell’attività di Città metropolitana e delle interazioni sviluppate con altri *stakeholder* (cfr. in particolare: Tavolo metropolitano e interviste. Prime indicazioni dagli attori, settembre, 2015; Politiche e progetti del Piano strategico: schede di approfondimento, febbraio, 2016). Spetterà allo sviluppo del processo di pianificazione, contribuire ad alimentare ulteriormente le piattaforme di progetto. Il Piano strategico non è infatti concepito come uno strumento statico, ma come un processo dinamico e incrementale.

Attraverso le strategie, attraverso i territori

Provando ad attraversare interpretativamente le strategie e i progetti individuati, emerge la volontà di agire sulle condizioni abilitanti, rimuovendo/limitando i fattori inibitori e sollecitando le leve per lo sviluppo.

Innovazione e semplificazione della pubblica amministrazione. Il punto di partenza è quello dell'innovazione e semplificazione della pubblica amministrazione, che diviene fattore essenziale per **migliorare le relazioni con i cittadini e per mobilitare investimenti**, riducendo i costi del fare impresa e sbloccando energie potenziali. Le azioni promosse guardano ai cittadini e alle imprese, con un concreto impegno a implementare i servizi di *e-government* attraverso la digitalizzazione di tutte le pratiche e la smaterializzazione degli atti, la diffusione di *open data*, il miglioramento dell'interoperabilità dei dati.

Nuove attività economiche e nuova occupazione. In uno scenario dove la pubblica amministrazione diviene più agile e performante, l'area metropolitana non può che diventare più attrattiva, grazie ad interventi mirati alla qualificazione dei contesti economico-territoriali. Si possono così favorire forme di imprenditorialità diffusa, sviluppando **nuova occupazione qualificata**, in particolare per i giovani. Grazie alle possibilità offerte dalle nuove tecnologie, si sosterranno politiche che possano favorire l'insediamento di *start-up* e la generazione di nuovi lavori, attraverso la promozione di spazi di *co-working*, incubatori d'impresa, *fab-lab*, ecc., che stanno avendo grande successo a Milano e possono in prospettiva estendersi all'intera area metropolitana. Politiche di sostegno saranno inoltre rivolte al miglioramento dell'interazione tra pubblica amministrazione e imprese, ad esempio riformando il sistema degli Sportelli Unici per le Attività Produttive, integrando politiche distrettuali per il commercio, agevolando la localizzazione sul territorio di nuovi investimenti imprenditoriali. L'innovazione è dunque la chiave per lo sviluppo e richiede politiche che devono in primo luogo essere orientate a rafforzare la **competitività delle imprese del territorio e la loro messa in rete**. Città metropolitana, insieme ai soggetti di rappresentanza, si propone di promuovere *network* tra imprese e tra *cluster* produttivi.

Integrazione infrastrutture e servizi di mobilità persone e dati. L'obiettivo è rafforzare la connessione di persone, imprese, territori, dati e informazioni, che devono muoversi con sempre maggiore libertà, velocità e in forma integrata attraverso infrastrutture materiali e immateriali.

Dal punto di vista della **programmazione infrastrutturale** verranno privilegiati il completamento e la riqualificazione delle infrastrutture esistenti e dei nodi di interscambio, favorendo l'integrazione modale e prestando particolare attenzione alle connessioni dell'ultimo miglio.

Centrale l'intervento sul **Trasporto Pubblico Locale** (TPL), i cui servizi dovranno essere riorganizzati nell'ottica di una maggiore integrazione dei servizi urbani di Milano con i servizi interurbani. Il tema dell'integrazione tariffaria, con l'obiettivo di arrivare a un titolo di viaggio unico, superando le distinzioni tra le diverse tipologie di rete e di mezzo, rappresenta in questo senso la condizione essenziale. Entro questa visione si integrano anche le forme innovative di

trasporto (a partire da *bike* e *car-sharing*), che rappresentano il futuro della mobilità.

Trasformazioni territoriali e sistema ambientale. Governo del territorio e pianificazione dovranno trovare nuove forme e modalità rispetto al passato, orientandosi verso un modello sempre più policentrico, in chiave di *smart city*, intelligente e sostenibile.

La **rigenerazione urbana** sarà al centro dello sviluppo futuro. In particolare, le grandi trasformazioni dovranno essere governate attraverso nuovi processi e strumenti, comprese forme di perequazione e compensazione territoriale e fiscale, coniugando esigenze locali con scelte oculate di pianificazione di scala più vasta.

Tra gli obiettivi fondamentali vi è inoltre il miglioramento dell'equilibrio dell'ecosistema. Tema cardine è quello dei **parchi metropolitani**. La priorità risiede nella definizione di un nuovo disegno delle aree di tutela che sia proiettato verso la regione urbana, oltre la cintura verde metropolitana. Per fare ciò occorre dare maggiore compiutezza all'attuale quadro di governo, superando la frammentazione data dalla varietà di forme di salvaguardia e dalla carenza di progettualità. In particolare, oltre al rilancio dell'azione del Parco Sud, appare centrale la necessità di valorizzare i PLIS entro un sistema integrato che combini tutele, progettazione paesistico-ambientale e governo unitario.

Accanto, si innestano i temi della **fragilità idrogeologica del territorio**, in particolare connessa al sistema delle acque, e della qualità dell'aria, che richiede politiche unitarie di area metropolitana, coordinate a scala regionale, in tema di **controllo, riduzione delle emissioni ed efficienza energetica**.

Cooperazione intercomunale per servizi di rete e di prossimità. L'obiettivo è implementare forme di cooperazione, sia orizzontale che verticale, individuando gli ambiti territoriali ottimali per la programmazione e gestione dei **grandi servizi a rete** (acqua, energia, rifiuti, ecc.) e seguendo, in particolare, l'esempio dell'esperienza dell'ATO del servizio idrico.

Analogamente, l'azione di Città metropolitana si orienterà per mettere in movimento in forma strutturata e con capacità di sostenersi nel tempo **processi di inclusione**, attraverso la promozione delle pari opportunità, il miglioramento dell'occupabilità, il contrasto alla dispersione scolastica, la promozione dell'imprenditoria sociale e l'inserimento professionale nelle imprese sociali e dell'economia solidale.

In questo quadro, la costituzione delle Zone omogenee rappresenta una rilevante opportunità per valorizzare gli ambiti di cooperazione intercomunale, al fine di "mettere i servizi a valore comune", implementandone efficienza e qualità. In quest'ottica, Città metropolitana si configurerà sempre più come Ente di servizio, funzionale ad agevolare le forme di cooperazione intercomunale e la promozione delle gestioni associate, attraverso la messa a punto di adeguati strumenti, forme di assistenza e di facilitazione agli accordi, fino alla condivisione delle risorse (di varia natura) per conseguire economie di scala e semplificare il quadro degli attori. Fondamentale sarà infine la capacità di valorizzare le differenti forme di partenariato, tra soggetti pubblici ma soprattutto con attori privati. In questo campo Città metropolitana potrà giocare un ruolo chiave come soggetto aggregatore e facilitatore di numerose politiche.

Indirizzi generali per l'azione della Città metropolitana

Città metropolitana si impegna ad assumere principi e orientamenti strategici individuati come riferimento per:

- la **costruzione delle proprie politiche e progettualità**, con particolare riguardo alla revisione degli atti di pianificazione e programmazione generale e settoriale (in primo luogo il PTM);
- **l'azione multilivello** nelle molteplici arene decisionali (in primo luogo l'Agenzia per il Trasporto Pubblico Locale, ma anche società partecipate/agenzie di scopo, Accordi di programma, ecc.);
- la **promozione di politiche e progetti in partnership con altri soggetti pubblico-privati**, proponendosi come soggetto aggregatore per le politiche di rilevanza metropolitana.

Città metropolitana si impegna inoltre a conferire **priorità di finanziamento** alle politiche e ai progetti individuati nel Piano strategico e a strutturare **organizzazione e procedure**, in funzione del raggiungimento degli obiettivi prefissati dal Piano stesso e compatibilmente con i vincoli della finanza pubblica.

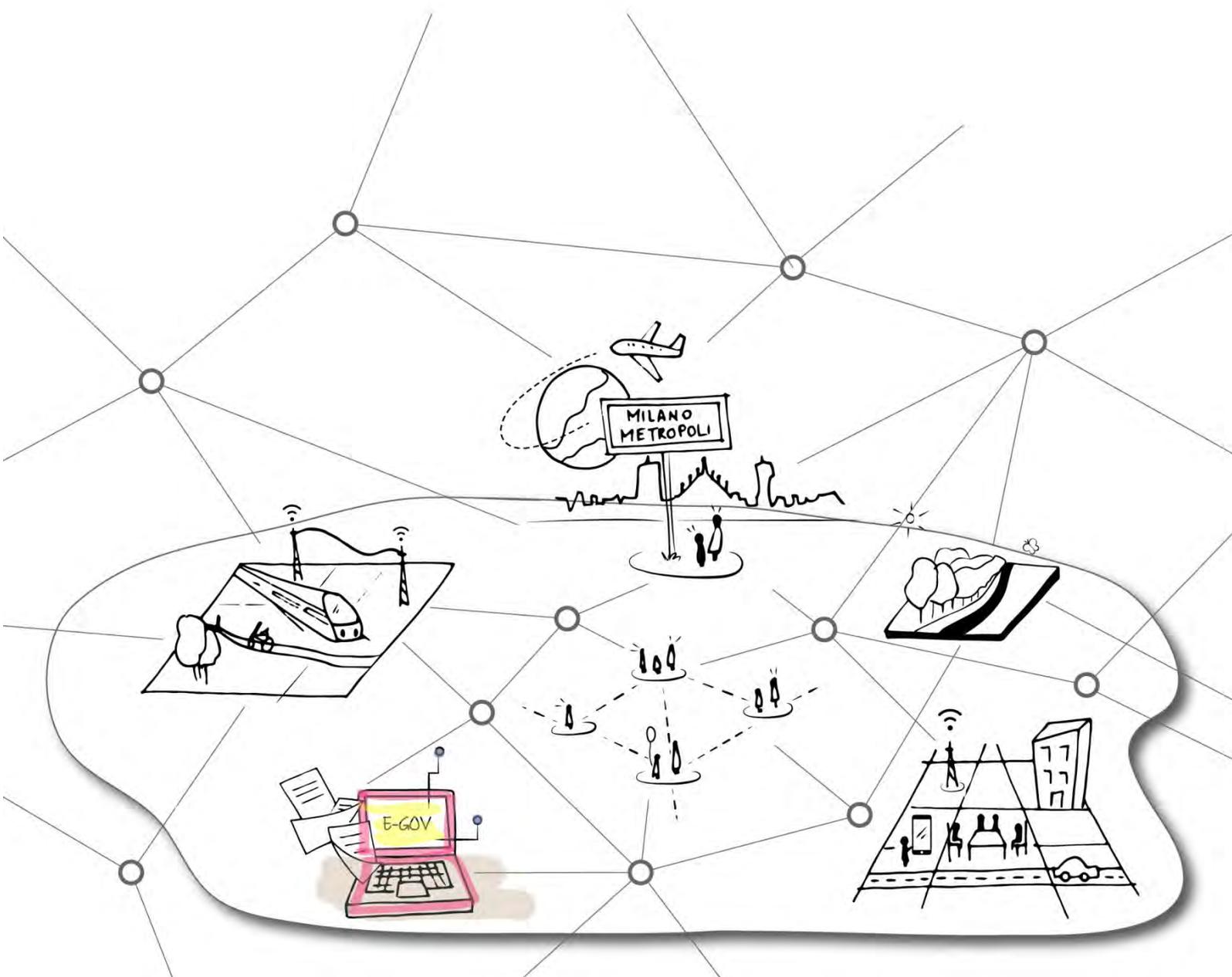
5.1



MILANO METROPOLI

agile e performante

semplificare procedure e
accesso ai servizi



Indirizzi e obiettivi progettuali:

- Innovare e semplificare la pubblica amministrazione, attraverso l'implementazione dei servizi di *e-government*, la digitalizzazione di tutte le pratiche e la smaterializzazione degli atti
- Incrementare l'accessibilità ai dati, attraverso la diffusione di *open data*, in modo da aumentare la comprensione e lo scambio di conoscenza tra i decisori a tutti i livelli di governo
- Potenziare l'interoperabilità dei sistemi per la gestione dei dati e delle informazioni, al fine di semplificare i processi amministrativi
- Sviluppare un modello organizzativo orientato alla promozione di relazioni multilivello, al fine di sviluppare progetti, catalizzare risorse e semplificare i processi decisionali
- Implementare il ruolo di sostegno ai Comuni nella progettazione finalizzata ai bandi europei e, più in generale, al reperimento di fondi, che richiedono livelli di progettazione complessa e la *partnership* tra più soggetti

Progetti e azioni

1. +COMMUNITY

Una piattaforma intelligente per lo sviluppo dei territori

+Community è un progetto della Città metropolitana di Milano che investe tutte le matrici ambientali e le affronta in modo sistemico, nell'ottica dell'economia circolare, della condivisione e della corresponsabilità. Con un approccio integrato si articola sia su più direttrici (Acqua, Aria, Rifiuti, Energia), sia su più interlocutori (Enti locali e imprese nelle sue diverse articolazioni – agricoltori, industriali, piccole e medie imprese, cooperative), sia all'interno della Città metropolitana di Milano nelle Aree "Tutela e valorizzazione ambientale" e "Risorse umane, organizzazione, gestione integrata di servizi" (con un percorso di rafforzamento delle competenze del personale interno e con lo sviluppo di servizi *on-line* per imprese e cittadini, piattaforma di *e-learning*, *Open Data*). L'attuazione ha previsto una reingegnerizzazione dell'area, che ha comportato l'utilizzo di soluzioni innovative per la dematerializzazione dei procedimenti, in collaborazione con il Settore Sistemi Informativi Intergrati, replicabili in tutti i settori dell'Ente, cambiando la metodologia di lavoro per rispondere tempestivamente non solo agli obblighi normativi, ma soprattutto alle richieste da parte di imprese e cittadini.

+Community risponde alla strategia per la crescita digitale 2014-2020 e vede fra i propri pilastri le piattaforme abilitanti seguendo la logica *Digital First*, finalizzata a dotare il paese di alcuni *asset* chiave per digitalizzare i processi e integrare le pubbliche amministrazioni in un'ottica "prima di tutto digitale".

+Community ha forti convergenze con "*Smart City & Communities*", ovvero la sfida di costruire un nuovo genere di bene comune, basato su una infrastruttura tecnologica e immateriale che faccia dialogare persone e oggetti, integrando informazioni e generando intelligenza, producendo inclusione.

È inoltre prevista una piattaforma di *e-learning* per la condivisione della conoscenza con i Comuni e altri soggetti, che in futuro potrebbe essere utilizzata in altri ambiti e/o essere messa a disposizione per corsi aperti *on-line* su larga scala.

+Community intende far nascere e crescere progetti riunendo intorno a sé soggetti pubblici e privati che desiderano “fare comunità” all’interno dei temi dell’ambiente, inteso non solo come tutela delle risorse naturali ma come sviluppo economico della nostra società. Si declina, dunque, in diverse azioni settoriali che possiedono l’obiettivo comune di migliorare la qualità della *governance* multilivello della pubblica amministrazione attraverso l’ottimizzazione delle relazioni tra tutti gli *stakeholder* e la semplificazione dei processi.

+Community è oggi così declinato:

- +Community DIGITALE, utilizzo di nuove tecnologie per una pubblica amministrazione aperta all’innovazione, veloce e trasparente attraverso la dematerializzazione delle pratiche e un progetto pilota per l’informatizzazione delle verifiche degli impianti termici;
- +Community ENTI LOCALI, programma di formazione per i dirigenti e i tecnici comunali per sostenere le loro attività in campo ambientale e migliorare i servizi resi ai cittadini e alle imprese;
- +Community IMPRESE, interventi per migliorare le *performance* delle imprese in relazione ai rapporti con le Pubbliche Amministrazioni.

Il *kick-off* di +Community vede riuniti Città metropolitana di Milano, ATO Città metropolitana, gruppo CAP Holding, Camera di Commercio, Arpa Lombardia e Ordine degli Avvocati.

L’accordo inoltre rafforza e completa i partenariati già esistenti con il Settore Sistemi Informativi: CAP Holding SpA per il completamento e l’estensione della rete in fibra ottica dell’ente; Camera di Commercio per il protocollo di intesa a supporto della digitalizzazione e innovazione dei servizi delle PA e allo sviluppo delle competenze digitali.

[Area tutela e valorizzazione ambientale/Settore Sistema informativo integrato]

2. SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI

Protocollo per la crescita digitale e lo sviluppo dei servizi di e-government

Il Codice per l’Amministrazione digitale e la Strategia per la crescita digitale affidano alle pubbliche amministrazioni il compito di ridefinire e semplificare i servizi rivolti a cittadini e imprese per migliorarne la celerità, la certezza dei tempi e la trasparenza. La Città metropolitana ha compiti di promozione e coordinamento dei sistemi di informatizzazione e digitalizzazione in ambito metropolitano e di promozione integrata di servizi, infrastrutture e reti di comunicazione (L. 56/2014 – L.R. 32/2015).

Nel Consiglio dei Ministri del 20 gennaio 2016 sono stati presentati tra i primi schemi di Decreti Legislativi di attuazione della Legge 124/15:

- la modifica e integrazione del codice dell’amministrazione digitale;

- le norme per la semplificazione e l'accelerazione dei procedimenti amministrativi.

A tal fine è necessario sostenere il processo delineato mediante azioni volte ad agevolare l'applicazione delle riforme nei Comuni che fanno parte della Città metropolitana, attraverso l'accompagnamento, la formazione e l'implementazione di misure volte all'omogeneizzazione dei servizi offerti dalle singole amministrazioni. Tra i primi obiettivi c'è la standardizzazione della modulistica dei Comuni, in un processo comune che verrà supportato da Città metropolitana.

Città metropolitana, Comune di Milano e Camera di Commercio di Milano hanno inoltre definito un protocollo di intesa volto a offrire supporto alla digitalizzazione e innovazione dei servizi dei Comuni e delle pubbliche amministrazioni rivolti sia ai cittadini sia alle imprese, nella consapevolezza che nessuno degli enti è in grado di presidiare da solo i temi legati alla crescita digitale e allo sviluppo economico del territorio.

Obiettivo del protocollo è l'erogazione in forma associata di servizi e infrastrutture informatiche che abilitino:

- il progressivo *switch off* dall'opzione analogica per la fruizione dei servizi pubblici, mettendo a sistema le diverse azioni in corso;
- la crescita economica e sociale, attraverso lo sviluppo di competenze di cittadini e imprese e la diffusione di cultura digitale per il superamento del *digital divide*;
- il coordinamento unitario della programmazione e degli investimenti pubblici in innovazione digitale e ICT sul territorio.

Tra gli ambiti di collaborazione centrale la promozione della interoperabilità dei servizi e la promozione dello sviluppo di competenze digitali nel territorio.

In questo contesto e a supporto delle azioni previste dal protocollo, si innesta il progetto di *e-government* promosso da Assolombarda, che mette a disposizione i materiali esito di un articolato percorso di analisi dello stato dell'arte dei servizi digitali/*e-government* presenti sul territorio della Città metropolitana di Milano e di *benchmarking* con altre aree metropolitane.

La fase di sviluppo del progetto complessivo di semplificazione e digitalizzazione dei servizi prevede la costruzione di un tavolo di confronto tra i molteplici attori coinvolti, pubblici e privati.

[Segreteria Direzione generale/Settore Sistema informativo integrato – Comune di Milano – Camera di Commercio Milano – Assolombarda - Confcommercio]

3. KNOWLEDGE TERRITORIALE

Strumento di governance per l'accessibilità ai dati territoriali

L'obiettivo prioritario è "rafforzare l'uso, la comprensione e lo scambio di conoscenza tra i decisori a tutti i livelli di *governance*" ("La dimensione urbana delle politiche dell'UE - Elementi fondanti di una agenda urbana UE, Commissione Europea, Bruxelles 2014).

Grazie alle competenze assegnate in materia di orientamento e coerenza delle politiche territoriali degli Enti locali, Città metropolitana ha consolidato il suo ruolo di *service* nei confronti dei Comuni. Due in particolare gli strumenti di supporto:

- il Sistema Informativo Territoriale (SIT), fondamentale nel fornire analisi e approfondimenti circa l'attuazione delle politiche avviate e nel programmare e gestire l'attività di monitoraggio necessaria;
- il Data Base Topografico (DBT), che andrà a costituire il riferimento unico di informazioni geografiche, organizzato in banche dati territoriali 3D e multiscala.

Si mette a disposizione un sistema *multitasking* e multilivello per la *governance* del territorio quale strumento unitario, condiviso e trasversale da rendere disponibile all'utenza pubblica e professionale per la conoscenza dei dati territoriali e per la redazione degli atti di pianificazione e programmazione territoriale.

Tra le sperimentazioni applicative avviate o in fase di avvio si segnalano: la concertazione dei confini amministrativi, il catasto strade, il monitoraggio di alcuni indicatori territoriali, un inventario immobiliare e catasto 3D per la fiscalità locale.

Per concretizzare tali strategie e declinarle in termini di operatività si propongono nel breve-medio periodo le seguenti azioni in supporto a:

- lo sviluppo del Piano Territoriale Metropolitano;
- la progettazione delle opere;
- le politiche Comunali;
- lo sviluppo del *cluster* crescita digitale cartografica del territorio metropolitano milanese.

La ricaduta del progetto sarà quella di garantire snellezza a tutte le procedure d'interrogazione, aggiornamento e consultazione dei dati territoriali e di fornire un avanzato e standardizzato strumento di *e-government* territoriale rispondente alle necessità di trasparenza, disponibilità ed accessibilità dei dati stessi.

[Area pianificazione territoriale generale, delle reti infrastrutturali e servizi di trasporto pubblico]

4. SOGGETTI AGGREGATORI

Centrali di committenza evolute per la gestione di gare

I Soggetti aggregatori sono centrali di committenza evolute per la gestione di gare aggregate, nell'ottica della razionalizzazione degli acquisti, del contenimento della spesa pubblica e della standardizzazione delle procedure.

La Città metropolitana di Milano è stata iscritta nell'elenco dei Soggetti aggregatori di cui all'art 9 comma 2 del D.L. 66/2014 ed ha fatto richiesta di accesso al fondo. All'interno delle cinque categorie merceologiche individuate dal Tavolo dei soggetti Aggregatori ha previsto per l'anno in corso lo svolgimento delle seguenti gare in forma aggregata:

- servizio di Vigilanza Armata presso gli edifici e le sedi delle Amministrazioni di riferimento;
- servizio di pulizia degli edifici e delle sedi delle amministrazioni di riferimento.

E' stata attivata dunque la fase sperimentale di *start-up* per la realizzazione del progetto, ed è in corso di creazione un'apposita sezione sul sito istituzionale. In riferimento all'obbligo anche per i Comuni di ricorrere a tali soggetti, si prevede uno sviluppo su altri servizi nei prossimi anni.

[Area Risorse umane, organizzazione e sistemi informativi/Settore appalti, provveditorato e servizi economici]

5. INTEROPERABILITÀ SISTEMI "SINTESI"- GEFO

Sviluppo del sistema informativo nell'ambito delle nuove politiche del lavoro e dello sviluppo economico

La Città Metropolitana di Milano, quale Ente capofila di un raggruppamento di tutte le Province Lombarde e Pugliesi, compresa la Regione Puglia, cura attraverso il Settore Sistema Informativo Lavoro la progettazione, implementazione, gestione, consulenza specialistica, manutenzione evolutiva, migliorativa e correttiva del sistema Sintesi per l'espletamento di tutti i servizi connessi al mercato del lavoro (COB, GBC, GSS, mobilità, L. 68/99, PRF, IDO, tirocini).

Le recenti normative nazionali definiscono il sistema informativo di Regione Lombardia "Gefo" come l'unico canale di accesso per le Dichiarazioni di Immediata Disponibilità al lavoro (DID) e il patto di servizio personalizzato. In attesa della realizzazione del Portale Nazionale, al fine di facilitare l'accesso ai servizi da parte dei cittadini e la collaborazione tra gli Enti accreditati e i Centri per l'Impiego, si rende necessario aprire canali di cooperazione applicativa tra Gefo e Sintesi, attraverso l'implementazione dei meccanismi di interoperabilità di tali sistemi informativi. L'interoperabilità permetterà l'aggiornamento delle banche date di Sintesi in ogni dominio provinciale, consentendo così ai Centri per l'Impiego di fornire agli Enti interessati quali INPS, ATS, Comuni, Ispettorato del Lavoro, GdF, i dati per la verifica dello stato di disoccupazione o non occupazione (D. Lgs. 150/2015).

Il Sistema informativo "Sintesi", è lo strumento indispensabile per l'erogazione di servizi e la continuità con il sistema Nazionale. L'utilizzo per tutti gli operatori del sistema regionale GEFO senza servizi di interoperabilità con SINTESI, determinerebbe di fatto l'impossibilità di una visione aggiornata dei dati con la conseguente difficoltà nell'espletare le loro funzioni. Negli appositi tavoli di approfondimento tecnico promossi da Regione Lombardia si stanno definendo le modalità tecniche ed operative per la realizzazione dell'interoperabilità e si sta valutando l'implementazione di un canale di cooperazione applicativa anche da Sintesi verso GEFO per agevolare le attività dei Centri per l'Impiego.

[Area promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale/Settore sistema informativo lavoro]

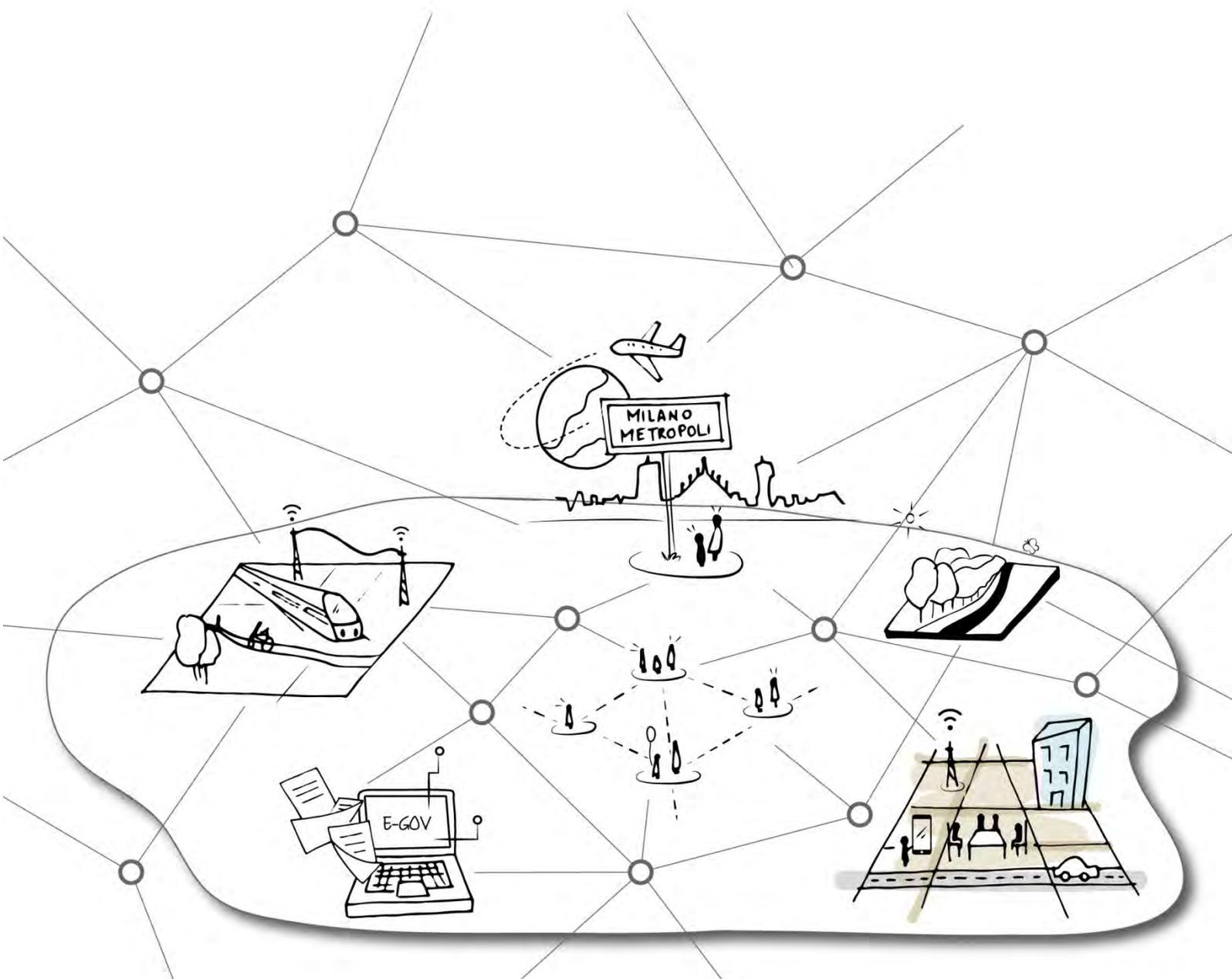
5.2



MILANO METROPOLI

creativa e innovativa

collegare il sapere
al saper fare



Indirizzi e obiettivi progettuali

- Favorire forme di imprenditorialità diffusa e di nuova occupazione qualificata attraverso l'incentivazione delle nuove opportunità legate al mondo della *sharing economy*, delle *start-up*, del *co-working*, degli incubatori d'impresa, della manifattura digitale, ecc.
- Promuovere il supporto alla programmazione, l'accompagnamento e alla facilitazione delle attività finalizzate migliorare la competitività delle imprese sul territorio metropolitano
- Incentivare le reti d'impresa e le forme di *networking* tra *cluster* produttivi

Progetti e azioni

1. ECCELLENZE&TALENTO

Valorizzazione delle eccellenze del territorio per attrarre giovani talenti

L'obiettivo fondamentale è la valorizzazione delle eccellenze del territorio per attrarre giovani talenti. Rientra in questo obiettivo la necessità di rendere il territorio più dinamico, inclusivo ed attrattivo, ma anche di favorire l'emersione di competenze e professionalità giovanili presenti nell'area metropolitana attraverso la promozione ed il coordinamento di iniziative volte a valorizzare il ruolo della conoscenza, dell'alta formazione e della formazione tecnica, allineando maggiormente i percorsi di studio alle richieste provenienti dal sistema produttivo.

Da un lato si ritiene prioritario il rafforzamento delle conoscenze e delle eccellenze già presenti nell'area metropolitana; dall'altro, sostenere la creazione di una rete integrata di soggetti pubblici e privati (nuova *governance*) per la promozione di attività in tema di occupazione, imprenditorialità giovanile, innovazione, riutilizzo di spazi destinati a *co-working*, incubatori di impresa, *fab-lab* e strumenti di comunicazione mediante ricorso a nuove tecnologie innovative. Per raggiungere queste finalità il progetto propone le seguenti azioni.

Consolidare le eccellenze, attraverso:

- una costante mappatura e valorizzazione delle specificità e delle ricchezze del territorio;
- azioni di collaborazione e coordinamento con i Comuni e le istituzioni volte a favorire la nascita e lo sviluppo di specifiche tipologie di impresa e/o di servizi, da ritenersi strategiche (es: imprese *green*, imprese sociali, imprese creative, imprese dei comparti eccellenti quali moda, *design*, ICT, imprese di servizi tecnologicamente avanzati in aree dove attualmente vi sono scarsi livelli di tecnologia, ecc.);
- iniziative per la promozione dei talenti, delle diversità e della qualità della vita sociale;
- iniziative per la promozione di attività creative ed innovative volte al riutilizzo di spazi o strutture in dismissione, o al miglioramento del territorio;

- mappatura, messa in rete e coordinamento delle strutture di *co-working* metropolitano (attraverso l'implementazione del *database* del Comune di Milano), incubatori d'impresa e *fab-lab* e delle forme di accompagnamento allo *startup* d'impresa;
- sostegno alla *green economy* per il miglioramento del benessere del territorio metropolitano.

Supportare la sharing economy e l'innovazione, al fine di garantire un "ecosistema istituzionale collaborativo" favorevole allo sviluppo di un'economia condivisa che sia regolata, inclusiva e sostenibile.

L'azione si concretizzerà attraverso l'ampliamento a tutti i Comuni della Città metropolitana degli strumenti di *governance* del Comune di Milano. Il progetto prenderà avvio con la predisposizione di registri pubblici finalizzati alla mappatura, messa in rete e coordinamento relativi a:

- spazi e strutture di *coworking*;
- spazi *Fab_lab maker space*;
- operatori e esperti della *sharing economy*;
- forme di accompagnamento alle *startup* d'impresa esistenti.

Il percorso prevede che tutti i soggetti presenti sul territorio dell'intera area metropolitana possano essere inseriti nel registro pubblico, attraverso la partecipazione a una *call* che ne verifica requisiti e caratteristiche.

Specializzare e attrarre i giovani talenti, attraverso:

- programmi finalizzati all'aumento delle adesioni ai progetti di alternanza scuola-lavoro;
- sistemi finalizzati ad allineare i corsi di laurea alle domande di mercato e incentivare forme di cooperazione tra atenei a livello nazionale e internazionale o scambio di docenti;
- mappatura e monitoraggio di strutture abitative idonee ad ospitare studenti e docenti;
- azioni di collaborazione tra "giovani talenti nei comparti eccellenti", Istituti (Scuole di alta formazione e Università), amministrazioni pubbliche, nonché associazioni imprenditoriali.

Realizzare una governance metropolitana delle politiche giovanili, attraverso:

- creazione di una rete integrata di soggetti pubblici e privati, finalizzata a sottoscrivere e realizzare accordi di partenariato/collaborazione istituzionale per lo sviluppo delle politiche giovanili con i Comuni dell'area metropolitana;
- promozione ed il coordinamento di azioni di rete finalizzate a contrastare il disagio giovanile e a semplificare i percorsi di accompagnamento ed inserimento lavorativo dei giovani.

[Area promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale/Settore sviluppo economico e sociale – Comune di Milano]

2. STARTUP INNOVATIVE

Un sistema integrato di politiche e strumenti a supporto della nuova imprenditoria

L'iniziativa intende fare di Milano una capitale delle *startup* innovative, costruendo un sistema integrato di politiche e strumenti a sostegno della nuova imprenditoria, un sistema che valorizzi la concentrazione delle risorse, la *partnership* tra gli attori pubblici e privati impegnati in questo ambito e le sinergie tra le azioni già in campo.

Gli ambiti su cui ci si propone di intervenire sono molteplici:

- la predisposizione di misure di sostegno finanziario alle *startup*;
- il trasferimento tecnologico, il sostegno ai percorsi di innovazione delle imprese, il rapporto con il mondo della ricerca;
- l'offerta di servizi quali l'organizzazione di incontri B2B o *elevator pitch* strutturati, la formazione o la consulenza sugli aspetti "non core" dell'attività imprenditoriale;
- la messa in rete delle strutture di incubazione presenti o in fase di costituzione sul territorio della Città metropolitana, a partire dalla rete del Comune di Milano;
- il *networking* con imprese strutturate esistenti, anche ai fini della costruzione di accordi industriali e commerciali.

Il progetto, che nasce su iniziativa di Assolombarda, è co-promosso da Città metropolitana, Comune di Milano e Camera di Commercio di Milano.

Dovrà nondimeno essere prevista la costituzione di un *network* allargato di *stakeholders* del mondo "startup", che includa associazioni di rappresentanza del mondo *start-up* (a partire da Italia Startup), incubatori e spazi di *co-working* (TAG, Digital Magics, SpeedMiUp, Polihub, Parco Tecnologico Padano, Piano C, Copernico, ecc.), altri soggetti di rappresentanza (Confcommercio, Confartigianato, ecc.), Ordine dei Commercialisti e Ordine dei Notai, banche, organizzatori di eventi e iniziative *pro-startup*, ecc.

[Area promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale/Settore sviluppo economico e sociale – Assolombarda – Comune di Milano – Camera di Commercio di Milano]

3. RAFFORZARE LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE DEL TERRITORIO

Città metropolitana, con l'obiettivo di rafforzare e migliorare la competitività delle imprese metropolitane, intende realizzare un programma integrato che persegua le seguenti finalità:

- creare una metropoli a misura d'impresa attraverso la promozione ed il coordinamento di attività che favoriscano la nascita e lo sviluppo imprenditoriale, nonché la semplificazione delle procedure di accesso al credito ed ai servizi innovativi posti in essere dai Comuni e dagli altri attori istituzionali operanti nell'area metropolitana;
- valorizzare, specializzare e internazionalizzare l'imprenditorialità attraverso: la valorizzazione delle attività relative ai SUAP; il supporto alle imprese artigiane e del manifatturiero avanzato per accrescere il livello di collaborazione con le imprese innovative e creative (*cross-innovation*); la

promozione di servizi di *Crowdfunding* e di *Equity crowdfunding*; la promozione di servizi per la formazione di alcune figure fondamentali per migliorare la competitività delle imprese e del territorio anche nell'ottica di contribuire maggiormente all'internazionalizzazione delle PMI;

- ottimizzare sinergie e collaborazioni tra operatori di tutti i settori produttivi e della ricerca, attraverso il sostegno dei distretti del commercio e delle reti di impresa, la promozione di iniziative finalizzate alla collaborazione tra i centri di ricerca universitari e le imprese appartenenti a specifiche filiere produttive, la promozione di iniziative di *networking* finalizzate a costruire forme di collaborazione tra reti d'impresa e cluster tecnologici.

Tali finalità saranno perseguite attraverso la promozione, il coordinamento e la co-progettazione con i Comuni metropolitani di Accordi per la competitività art. 2 c.1 lettera a) della l.r. 11/2014. Potranno essere altresì promossi e co-progettati specifici interventi partecipati dai Comuni dell'area metropolitana per assicurare livelli di riqualificazione e reimpiego ai lavoratori in esubero dalle aziende in crisi, favorendo l'autoimprenditorialità e l'innovazione.

3.1 CROSS INNOVATION

Supporto alla sinergia tra settore manifatturiero e attività creative e innovative

L'obiettivo generale del progetto è quello di sviluppare e migliorare le politiche di supporto alla crescita e alla competitività delle imprese del settore manifatturiero milanese attraverso la collaborazione con le imprese dei settori della creatività e dell'innovazione (es. *design*, moda, *media*, *digital*). In particolare sarà definito un accordo tra le maggiori associazioni rappresentative del comparto creativo e del comparto manifatturiero per:

- stimolare la *cross-innovation* tra le imprese dei due settori e aprire così nuove opportunità di mercato, attraverso iniziative di sensibilizzazione (eventi di *matching*, scambio di esperienze mirate alla condivisione di buone pratiche, *living labs*, ecc.);
- assicurare strumenti di supporto e accompagnamento alle imprese nel percorso di collaborazione, anche attraverso la realizzazione di azioni pilota (es. "*creative voucher*" – imprese creative forniscono servizi innovativi alle imprese manifatturiere).

Tali finalità - coerenti con la LR. 11 del 19/02/2014 (Impresa Lombardia: per la libertà d'impresa, il lavoro e la competitività) e l'art 8 della L.R. 32 del 12/10/2015 "Disposizioni per la valorizzazione del ruolo istituzionale della Città metropolitana di Milano" - saranno perseguite attraverso la promozione, il coordinamento e la co-progettazione con i Comuni metropolitani di Accordi di competitività art. 2 c.1 lettera a) della l.r. 11/2014 nel territorio metropolitano "finalizzati a sviluppare e valorizzare le risorse produttive, umane, ambientali e infrastrutturali presenti, favorendo la crescita competitiva del territorio metropolitano e il coinvolgimento dei diversi soggetti istituzionali e del sistema produttivo locale". Potranno essere altresì promossi e co-progettati specifici interventi partecipati dai Comuni dell'area metropolitana.

Il progetto vedrà il coinvolgimento di una pluralità di attori, variabili a seconda degli obiettivi specifici delle politiche: Comuni, altre Province, Camera di

Commercio, associazioni di categoria (Assolombarda, Confcommercio, Confartigianato, ecc.), parti sociali, ordini professionali, investitori privati ecc.

[Area promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale/Settore sviluppo economico e sociale]

3.2 RETI D'IMPRESA

Networking tra cluster produttivi come leva per la competitività e l'innovazione

L'obiettivo generale è quello di realizzare azioni strategiche di facilitazione della collaborazione tra le Reti d'Impresa e di sostegno al *networking* per migliorare la competitività e l'accesso al credito alle piccole e medie imprese dell'area metropolitana. Questa finalità verrà perseguita, in particolare, attraverso l'ottimizzazione di sinergie e collaborazioni. Nel dettaglio:

- azioni per favorire l'aggregazione d'impresa, lo sviluppo di reti e *network* al fine di facilitare l'accesso al credito, accrescere la competitività e sviluppare una maggior propensione delle singole imprese all'internazionalizzazione;
- supporto ad iniziative di collaborazione tra i centri di ricerca universitari e le imprese appartenenti a specifiche filiere produttive (anche attraverso l'azione dei *cluster* tecnologici regionali e nazionali), nonché a forme di collaborazione "innovative" in materia di rinnovamento degli ambienti urbani e di "*welfare community*" (ad es. in materia di *Life Sciences*, *Green economy*, ecc.);
- promozione di servizi per la formazione di alcune figure ritenute fondamentali per migliorare la competitività delle imprese e del territorio (ad es. *manager* di rete d'impresa, *cluster manager*, ecc.) anche nell'ottica di contribuire maggiormente all'internazionalizzazione delle PMI (in raccordo con PROMOS, ICE, SACE, SIMEST, banche italiane presenti all'estero e banche estere presenti in Italia)

Il progetto vedrà il coinvolgimento di una pluralità di attori, variabili a seconda degli obiettivi specifici delle politiche: Comuni, altre Province, Camera di Commercio, associazioni di categoria (Assolombarda, Confcommercio, Confartigianato, ecc.), parti sociali, ordini professionali, investitori privati ecc.

[Area promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale/Settore sviluppo economico e sociale]

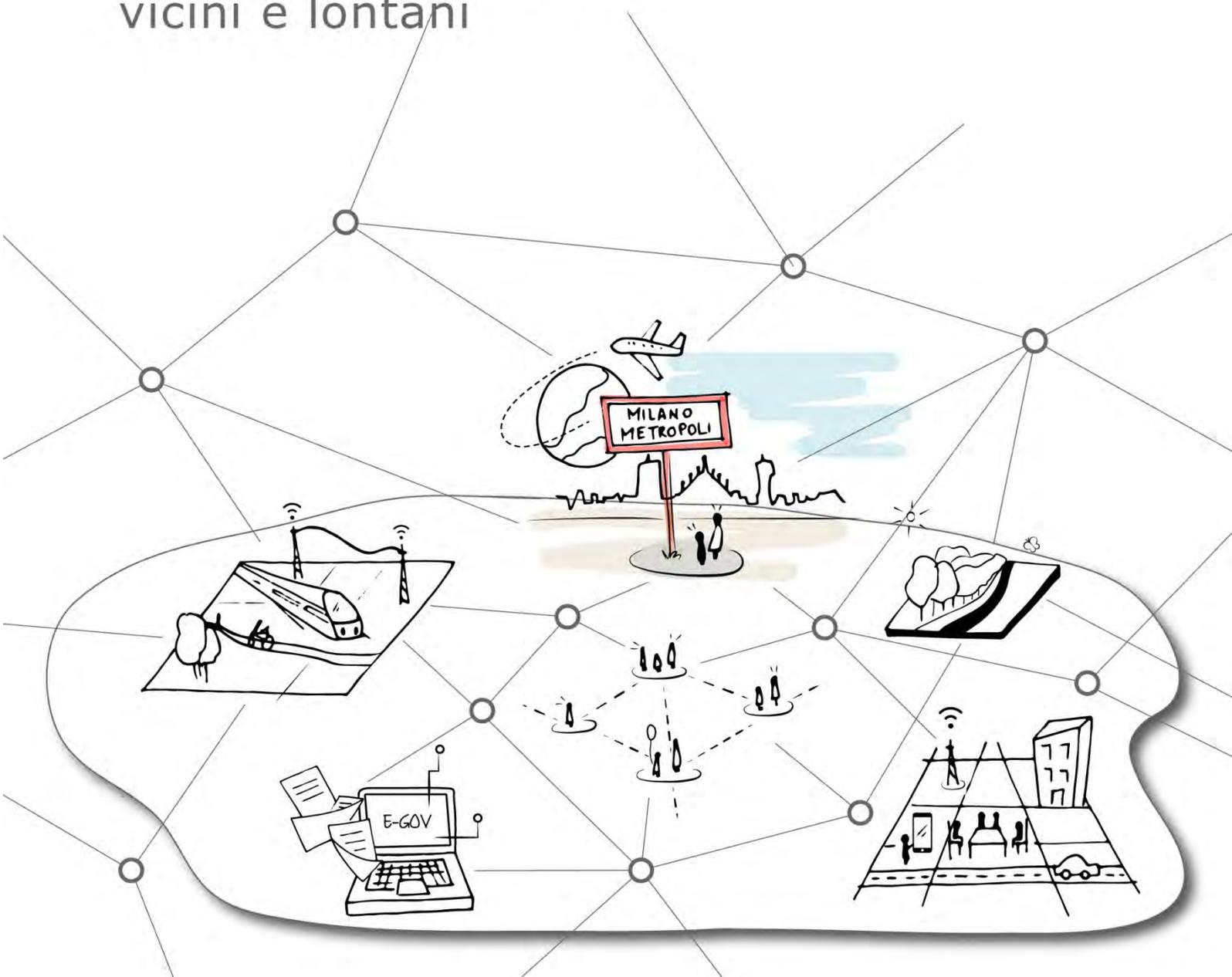
5.3



MILANO METROPOLI

attrattiva e aperta al mondo

valorizzare le differenze e
scambiare con i territori
vicini e lontani



Indirizzi e obiettivi progettuali

- Rafforzare il ruolo di Città Metropolitana di Milano nel contesto internazionale, in un'ottica di cooperazione con le grandi aree metropolitane in Europa e nel mondo
- Potenziare la dimensione qualitativa dei contesti territoriali, come condizione di sviluppo e attrattività
- Semplificare i processi tra pubblica amministrazione e imprese
- Sviluppare misure finalizzate ad agevolare l'attrazione di investimenti, individuando entro il PTM specifici ambiti entro cui sperimentare tali *policy*
- Promuovere partenariati internazionali e *multistakeholder*
- Promuovere il *brand* Milano Metropolitana

Progetti e azioni

1. ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO

Per la Città metropolitana è strategico intervenire sul rafforzamento della dimensione qualitativa dei contesti territoriali, come condizione di sviluppo e competitività finalizzata a considerare il territorio un luogo dove innovative relazioni produttive vivono, si sviluppano e alimentano un sistema in grado di raccogliere le sfide della globalizzazione. Tali finalità saranno perseguite attraverso la promozione, il coordinamento e la co-progettazione con i Comuni metropolitani di Accordi di competitività (art. 2, comma 1 lett. a) L. R. 11/2014). L'attrattività della Città metropolitana passa anche dalla narrazione dei suoi valori identitari, delle sue vocazioni e dai rapporti che il territorio instaura con tutti coloro che stabiliscono dirette o indirette relazioni con questo. La sinergia con l'esperienza del Comitato Brand Milano è un'opportunità per collaborare alla costruzione di politiche di *branding* pubblico su un programma di "identità competitiva e per l'attrattività".

Ulteriore tema è quello del coordinamento e la promozione dell'industria del turismo (anche culturale), attraverso le funzioni attribuite di classificazione alberghiera e di abilitazione alle professioni turistiche. L'identificazione di attrattori culturali capaci di esprimersi nella proposta di prodotti e servizi dovrà essere messa in relazione con l'insieme delle imprese culturali creative e dello spettacolo nonché dell'offerta di prodotti gastronomici tradizionali, tipici dell'area considerata. La costituzione di questi sistemi integrati deve basarsi sul presupposto di auto-sostenibilità economica che trae vantaggio dalle reciproche sinergie da capitalizzare attraverso un'azione facilitante e abilitante della Città metropolitana nei confronti dei principali portatori di interesse.

1.1 ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI

Misure per agevolare la localizzazione di nuovi investimenti sul territorio

Finalità dell'iniziativa è agevolare la localizzazione sul territorio di nuovi investimenti imprenditoriali, dando certezza sui tempi burocratici necessari

all'insediamento di nuove attività e mettendo in più stretta comunicazione le iniziative finalizzate a "captare" le intenzioni di investimento degli operatori economici con l'offerta di aree per attività economiche che i comuni nel loro complesso possono mettere a disposizione.

Il progetto nasce da una proposta di Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, che su questi temi ha già avviato una collaborazione operativa con Invest in Lombardy e, per le parti analitiche, con il Politecnico di Milano – Dipartimento ABC. La Città metropolitana di Milano interviene con un ruolo di promozione istituzionale e coordinamento dei Comuni da coinvolgere, a partire dalla sperimentazione che sarà avviata con il Comune di Sesto San Giovanni.

Più in dettaglio l'iniziativa prevede di:

- indagare i criteri che guidano le imprese nella valutazione delle proprie scelte localizzative e individuare di conseguenza gli elementi di maggior attrattività delle aree disponibili per investimenti produttivi;
- migliorare l'accessibilità alle informazioni fondamentali su tali aree da parte sia delle imprese sia dei soggetti istituzionali impegnati a promuovere il territorio metropolitano presso potenziali investitori;
- condurre una sperimentazione, con una selezione di comuni pilota, finalizzata ad "accreditare", o "certificare", alcuni comuni tramite una valutazione specifica di atti, procedimenti, aree d'insediamento potenziale, riconducibili ad un protocollo d'impegno sottoscritto dai Comuni;
- attivare servizi di accompagnamento degli investitori nel dialogo con le amministrazioni comunali e, più ingenerale, con le amministrazioni pubbliche del territorio.

[Area promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale/Settore sviluppo economico e sociale – Assolombarda – Comuni]

1.2 SPORTELLO UNICO PER LE ATTIVITÀ PRODUTTIVE

SUAP come strumento per la promozione e lo sviluppo del tessuto economico

Negli anni, innumerevoli ricerche hanno messo in evidenza i costi dell'eccesso di carichi regolativi e di oneri burocratici per le imprese, per i cittadini e per le stesse Amministrazioni Pubbliche.

Quello che emerge dalle analisi è che l'incidenza dei costi da regolazione e dei costi burocratici sulla competitività del sistema economico-produttivo è in Italia particolarmente elevata e non più sostenibile.

La domanda di semplificazione e, in particolare, la percezione dell'assoluta necessità di azioni concrete di sburocratizzazione finalizzate a sostenere la competitività del sistema paese è oggi sempre più pressante.

La proposta di Camera di Commercio di Milano di realizzare un progetto in collaborazione con Città metropolitana per una piena e compiuta implementazione dello Sportello Unico per le Attività Produttive si colloca in questo contesto di crescenti spinte sociali alla semplificazione amministrativa.

Il SUAP rappresenta oggi uno dei principali *driver* per l'atteso radicale cambio di paradigma dei rapporti tra le Pubbliche Amministrazioni nella gestione dei procedimenti amministrativi relativi all'esercizio dell'attività d'impresa.

Il SUAP è l'unico punto di accesso territoriale per tutti i procedimenti che abbiano ad oggetto l'esercizio di attività produttive e di prestazione di servizi e per quelli relativi alle azioni di localizzazione, realizzazione, trasformazione, ristrutturazione o riconversione, ampliamento o trasferimento, nonché cessazione o riattivazione delle suddette attività.

Il SUAP si pone quale unico sportello a diretto contatto con il mondo imprenditoriale e deve garantire il soddisfacimento delle seguenti principali finalità:

- ridurre l'onere della burocrazia per l'impresa che grazie al SUAP si trova ad interagire con un unico soggetto anziché come in passato muoversi tra diversi uffici amministrativi;
- operare una ristrutturazione organizzativa dei procedimenti amministrativi perseguendo l'integrazione interistituzionale;
- ridurre i costi diretti e indiretti a carico delle imprese e della Pubblica Amministrazione attraverso una spinta alla telematizzazione dei flussi e della condivisione delle informazioni tra Amministrazioni coinvolte;
- accrescere efficienza e qualità nei controlli e nel servizio reso ad imprese e cittadini;
- sostenere l'imprenditorialità grazie ad una marcata sburocratizzazione degli adempimenti inerenti il ciclo di vita delle imprese e una crescente uniformità nell'erogazione dei servizi alle imprese stesse;
- svolgere le funzioni amministrative del PSC (Punto di Singolo Contatto) in attuazione della Direttiva Servizi (2006/123/CE).

La strategicità dei SUAP oggi è ancora più rilevante se si considera che costituiscono la base metodologica imprescindibile per la creazione del "Fascicolo Informatico d'Impresa" e ne rappresentano il principale *asset* documentale. Nel Fascicolo Informatico d'Impresa dovranno confluire tutti i documenti attestanti atti, fatti, qualità, stati soggettivi, nonché gli atti di autorizzazione, licenza, concessione, permesso o nulla osta comunque denominati riguardanti ciascuna singola impresa. Il tutto sarà messo a disposizione di tutte le pubbliche amministrazioni.

La proposta progettuale intende dare slancio e maggiore ampiezza alla collaborazione già in atto tra CCIAA di Milano e Città metropolitana su alcuni temi connessi al SUAP. Le nuove funzioni attribuite alla Città metropolitana permettono infatti a quest'ultima di mettere in campo azioni concrete di accompagnamento dei SUAP per la trasformazione sempre più fattiva dello sportello in un reale strumento di *marketing* territoriale e attrattività per le imprese.

La *partnership* proposta si concretizzerà in attività di informazione, formazione, supporto, accompagnamento dei SUAP dell'area metropolitana milanese affinché sia raggiunto lo standard di servizio che il legislatore richiede, che le attuali tecnologie permettono e che si intende offrire alle imprese del territorio.

[Area promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale/Settore sviluppo economico e sociale – Camera di Commercio Milano]

1.3 DISTRETTO URBANO DEL COMMERCIO METROPOLITANO

Uno strumento metropolitano per il coordinamento dei DUC

A partire dalla d.g.r. 7730 del 2008, Regione Lombardia ha individuato nei Distretti del Commercio una modalità di valorizzazione territoriale innovativa per promuovere il commercio come efficace fattore di aggregazione in grado di attivare dinamiche economiche, sociali e culturali.

Ad oggi sono presenti 14 Distretti Urbani del Commercio nell'area metropolitana, oltre alle 13 polarità distrettuali presenti nella città di Milano.

Obiettivo del progetto, promosso da Confcommercio Milano, Lodi, Monza e Brianza è quello di costituire un Distretto Urbano del Commercio metropolitano, dotato di un'unica cabina di regia metropolitana che dia linee d'indirizzo sui diversi interventi e piani strategici dei singoli DUC e DID. Le linee d'indirizzo devono riguardare alcuni ambiti d'interesse collettivo per le imprese quali, ad esempio: omogeneizzazione dell'arredo urbano, piani d'area dei pubblici esercizi, organizzazione manifestazioni ed eventi, comunicazione coordinata del distretto, sponsorizzazioni e collaborazione con l'ente locale in materia di sicurezza e tutela del mercato. Nell'ambito di tale funzione si intende altresì implementare un sistema di coordinamento e di promozione dell'industria del turismo attraverso le funzioni attribuite di classificazione alberghiera e di abilitazione alle professioni turistiche.

[Area promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale/Settore sviluppo economico e sociale - Confcommercio Milano, Lodi, Monza e Brianza]

2. RETE DEI TERRITORI METROPOLITANI

Network tra le Città metropolitane italiane per un'Agenda Urbana condivisa

La costruzione di una rete nazionale tra le Città metropolitane per la pianificazione territoriale consentirebbe di implementare un lavoro collettivo di produzione di proposte operative e di contenuti progettuali finalizzati a:

- una interlocuzione autorevole e "di peso" con le Autorità nazionali sulla programmazione europea 2014-2020 (le Città metropolitane sono state finora escluse dal processo di formazione del PON Città metropolitane), che ribadisce la centralità della dimensione urbana e metropolitana nell'attivazione di politiche innovative di sviluppo sostenibile;
- la presentazione di esperienze e proposte rispetto alle legislazioni nazionale e regionali riformate o in corso di definizione sui temi attinenti il governo del territorio metropolitano (ad es. il consumo di suolo, i sistemi delle tutele ambientali, il governo delle grandi trasformazioni e la perequazione territoriale);
- la definizione di principi omogenei per la pianificazione del territorio metropolitano e di prassi efficaci per la sua gestione, giovandosi dell'*expertise* delle strutture tecniche che hanno consolidato l'attività di coordinamento della pianificazione di area vasta.

[Area pianificazione territoriale generale, delle reti infrastrutturali e servizi di trasporto pubblico]

3. POLITICHE EUROPEE

Un coordinamento intersettoriale per lo sviluppo di progetti innovativi

Città metropolitana ha promosso la creazione di un Coordinamento intersettoriale sulle politiche europee costituito dai funzionari dell'ente (e dai loro *team*) che all'interno dei diversi ambiti tematici - ritenuti strategici - seguono o hanno seguito progetti europei e iniziative a carattere europeo, coordinato dal Servizio Politiche e Programmazione europea della Direzione Generale. In questo contesto verranno individuate figure amministrative e contabili in grado di seguire la parte amministrativa (atti) e contabile (gestione e rendicontazione finanziaria) relativa ai progetti europei.

L'attività di tale struttura sarà aperta al territorio – in particolare ai Comuni metropolitani - per attività “consulenziale”, di supporto e di collaborazione con strutture omologhe delle principali aree metropolitane europee.

Tra le principali attività del coordinamento si propongono:

- costruzione e sviluppo di una rete europea di aree metropolitane, in connessione anche con i lavori dell'Agenda Urbana Europea;
- presentazione di progetti innovativi su temi strategici (su programmi a gestione diretta, CTE, Fondi SIE) e iniziative a carattere europeo dell'Ente;
- attività di supporto e consulenza ai Comuni metropolitani.

Costruzione e sviluppo di una rete europea di aree metropolitane, in connessione anche con i lavori dell'Agenda Urbana Europea

Lo scorso giugno a Riga, i Ministri responsabili per la coesione territoriale e le questioni urbane hanno fornito supporto politico ai lavori dell'Agenda Urbana Europea. Come definito anche dallo statuto della Città metropolitana di Milano (art. 5), la collaborazione con le principali aree metropolitane europee - per scambiare esperienze e buone pratiche innovative sui modelli di *governance* e sulle funzioni metropolitane strategiche - è necessaria così come la collaborazione con le Istituzioni europee - in particolare con la Commissione di Bruxelles – a partire dalla DG Regio. Dal successo o meno dell'Agenda Urbana Europea sul piano politico-strategico, potranno derivare sia la definizione di politiche e progetti di interesse urbano e metropolitano sia possibili azioni finanziarie per il sostegno di tali progetti.

Presentazione di progetti innovativi su temi strategici e iniziative a carattere europeo dell'Ente

L'obiettivo è aumentare il numero e la qualità di progetti innovativi a carattere europeo della Città metropolitana, supportando le strutture dell'Ente dalla fase di presentazione a quella di gestione e rendicontazione - anche attraverso la definizione di una procedura *standard* - promuovendo tavoli tecnici su programmi di interesse prioritario.

Attività di supporto e consulenza ai Comuni metropolitani

Si intende implementare un percorso integrato di informazione-formazione-intervento sul tema delle politiche e dei programmi europei anche al fine di definire un modello organizzativo e gestionale d'area metropolitana alla luce del nuovo assetto istituzionale definito dalla legge 56/2014. Il percorso è rivolto a Dirigenti, Funzionari e Amministratori/Politici degli enti locali per perseguire i

seguenti obiettivi contenutistico-metodologici: a) valorizzare i ruoli assegnati dalla legge 56/2014 sul tema delle politiche europee; b) coniugare un'offerta adeguata ed efficace di servizi europei sul territorio; c) valorizzare l'esperienza acquisita dai diversi soggetti territoriali nell'ambito dei fondi europei; d) creare le condizioni per la costruzione di progettualità europee innovative e di qualità; e) definire il ruolo della Città metropolitana nella gestione delle politiche e della programmazione europea.

[Direzione generale]

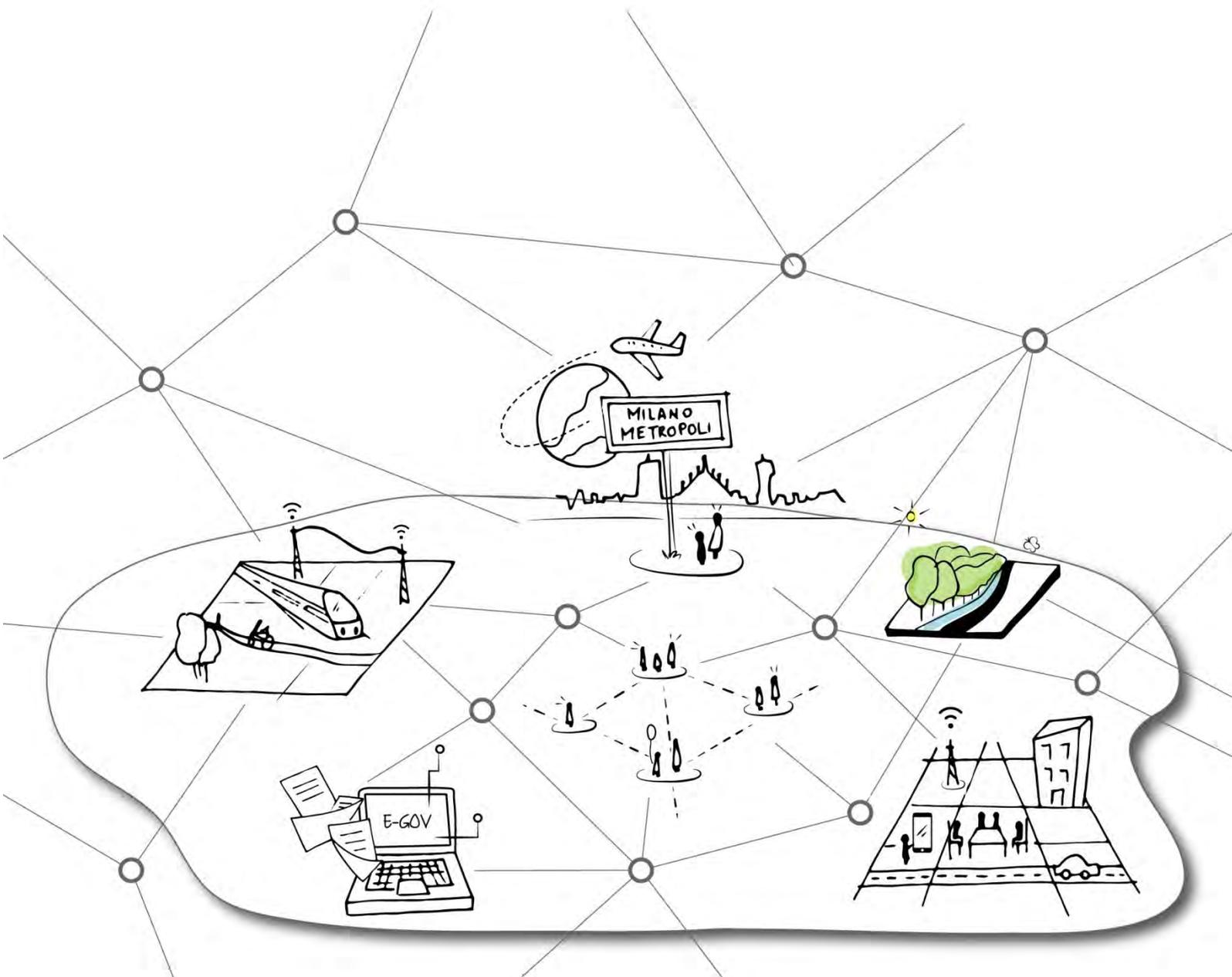
5.4



MILANO METROPOLI

intelligente e sostenibile

rigenerare territorio e ambiente



Indirizzi e obiettivi progettuali

- Incentivare i processi di rigenerazione urbana, nell'ottica di limitazione del consumo di suolo, attraverso nuove forme e strumenti, comprese perequazione e compensazione territoriale e fiscale
- Attuare politiche orientate al miglioramento dell'equilibrio dell'ecosistema
- Definire un nuovo disegno del sistema dei parchi proiettato verso la regione urbana, oltre la cintura verde
- Dare maggiore compiutezza all'attuale quadro di governo delle aree protette, valorizzando il ruolo dei PLIS entro un sistema integrato che combini tutele e progettazione paesistico-ambientale
- Riconoscere nella pianificazione territoriale – e in particolare negli ambiti di tutela - l'agricoltura come fattore di valorizzazione economica ed elemento fondante del territorio
- Affrontare il tema della fragilità idrogeologica del territorio.
- Promuovere l'attuazione di politiche unitarie in tema di controllo, riduzione delle emissioni ed efficienza energetica

Progetti e azioni

1. SPAZI METROPOLITANI E GOVERNO DELLE TRASFORMAZIONI

Verso il Piano Territoriale Metropolitano

L'articolo 5 della legge regionale 32/2015 sulla valorizzazione del ruolo istituzionale della Città metropolitana in applicazione della legge 56/2014, dispone che gli insediamenti di portata sovracomunale siano definiti dal Piano Territoriale Metropolitano (PTM) e che le indicazioni su tali insediamenti abbiano efficacia prescrittiva e prevalente sugli atti dei PGT. La definizione di politiche di rigenerazione urbana, il governo delle grandi funzioni e dei servizi di livello metropolitano, rientrano dunque tra le funzioni della Città metropolitana.

L'azione principale per la definizione degli spazi metropolitani e del governo delle trasformazioni territoriali è la predisposizione del Piano Territoriale Metropolitano, il cui avvio è previsto nel corso del 2016.

Ai fini della costruzione di un primo elenco di insediamenti e funzioni di portata sovracomunale, la Città metropolitana comincerà ad operare una ricognizione delle opportunità e delle previsioni di insediamenti riconosciuti di rango metropolitano o sovracomunale restituendo un quadro delle progettualità più strategiche e significative per l'intero territorio, tenendo conto delle trasformazioni fisiche in atto e/o previste.

Per l'individuazione dei contenuti progettuali e la definizione di proposte per il Piano Territoriale Metropolitano, si opererà attraverso:

- la costruzione di un'agenda selettiva di progetti e linee guida che definisca in modo condiviso vocazioni territoriali, visioni di sviluppo, investimenti prioritari di medio periodo declinati in progetti fortemente legati ad investimenti pubblici e privati realmente promuovibili;
- il conferimento della preferenza alle politiche di rigenerazione urbana e territoriale in un'ottica di risparmio di suolo (recupero e riqualificazione di

edifici e aree degradate, sottoutilizzate, dismesse) migliorandone le prestazioni ambientali, le connessioni ecologiche, le caratteristiche energetiche e l'attivazione multifunzionale propria della rigenerazione;

- l'attivazione di una strategia di rigenerazione delle aree urbane e peri-urbane più deboli, sia tra il capoluogo e la prima cintura sia poste a cavallo tra i centri dell'area metropolitana, del territorio peri-urbano integrato al mondo agricolo, delle aree abbandonate dall'industria;
- la diffusione di una cultura della qualità urbana a livello metropolitano, attraverso il sostegno a iniziative di sensibilizzazione, formazione, scambio di conoscenze, disseminazione di buone pratiche e approcci innovativi;
- la costruzione di una *governance* caratterizzata da un processo che si sviluppi in modo organico attraverso flussi informativi, partecipativi e decisionali che coinvolgano la Città metropolitana, le Zone omogenee e i Comuni e che miri a fare sistema e a integrare politiche e azioni di ciascuno, attraverso strumenti di concertazione di ambito sovracomunale;
- l'attivazione di una piattaforma di concertazione digitalizzata e un sistema di *open data* territoriali accessibili a Comuni, operatori, *stakeholder*, mediante l'erogazione di un nuovo servizio *web* che integri i sistemi tradizionali con metodologie innovative di acquisizione, trasmissione, rappresentazione, aggiornamento e fruizione delle informazioni.

[Area pianificazione territoriale generale, delle reti infrastrutturali e servizi di trasporto pubblico]

2. PARCHI METROPOLITANI

Valorizzazione e gestione coordinata dei parchi di scala metropolitana

L'azione intende valorizzare il sistema delle aree protette regionali e dei parchi di scala metropolitana intesi come un unico servizio collettivo, una rete infrastrutturale primaria del sistema sociale e territoriale, operando in coerenza con quanto stabilito dall'articolo 33 dello Statuto.

Città metropolitana si propone come soggetto principale per la definizione di una politica del verde e delle aree protette a scala metropolitana funzionale ad una gestione unica e coordinata dei parchi di scala metropolitana, dei Parchi Locali di Interesse Sovracomunale (PLIS) e dei grandi parchi urbani, nel rispetto delle singole identità, attivando una politica integrata sia di pianificazione che di gestione del sistema del verde.

Azioni specifiche in questa direzione sono identificate in:

- individuazione di corridoi ecologici locali e progetti di potenziamento della rete ecologica a scala comunale con l'obiettivo di promuovere la qualità ambientale e costruire la Rete Ecologica metropolitana;
- istituzione delle 11 aree a Parco Naturale individuate all'interno del territorio del Parco Agricolo Sud Milano dal Piano Territoriale di Coordinamento del Parco (Titolo I art. 1) e che rispondono normativamente ai contenuti degli articoli 22 e 23 della Legge nazionale sulle aree protette n. 394/91;
- ampliamento del progetto di concessione in uso del marchio "produttore di qualità ambientale Parco Agricolo Sud Milano" alle aziende agricole che operano al suo interno.

Saranno coinvolti nel progetto Regione, Parchi Regionali, PLIS, Comuni, associazioni di categoria operanti sul territorio, aziende agricole.

[Area pianificazione territoriale generale, delle reti infrastrutturali e servizi di trasporto pubblico]

3. IDROSCALO PER LE FAMIGLIE, LA CULTURA, LO SPORT

Nuovo modello di governance per un parco metropolitano

L'Idroscalo, per le sue caratteristiche naturali e per la sua vocazione sociale, rappresenta un'eccellenza all'interno del territorio metropolitano e rientra nell'ambito del Sistema Turistico Metropolitano riconosciuto da Regione Lombardia. Un'oasi di benessere di 1,6 milioni di metri quadri, adiacente all'aeroporto di Linate, nei Comuni di Segrate e Peschiera Borromeo, aperto 365 giorni l'anno, con una presenza annua di circa due milioni di visitatori.

L'obiettivo è quello di valorizzare il Parco Idroscalo, bene patrimoniale della Città metropolitana di Milano, grazie anche alla *partnership* con altri soggetti privati pubblici e del terzo settore.

L'Idroscalo è per sua stessa natura, posizione, vocazione e storia un parco pubblico metropolitano, che soddisfa la richiesta di sport, tempo libero, natura, cultura, intrattenimento, benessere di un'utenza molto variegata e rappresenta una straordinaria potenzialità di offerta di servizi ai cittadini.

Per attuare un progetto di valorizzazione è necessario coinvolgere anche altri attori che possano dare continuità al parco metropolitano, in termini sia progettuali sia finanziari.

In particolare l'obiettivo è implementare un modello di *governance* che veda coinvolti soggetti pubblici (come Comuni di Milano, Segrate, Peschiera Borromeo) e soggetti privati (concessionari del parco, sponsor, associazioni, fondazioni, e altri soggetti privati e del terzo settore).

Va quindi rafforzato il ruolo di Idroscalo anche confrontandosi con le esperienze analoghe internazionali.

[Area promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale/ Settore idroscalo]

4. EFFICIENZA ENERGETICA

L'Unione Europea chiede che entro il 2030 gli Stati membri operino un 40% di riduzione di emissioni di CO₂, *target* al quale è possibile arrivare puntando sulle energie rinnovabili, sulle forme di mobilità sostenibile, sull'efficientamento energetico, sulla riqualificazione edilizia. Quest'ultima potrà dare un contributo decisivo alla riduzione delle emissioni, avviando un processo di ristrutturazione spinta di edifici ed interi quartieri, con un taglio delle emissioni del 60-80%.

Questa occasione si incrocia peraltro con le opportunità offerte dalle politiche europee, che spesso i Comuni non sono in grado di intercettare, per carenza di risorse strumentali e *know-how* specifico. Tale opportunità si presenta nel FESR 2014-2020, che mette a disposizione delle città uno stanziamento pari almeno al 5% delle risorse assegnate a ogni Stato membro, da destinare alle azioni integrate di sviluppo urbano sostenibile.

4.1 IMPIANTI TERMICI CIVILI

Innovazione del processo di controllo

Il progetto si inquadra nel più vasto progetto “+Community” sviluppato dall'Area Tutela e valorizzazione Ambientale dell'Ente e si configura come progetto pilota per l'innovazione tecnologica e l'efficientamento del sistema dei controlli degli impianti termici civili di competenza della Città metropolitana di Milano. Si tratta di circa 400.000 impianti dislocati nei 127 Comuni inferiori ai 40.000 abitanti.

Si intendono, anche mediante il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati (Regione, Enti Locali, Associazioni di Categoria delle imprese coinvolte), attuare le seguenti principali azioni:

- informatizzare e innovare il processo di controllo, eliminando la documentazione cartacea, sviluppando il flusso informatizzato, introducendo tecnologie innovative (*tablet* da utilizzare nella esecuzione delle verifiche e controlli in loco);
- razionalizzare il sistema delle competenze, delle funzioni svolte e dei flussi informativi tra gli Enti e tutti i soggetti coinvolti (imprese e cittadini).

[Area tutela e valorizzazione ambientale/Settore qualità dell'aria, rumore ed energia]

4.2 IMPIANTI ENERGETICI DEGLI EDIFICI SCOLASTICI

Programma per una gestione tecnologica innovativa

Il patrimonio immobiliare della Città metropolitana di Milano è costituito da circa 190 edifici. Per la sola parte di edilizia scolastica si tratta di 180 immobili, di cui 91 nella Città di Milano e i restanti distribuiti in 31 Comuni dell'area metropolitana. Obiettivo generale del progetto è quello di individuare e promuovere una gestione più efficiente degli impianti tecnologici inserita in un piano coerente e condiviso di sviluppo sostenibile.

Nello specifico si intende realizzare un programma integrato in grado di contenere i costi dell'energia e implementare modelli procedurali e gestionali per i contratti di fornitura attraverso il controllo e monitoraggio dei vettori energetici. La partita relativa agli approvvigionamenti, non più considerata residuale, ma parte attiva nel processo di gestione dell'Ente, sarà coordinata e supportata anche da una struttura avente una visione complessiva dei diversi processi tecnici e amministrativi. Anche in questo ambito specifico, l'Esperto di Gestione dell'Energia, dovrà farsi promotore di azioni coordinate ed integrate per il territorio metropolitano.

Una più efficace struttura di monitoraggio per la parte di contrattualistica e/o fatturazione delle così dette “utenze”, consentirebbe una maggiore integrazione delle informazioni con il sistema informativo contabile della Città metropolitana. Consentirebbe altresì una condivisione dei dati con tutti i soggetti interessati (tecnici e non) agevolando una conoscenza più approfondita finalizzata ad un percorso di miglioramento nell'impiego delle risorse.

[Area edilizia istituzionale, patrimonio, servizi generali e programmazione rete scolastica metropolitana/Settore gestione impianti tecnologici]

5. PATRIMONIO EDILIZIO

Valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente

L'obiettivo generale di questa azione è quello di promuovere la valorizzazione del patrimonio immobiliare dell'Ente. Da una parte attraverso attività edilizie di mantenimento in sicurezza per quello indisponibile. Dall'altra attraverso attività di valorizzazione immobiliare per quello disponibile destinato ad altri usi (locazioni abitative a categorie particolari, locazioni a soggetti pubblici, istituzioni ed organismi esterni), anche attraverso la promozione di bandi pubblici di assegnazione in concessione di uso di immobili e terreni con contemporanee finalità di recupero edilizio e successiva utilizzazione con fruibilità anche da parte dei Comuni del territorio della Città metropolitana. Si intende inoltre:

- promuovere la alienazione degli immobili del patrimonio disponibile dell'Ente attraverso procedure di vendita rivolte al mercato immobiliare e mediante procedure dedicate con operatori di valenza istituzionale (INVIMIT, Agenzia del Demanio dello Stato, ecc.);
- provvedere a richieste di cambi di destinazione d'uso per la valorizzazione patrimoniale e promuovere per gli immobili dati in locazione la massimizzazione delle rendite economiche attraverso attività di gestione proattiva delle locazioni abitative in essere, al fine di garantire le risorse per gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria;
- gestire ed ottimizzare la contrattualistica (locazioni passive e comodati d'uso) relativa al reperimento degli spazi scolastici necessari per lo svolgimento delle attività didattiche delle scuole superiori;
- razionalizzare gli spazi in uso per lo svolgimento delle funzioni istituzionali, con possibili rilocalizzazioni/decentramenti di funzioni nei diversi ambiti comunali della Città metropolitana di Milano o di spazi di proprietà dell'Ente già ubicati sul territorio, con conseguenti alienazioni.

[Area edilizia istituzionale, patrimonio, servizi generali e programmazione rete scolastica metropolitana/ Settore gestione tecnica edilizia scolastica e patrimonio]

6. EDILIZIA SCOLASTICA E IMPIANTI SPORTIVI

La progettualità relativa all'Edilizia scolastica e agli impianti sportivi degli edifici scolastici metropolitani esprime l'obiettivo di ottimizzare e contenere i costi attraverso un migliore utilizzo sia quantitativo che qualitativo del patrimonio immobiliare e una rivisitazione della contrattualistica in essere, anche in relazione a nuove modalità di utilizzo congiunto con i Comuni.

6.1 EDIFICI SCOLASTICI

Programma di ottimizzazione del patrimonio

L'obiettivo è il potenziamento e lo sviluppo dell'edilizia scolastica attraverso:

- l'ottimizzazione razionale degli spazi dedicati all'istruzione scolastica nel rispetto delle necessità connesse alle richieste di offerte formative, riducendo costi di gestione e di manutenzione, partendo da una ricognizione delle dotazioni edilizie comunali e della Città metropolitana fino a definire un piano di ottimizzazione delle risorse patrimoniali degli Enti;

- la predisposizione di un piano di nuovi investimenti in interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria negli edifici scolastici di competenza.

Si propone inoltre di:

- formulare campagne di donazione economica: proposta di legge che permetta di scalare dalla dichiarazione dei redditi gli investimenti per il rinnovo tecnologico delle scuole e il risparmio energetico, nonché le donazioni per la formazione di laboratori formativi degli studenti;
- riorganizzare l'archiviazione dei dati e certificazioni edilizie, anticendio, ecc., raccordare i dati anagrafici metropolitani e georeferenziare le informazioni;
- proseguire con un progetto pilota con il Comune di Milano e con un Comune propositivo dell'area metropolitana per la formazione di un tavolo interistituzionale.

Per non pregiudicare lo stato manutentivo di questi edifici si rende necessario nei prossimi anni invertire l'attuale *trend* pianificando un Piano straordinario triennale composto da interventi relativi ai fabbisogni straordinari dell'Edilizia Scolastica 2015/2017 (in cui Città metropolitana di Milano, con il contributo finanziario dello Stato, investirebbe circa Euro 40.000.000,00 nel triennio), e da interventi manutentivi.

La possibilità di incrementare le risorse da destinare agli appalti di manutenzione delle scuole è collegata al riconoscimento di nuove risorse per Città metropolitana nel corso dei prossimi anni.

[Area edilizia istituzionale, patrimonio, servizi generali e programmazione rete scolastica metropolitana/ Settore gestione tecnica edilizia scolastica e patrimonio]

6.2 IMPIANTI SPORTIVI DEGLI EDIFICI SCOLASTICI

Nuovo modello di fruizione aperto al territorio

Obiettivo è quello di favorire lo sviluppo e la crescita delle attività sportive per i cittadini mediante la concessione ai Comuni della gestione diretta delle palestre scolastiche di competenza di Città metropolitana di Milano in orario extrascolastico.

Effetto primario è un generale miglioramento gestionale ed organizzativo derivante anche da una corretta riallocazione delle competenze tra i gli Enti cointeressati, con la conseguente riduzione dei costi a carico di Città metropolitana di Milano. Effetto secondario è la possibile valorizzazione del patrimonio immobiliare metropolitano tramite la *partnership* dei Comuni e delle Associazioni coinvolte.

La gestione unitaria da parte dei Comuni del complesso delle infrastrutture scolastiche presenti sul proprio territorio, sia quelle per l'istruzione primaria sia quelle per l'istruzione secondaria di 1° e 2° grado, consente di razionalizzare il rapporto tra la domanda e l'offerta, coordinando l'utilizzo della totalità degli impianti e assicurando un ampliamento delle opportunità sportive per i propri cittadini.

Tale gestione consente una più efficace promozione dell'attività sportiva da parte dell'Ente che ne ha la competenza, ovvero i Comuni.

[Area edilizia istituzionale, patrimonio, servizi generali e programmazione rete scolastica metropolitana/ Settore gestione amministrativa patrimonio e programmazione rete scolastica]

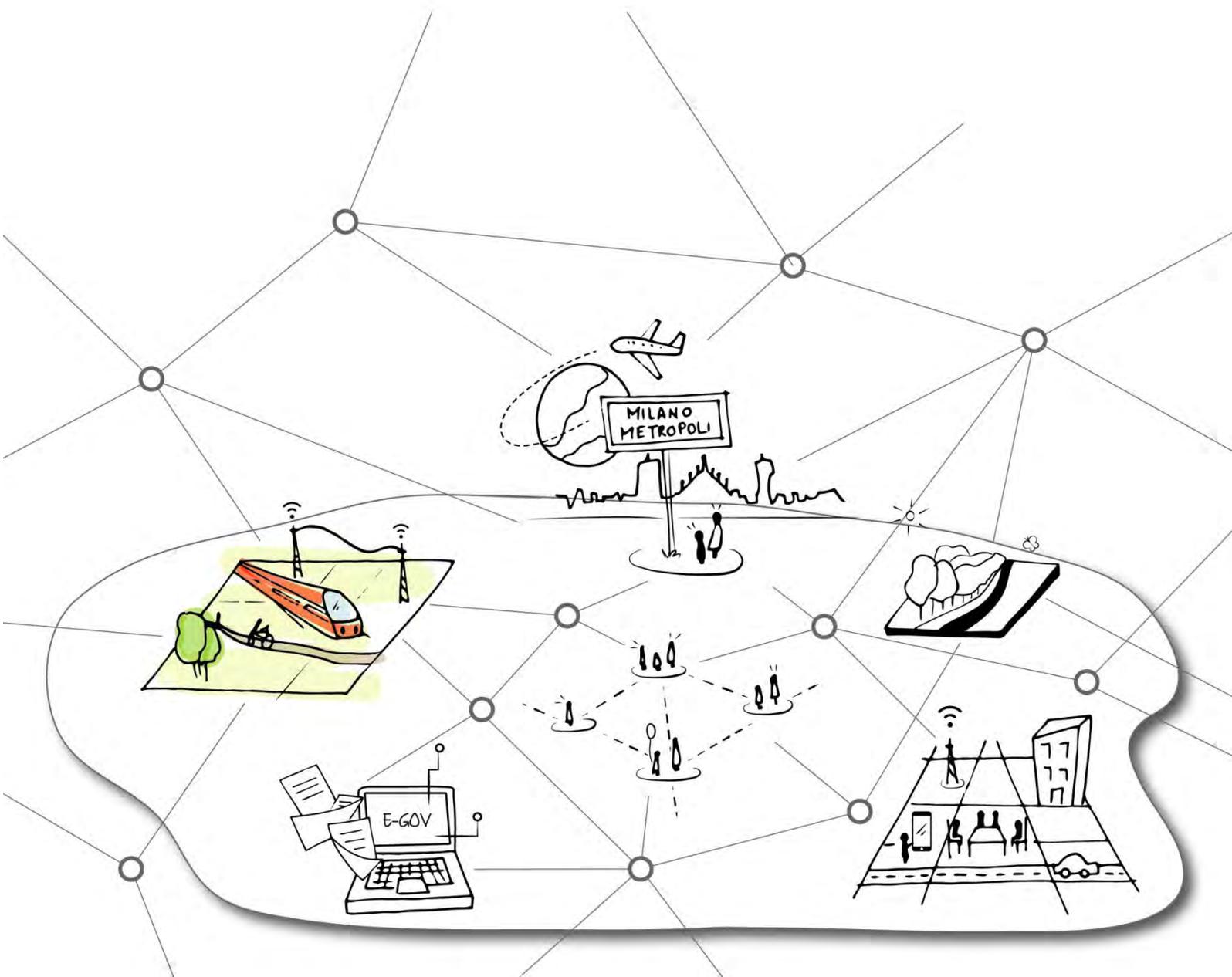
5.5



MILANO METROPOLI

veloce e integrata

connettere persone,
imprese, territori



Indirizzi e obiettivi progettuali

- Promuovere lo sviluppo delle reti di comunicazione e delle infrastrutture digitali adeguate a supportare i processi di digitalizzazione degli enti pubblici e fornire supporto all'insediamento di aziende "ITC consumer"
- Implementare la disponibilità di *asset* digitali infrastrutturali e di servizi, in una ottica di *Smart City*, quale fattore strategico per lo sviluppo economico e per la crescita della attrattività del territorio metropolitano
- Promuovere e attuare l'integrazione tariffaria e la programmazione unitaria dei servizi di trasporto pubblico locale, nell'ambito dell'Agenzia per il TPL di bacino
- Sviluppare l'intermodalità (ferro/gomma/bici e privato/pubblico), anche attraverso la progettazione di un efficiente sistema di interscambi e di "hub metropolitani"
- Promuovere il potenziamento dei servizi di *bike-scooter-car sharing*, con l'estensione e integrazione dei servizi esistenti a Milano all'area metropolitana
- Contribuire allo sviluppo delle reti infrastrutturali per la mobilità, attraverso soluzioni orientate alla sostenibilità degli interventi, sia dal punto di vista ambientale sia finanziario, concertando le soluzioni con le comunità locali

Progetti e azioni

1. NAUTILUS

Sviluppo della rete in fibra ottica

La disponibilità di *asset* digitali infrastrutturali e di servizi costituisce un fattore strategico per lo sviluppo economico in un'ottica di *Smart City*.

Negli ultimi dieci anni la Provincia di Milano ha realizzato circa 2.500 chilometri di rete in fibra ottica, estesa a gran parte del territorio metropolitano, posata mediante l'utilizzo di condotte del sottosuolo e collettori fognari. Il progetto prevede l'estensione e valorizzazione della infrastruttura in fibra ottica per la sua piena valorizzazione sia sotto il profilo funzionale sia sotto il profilo economico, con il completamento della dorsale telematica (*WAN – Wide Area Network*) che consentirà di accrescere la stabilità della intera infrastruttura.

In particolare si vuole realizzare una meta-infrastruttura, una rete "core" cui si possano collegare tutte le altre reti di accesso di nuova generazione, la NGN (*Next Generation Network*), con il suo nucleo IP (*Internet Protocol*) come strumento facilitatore destinato a garantire la banda larga sia fissa sia mobile.

Grazie alla integrazione degli accordi di collaborazione in essere tra la Città metropolitana e la società pubblica CAP Holding SpA, tale società provvederà a proprie spese al completamento della dorsale telematica acquisendo la possibilità di collegare alla rete della Città Metropolitana le proprie sedi sul territorio. La Città metropolitana di Milano potrà quindi destinare i fondi disponibili a bilancio all'offerta di nuova connettività verso scuole, Comuni e altre Pubbliche Amministrazioni.

Lo sviluppo di una rete in grado di interconnettere le realtà pubbliche del territorio rappresenta uno strumento strategico per svolgere la funzione di “promozione e coordinamento dei sistemi di informatizzazione e digitalizzazione in ambito metropolitano” attribuita dalla L. 56/2014 alla Città metropolitana.

Per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione, la connettività a larga banda costituisce condizione per la interoperabilità e la cooperazione applicativa fra le amministrazioni e per lo sviluppo dei servizi rivolti a imprese e cittadini previsti dalla “Strategia per la crescita digitale 2014-2020”. In questo modo si avrebbe inoltre una ricaduta anche sulla crescita di attrattività del territorio metropolitano, con particolare riferimento all’insediamento di distretti industriali ad alto contenuto tecnologico e di aziende “*ITC consumer*” in quegli ambiti territoriali ad oggi caratterizzati da bassi livelli di connettività e scarsa propensione imprenditoriale.

[Area risorse umane, organizzazione e sistemi informativi/ Settore sistema informativo integrato - CAP Holding SpA]

2. CAMPUS SCOLASTICO DIGITALE

Dotazione di fibra ottica e WiFi gratuito per gli istituti scolastici

La realizzazione di un “campus digitale” ovvero di una rete che interconnetta a larga banda, in fibra ottica e in WiFi, tutti gli istituti scolastici di secondo grado è l’obiettivo di questo progetto, nel quale sono potenzialmente coinvolti tutti i 105 istituti scolastici del territorio metropolitano. Le priorità saranno definite in base alle segnalazioni degli istituti scolastici e con la finalità di evitare sovrapposizioni con finanziamenti già concessi per azioni assimilabili.

Dotare gli istituti scolastici di una connessione ad alta velocità sia fissa sia mobile appare strategico per:

- connettere facilmente aule e laboratori di informatica, LIM – lavagne interattive multimediali, computer, *tablet* e usare applicazioni quali registri e pagelle *on-line*, applicazioni per la comunicazione a distanza con gli studenti (es. *Skype*), altre piattaforme e applicazioni di interesse;
- permettere a dirigenti scolastici, docenti, studenti e loro famiglie di utilizzare una rete per la condivisione delle buone pratiche e lo scambio delle conoscenze;
- favorire l’innovazione didattica e la produzione di contenuti digitali all’interno degli Istituti scolastici e la condivisione con le scuole di ogni ordine e grado, le università, le imprese;
- abbattere i costi sostenuti dagli istituti scolastici per la linea dati e facilitare l’introduzione di sistemi di gestione razionale, anche mediante l’ausilio della domotica, delle infrastrutture tecniche presenti nei singoli stabili;
- ridurre i costi sostenuti per le utenze di gas, luce, riscaldamento e telefono, liberando risorse economiche da destinare ad altri interventi, come ad esempio la manutenzione degli edifici.

Il progetto si sviluppa attraverso la valorizzazione di reliquati stradali e altri siti di proprietà dell’ente, nonché di alcune tratte della rete in fibra ottica, che saranno concessi in locazione per 9 anni al promotore della proposta di *Project Financing* monetizzando il valore di tale locazione in fornitura tecnologica.

[Area risorse umane, organizzazione e sistemi informativi/ Settore sistema informativo integrato / Area edilizia istituzionale, patrimonio,

**servizi generali e programmazione rete scolastica metropolitana/
Settore gestione amministrativa, patrimonio e programmazione rete
scolastica]**

3. ONE TICKET TO GO

Sistema integrato della mobilità in ambito metropolitano

Il miglioramento del sistema della mobilità nell'area metropolitana si fonda, in buona parte, sullo sviluppo del trasporto pubblico, attraverso una sua rinnovata visione strategica. In coerenza con la Legge istitutiva della Città metropolitana di Milano, il suo Statuto e la normativa regionale di settore la sede dove sviluppare questo obiettivo è prioritariamente la costituenda Agenzia del trasporto pubblico locale, dove in particolare Città metropolitana di Milano dovrà anche rappresentare riferimento e sintesi degli interessi dei Comuni che, ad eccezione del Comune capoluogo, non sono direttamente rappresentati.

Obiettivo del progetto è quello di promuovere la realizzazione di un sistema integrato del TPL di scala metropolitana mediante la promozione di una programmazione e gestione unitaria del sistema che tenda a superare la separazione tra rete urbana ed extraurbana ed in prospettiva integri la rete del TPL con il sistema ferroviario regionale.

Qualificante è inoltre la definizione di un sistema tariffario integrato per tutti i servizi di trasporto sul territorio della Città metropolitana di Milano improntato al principio della equità di costo del documento di viaggio sul territorio.

Per quanto concerne le politiche tariffarie di bacino si dovrà tendere al superamento dell'attuale gestione duale da parte di Trenord ed ATM, che operano anche per conto di tutti gli altri soggetti gestori, che trova riferimento nell'attuale regolamentazione regionale. Quest'ultima è condizione necessaria per pervenire all'obiettivo di definire un sistema tariffario integrato per tutti i servizi di trasporto operanti sul territorio della Città metropolitana di Milano

[Area pianificazione territoriale generale, delle reti infrastrutturali e servizi di trasporto pubblico]

4. HUB METROPOLITANI

Valorizzazione dei nodi del sistema dei trasporti e delle aree di interscambio

I nodi del sistema dei trasporti, le stazioni e gli interscambi sono luoghi a elevata accessibilità, strategici sia dal punto di vista trasportistico che urbanistico-territoriale. Alcuni di essi possono assumere il ruolo di veri e propri *hub* metropolitani, in quanto "porte" tra i sistemi di media e lunga percorrenza e le reti prettamente metropolitane. Si pensi, ad esempio, alle stazioni ferroviarie di Rho-Però Fiera Expo, Pioltello e Rogoredo, dove l'offerta ferroviaria è varia e articolata, dall'alta velocità ai servizi regionali e suburbani, e dove sono presenti funzioni pregiate e aree in trasformazione che assumeranno funzioni interessanti.

Obiettivo è quello di ottimizzare l'intermodalità tra le diverse componenti trasportistiche, mettere a sistema e qualificare i nodi del sistema dei trasporti, le stazioni e gli interscambi quali luoghi strategici per il territorio metropolitano.

Città metropolitana può infatti svolgere il ruolo di coordinamento nella programmazione degli interventi coinvolgendo i Comuni e costruendo insieme a questi le condizioni per lo sviluppo di nuovi interscambi e per l'ottimizzazione di quelli esistenti (parcheggi auto/bici/moto, fermate del servizio su autobus, servizi complementari di *bike-car sharing*), anche attraverso il coinvolgimento delle aziende di trasporto affidatarie dei servizi per la gestione. Un'area di interscambio può diventare interessante anche per gli investitori privati se la sua realizzazione è accompagnata dall'insediamento di strutture e servizi.

Su alcune direttrici di trasporto pubblico su gomma sono già state intraprese azioni di riordino della rete per concentrare l'offerta in punti privilegiati (Molino Dorino / Rho-Però Fiera nel nord-ovest, Sesto FS nel nord-est). Le azioni della Città metropolitana potranno riguardare in futuro anche altri assi radiali, quali la Paullese, intorno al nodo di San Donato Milanese e l'asse Milano-Monza sul nodo di Cinisello/Bettola. In quest'ultimo caso sono state già attivate iniziative di orientamento delle trasformazioni e di costruzione delle reti infrastrutturali, per trasformare il futuro nodo trasportistico in un vero e proprio snodo urbanistico e centro gravitazionale per le funzioni sovracomunali. Per quanto attiene alla definizione dei programmi di esercizio connessi all'affidamento dei servizi, è già in corso il coordinamento degli orari tra diverse modalità di trasporto.

[Area pianificazione territoriale generale, delle reti infrastrutturali e servizi di trasporto pubblico]

5. RETI INFRASTRUTTURALI PER LA MOBILITÀ

Sviluppo sostenibile del sistema infrastrutturale

Lo sviluppo delle reti infrastrutturali per la mobilità (stradale, su ferro e ciclabile) mira alla razionalizzazione del sistema viario esistente (evitando, quanto più possibile, la previsione di nuovi percorsi stradali a scorrimento veloce e a più corsie), al miglioramento della sicurezza stradale (in particolare nelle intersezioni più critiche e in prossimità dei centri abitati), all'estensione dell'offerta del trasporto pubblico di forza verso le aree più densamente urbanizzate, in corrispondenza di nodi di interscambio in grado di incrementare le opportunità di *shift* modale (anche valutando soluzioni tecniche alternative ai sistemi metropolitani "tradizionali", con migliori *performance*), alla messa in sicurezza e al rafforzamento della dotazione di piste ciclabili e delle relative attrezzature e servizi di supporto (sia per la crescente domanda locale, che per incentivare il cicloturismo).

Il punto di partenza sono le indicazioni del PTCP e dei documenti di pianificazione regionale di settore, da "reinterpretare" alla luce di uno sviluppo più sostenibile, in termini di ottimizzazione dell'impiego delle risorse finanziarie disponibili, di contenimento degli impatti ambientali e di maggiore condivisione delle scelte progettuali con le realtà territoriali interessate.

Un esempio concreto di tale approccio è rappresentato dalla nuova soluzione proposta per il collegamento viabilistico del "Comparto Sud-Ovest" (o "Vigevano-Malpensa"), frutto della concertazione tra Città metropolitana di Milano, Comuni e i Parchi regionali attraversati (Agricolo Sud Milano e Ticino), che, in antitesi con le previsioni della Proposta 2015 del PRMT, fornisce una più adeguata risposta alle esigenze di mobilità del territorio. Analogamente, in linea con i principi sopra esposti, viene esclusa l'ipotesi relativa ad un nuovo collegamento

tangenziale esterno nel settore sud-ovest dell'area metropolitana (la cosiddetta "TOEM"). In aggiunta a ciò si deve continuare ad operare sui singoli incroci stradali per risolvere problemi viabilistici che hanno riflessi in ambito di sicurezza stradale. Tale attività assume rilievo alla luce del principio normativo dettato dall'art. 1 del codice della strada: "la sicurezza delle persone, nella circolazione stradale, rientra tra le finalità primarie di ordine economico e sociale perseguite dallo Stato". Gli interventi si concretizzano nella realizzazione di roatorie finalizzate all'eliminazione degli attraversamenti, degli incroci e all'eliminazione delle intersezioni semaforiche in prossimità dei centri abitati. Attualmente il piano 2016 prevede la realizzazione di una decina di roatorie che interessano altrettanti comuni.

[Area pianificazione territoriale generale, delle reti infrastrutturali e servizi di trasporto pubblico/Settore progettazione e manutenzione strade]

6. SPOSTAMENTI CASA-LAVORO

Riorganizzazione dei servizi per incentivare l'utilizzo del TPL

Obiettivo dell'iniziativa è far crescere l'utilizzo del trasporto pubblico locale per gli spostamenti casa-lavoro, individuando margini di miglioramento nella programmazione e implementazione dei collegamenti con le aree a maggior concentrazione di attività economiche presenti sul territorio, anche attraverso la valorizzazione dei nodi di interscambio.

Sono previste quattro fasi/aspetti costitutivi dell'attività:

Fase 1: individuazione delle principali aree produttive e analisi di contesto rispetto all'accessibilità con i mezzi pubblici.

Fase 2: coinvolgimento delle imprese per rilevare le esigenze di mobilità dei dipendenti (questionario origine-destinazione).

Fase 3: verifica di fattibilità da parte della Città metropolitana per il miglioramento del servizio di trasporto pubblico, con la razionalizzazione dei servizi esistenti o l'attivazione di nuovi servizi.

Fase 4: attuazione delle misure di miglioramento.

È inoltre già in fase di progettazione di dettaglio una sperimentazione pilota dell'iniziativa nell'area di Segrate.

L'azione è promossa congiuntamente da Città metropolitana (regista e *pivot* istituzionale) e Assolombarda (che ha sviluppato la proposta in fase iniziale e opererà per favorire il coinvolgimento delle imprese). Dovranno inoltre essere coinvolte le aziende del TPL e, di volta in volta, i Comuni interessati.

[Area pianificazione territoriale generale, delle reti infrastrutturali e servizi di trasporto pubblico - Assolombarda]

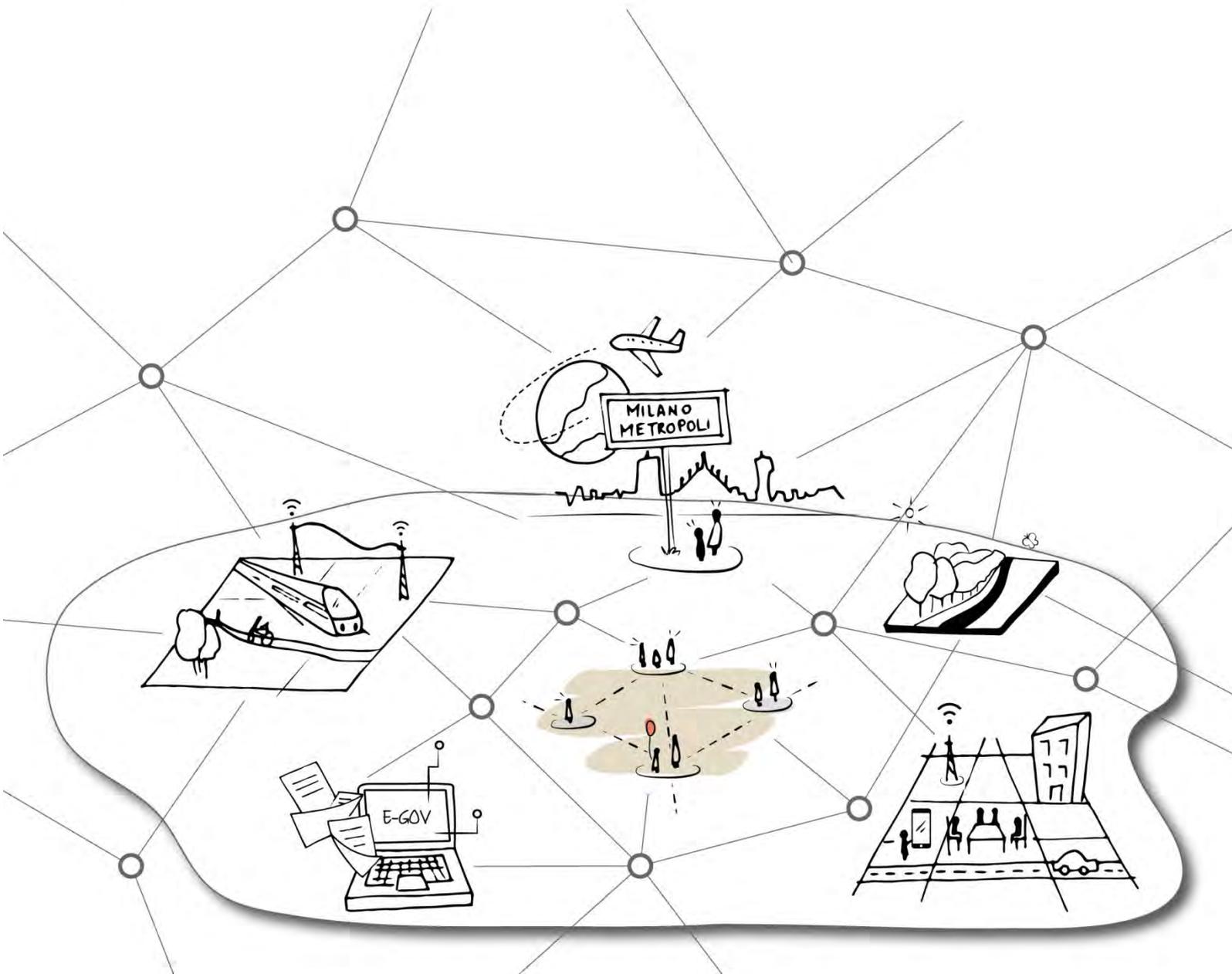
5.6



MILANO METROPOLI

coesa e cooperante

sostenere l'inclusione sociale e
gestire in forma associata
i servizi



Indirizzi e obiettivi progettuali

- Costituire le Zone omogenee come nuovo strumento di *governance* intercomunale ovvero come articolazioni in forma associata dei servizi comunali e per l'esercizio di funzioni di competenza metropolitana
- Promuovere la gestione in forma associata dei servizi di livello comunale tra le amministrazioni, valorizzando il ruolo delle Zone omogenee
- Programmare in forma unitaria a scala metropolitana i servizi a rete: trasporto pubblico locale, acqua, energia, rifiuti, anche avvalendosi di agenzie pubbliche dedicate e funzionali alla gestione dei servizi stessi
- Dare attuazione all'ATO Città metropolitana per la gestione del Servizio Idrico Integrato, secondo quanto stabilito dalla L.R. 32/2015
- Programmare in forma integrata le scelte didattiche e formative mediante nuove modalità di gestione e attraverso la condivisione sistematica con i Comuni e le Istituzioni
- Attuare politiche orientate allo sviluppo sociale sostenibile e inclusivo, garantendo a tutti i cittadini pari opportunità
- Promuovere, anche attraverso la cooperazione tra pubblico e privato, con particolare riferimento al terzo settore, un nuovo sistema di *welfare* generativo, inteso come leva strategica per l'innovazione

Progetti e azioni

1. ZONE OMOGENEE DELLA CITTÀ METROPOLITANA

Nuovi strumenti per la governance intercomunale

La Città metropolitana si propone di articolare il territorio in Zone omogenee di ambito sovracomunale con l'obiettivo di promuovere l'efficace coordinamento delle politiche pubbliche relative allo svolgimento delle funzioni dei Comuni e di quelle disciplinate dallo Statuto. La Delibera di "proposta di costituzione e delimitazione di Zone omogenee della Città metropolitana di Milano" approvata in data 17/09/2015 dal Consiglio metropolitano, individua, oltre Milano, sette Zone omogenee: Alto Milanese, Magentino e Abbiatense, Sud Ovest, Sud Est, Adda Martesana, Nord Ovest, Nord Milano.

La proposta di Città metropolitana, elaborata a seguito di un'ampia consultazione con i Comuni, si fonda su un modello consolidato di organizzazione territoriale dei Comuni, basato su criteri socio-economici, territoriali e istituzionali, che ha portato nel tempo allo sviluppo di pratiche intercomunali ormai largamente consolidate – e in via di rafforzamento attraverso il Piano strategico – che riguardano molte funzioni, tra cui quelle fondamentali attribuite al nuovo Ente: lavoro e sviluppo economico, pianificazione territoriale e ambientale, mobilità e trasporti, programmazione della rete scolastica superiore e gestione dell'edilizia, nonché numerose esperienze che si stanno sviluppando in ordine a servizi rivolti a cittadini e imprese.

Insieme alla Delibera di definizione delle Zone omogenee il Consiglio metropolitano ha approvato il 30/11/2015 il "Regolamento per il funzionamento delle Zone omogenee", con parere favorevole della Conferenza metropolitana,

identificandole quali “articolazioni in forma associata dei servizi comunali e per l'esercizio di funzioni di competenza metropolitana”.

Le Zone omogenee si configurano dunque come un importante e innovativo strumento per *governance* intercomunale, a servizio dei Comuni.

[Area affari istituzionali/Settore supporto agli organi istituzionali e partecipazioni]

2. ATO CITTÀ METROPOLITANA

Nuovo Ambito Territoriale Ottimale per la gestione del Servizio Idrico Integrato

La L.R. 32/2015 all'art. 6, che modifica la LR 26/2003 in materia di servizi locali di interesse economico generale, ha stabilito che per l'effetto di quanto previsto dall'art. 1 comma 16 della L. 56/2014 la Città metropolitana di Milano viene individuata quale ente di governo d'ambito per l'organizzazione e la gestione del Servizio Idrico Integrato.

Nasce così l'ATO Città metropolitana, grazie al quale sarà concretamente possibile integrare a livello metropolitano il governo delle acque.

Il primo passaggio prevede l'integrazione nell'Ufficio d'Ambito della Città metropolitana di Milano di competenze, risorse finanziarie, umane e strumentali, nonché tutti i dati e le informazioni necessarie all'esercizio delle funzioni.

Verranno conseguentemente adeguati lo Statuto, le convenzioni e la Conferenza dei Comuni dell'ambito, integrata con la partecipazione del Comune di Milano, conformandone il proprio regolamento. Si potrà così procedere alla nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione.

La L.R. 32/2015 prevede il completamento del processo entro il 16/06/2016.

L'integrazione a livello metropolitano garantirà l'unitarietà dell'organizzazione, della programmazione e della gestione del Servizio Idrico Integrato, assicurando in particolare la definizione di un modello unico di pianificazione, attraverso la redazione del Piano d'Ambito della Città metropolitana di Milano.

[Area tutela e valorizzazione ambientale – Ufficio d'Ambito Città metropolitana]

3. AFOL METROPOLITANA

Un'unica agenzia territoriale per la gestione dei servizi di formazione, orientamento e lavoro

La costituzione di AFOL Metropolitana (Agenzia metropolitana per la Formazione l'Orientamento e il Lavoro) rappresenta – nel quadro nazionale di profondo rinnovamento degli strumenti e delle regole del mercato del lavoro – un'esperienza in atto sul territorio metropolitano in grado di contribuire in modo significativo al successo della riforma. Costituita all'inizio del 2015 quale sbocco strategico di un percorso avviatosi con la presa in carico da parte della Provincia di Milano dei servizi a suo tempo gestiti dal Ministero del Lavoro, che diede allora vita ad una rete di sei Agenzie territoriali partecipate da Provincia e Comuni, AFOL metropolitana realizza un percorso di unificazione delle Agenzie territoriali con lo scopo di assicurare un'offerta integrata di servizi in materia di politiche del lavoro, di promozione del capitale umano e di contrasto del rischio

di esclusione sociale, grazie a forme strutturate di collaborazione con i Comuni del territorio ed una gestione dei servizi coerente con logiche di rete in grado di garantire il coinvolgimento di tutte le unità di offerta, pubbliche e private, presenti sul territorio massimizzandone l'efficacia degli interventi.

Ad oggi, a seguito di fusione per unione tra AFOL Milano, AFOL Nord Ovest Milano e AFOL Nord, AFOL Metropolitana è un'azienda speciale consortile partecipata dalla Città Metropolitana di Milano e da 22 Comuni, compreso il capoluogo e a breve accoglierà tramite incorporazione anche AFOL Est e AFOL Sud. A processo aggregativo ultimato, la compagine sociale sarà complessivamente formata da 69 Enti Locali, garantendo così un unico interlocutore pubblico sui temi del lavoro e della formazione per l'intera area metropolitana milanese.

AFOL metropolitana rappresenta un fattore di reale innovazione istituzionale ed è strumento di una strategia che, fondandosi su un ampissimo partenariato stabile di scala metropolitana, ha in sé le potenzialità per coniugare il tema del lavoro e della crescita in tutte le sue diverse accezioni, non più confinandole alla sola tematica del lavoro dipendente, ma correlandole a quelle della promozione del capitale umano ed alla creazione di impresa.

Gli obiettivi, oltre che di razionalizzazione e di efficientamento del sistema, sono quelli del miglioramento dei percorsi di accesso ai servizi del mercato del lavoro rivolto ai cittadini attivamente alla ricerca del lavoro e le imprese che possono trovare, in servizi efficaci, un elemento importante per la crescita della propria competitività. Parallelamente, la natura del servizio pubblico assicura, per quanto concerne le fasce di maggiore fragilità che si pongono a margine tra politiche del lavoro e politiche sociali, la possibilità di attivare interventi coordinati in grado di limitarne il rischio di esclusione dal mercato del lavoro e dal contesto sociale. Particolare attenzione, per quanto riguarda la popolazione giovanile, è rivolta alle politiche di supporto e incentivazione alla creazione di impresa e di assistenza alle *startup*.

[Area promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale – AFOL Metropolitana]

4. RETE SCOLASTICA METROPOLITANA

Programmazione integrata delle scelte didattiche e formative

Obiettivi del progetto sono:

- mettere a sistema le competenze degli Enti che a vario titolo si occupano di istruzione, formazione e orientamento allo scopo di gestire in un'ottica unitaria ed evitando le criticità degli snodi, l'intera filiera educativa dalla scuola primaria alla scuola secondaria;
- valorizzare il ruolo di programmazione strategica della Città metropolitana mediante nuove modalità di gestione attraverso la condivisione con i Comuni e le Istituzioni scolastiche delle scelte sulla rete scolastica e formativa;
- prevenire i fenomeni di dispersione e di abbandono scolastico;
- favorire il successo formativo, l'integrazione e l'accoglienza di studenti stranieri.

Attraverso "tavoli permanenti di programmazione territoriale", da svolgersi con i Comuni e le Istituzioni scolastiche, è possibile creare una rete permanente di soggetti istituzionali finalizzata ad analizzare le esigenze e a coordinare e

condividere le strategie di intervento sulle politiche scolastiche, compresi gli interventi di orientamento scolastico e professionale nonché le azioni di supporto alle scuole per favorire l'accoglienza degli studenti stranieri.

In tal modo si evitano le duplicazioni, si ottimizzano le risorse economiche e si creano reti stabili di partenariato in grado di accedere ad eventuali finanziamenti regionali e ministeriali.

[Area edilizia istituzionale, patrimonio, servizi generali e programmazione rete scolastica metropolitana/ Settore gestione amministrativa patrimonio e programmazione rete scolastica]

5. LE PARI OPPORTUNITÀ NELLA CITTÀ METROPOLITANA

Uno sviluppo sociale sostenibile e inclusivo non può prescindere dall'obiettivo di realizzare percorsi in grado di valorizzare le persone, ridurre le disuguaglianze, fornire a tutti i cittadini pari opportunità. Per questo i progetti e le politiche di Città metropolitana si articolano sul duplice binario della prevenzione e del contrasto delle discriminazioni da un lato e del sostegno alla conciliazione tra tempi di lavoro e tempi della famiglia dall'altro, con alla base un riequilibrio dei carichi familiari e di cura tra i generi e una rivisitazione delle organizzazioni aziendali verso modelli *family friendly*.

5.1 RETE INTEGRATA PUBBLICO/PRIVATO

Tavolo permanente sulle pari opportunità tra enti pubblici, soggetti privati e terzo settore

Il tavolo permanente sulle Pari opportunità ha l'obiettivo di lavorare sulle tematiche di pari opportunità in senso esteso: salute e prevenzione, lavoro, occupabilità, conciliazione, contrasto alla violenza, fenomeno della tratta, migrazione, LBGTOIA. Raccoglie l'adesione di oltre 50 soggetti tra associazioni e cooperative sociali oltre a rappresentanze sindacali, categorie datoriali, rappresentanti di istituzione ed amministratori locali. Sono stati coinvolti i 134 Comuni della Città metropolitana di Milano attraverso la partecipazione dei Sindaci e degli Assessori alla delega. Il tavolo si propone di: rilevare e analizzare dati statistici, contrastare le discriminazioni delle ideologie/fondamentalismi religiosi, implementare le specifiche attività per il contrasto alla violenza, anche al fine di favorire una collaborazione strategica fra i Comuni e il privato sociale, contrastare il fenomeno della tratta, avviare azioni mirate a favorire l'autoimprenditorialità femminile, incentivare la creazione di Reti territoriali fra Associazioni ed Enti pubblici e privati per favorire nuove opportunità, attivare *partnership*, ideare e realizzare progetti comuni, creare filiere, partecipare a gare e bandi europei, nazionali e regionali

Inoltre, il tavolo intende attivare specifici interventi per la prevenzione ed il contrasto delle discriminazioni e degli stereotipi di genere (ma non solo) anche attraverso la programmazione di campagne di sensibilizzazione e di educazione contro la violenza rivolte alla cittadinanza, con particolare attenzione al mondo della scuola (sensibilizzazione di ragazzi e famiglie e formazione dei docenti).

[Area promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale/Settore sviluppo economico e sociale]

5.2 CONCILIAZIONE FAMIGLIA - LAVORO

Sviluppo di percorsi per la formazione e la condivisione di modelli organizzativi per imprese e lavoratori/trici

Nell'ambito delle misure proposte da Regione Lombardia sono stati sottoscritti accordi, relativi ai Piani Territoriali in tema di conciliazione famiglia lavoro, con le tre Asl metropolitane (ora ATS), Regione Lombardia, gli ambiti territoriali, le organizzazioni sindacali e datoriali, nonché i più rappresentativi *stakeholder* del territorio. Città metropolitana è attore delle alleanze territoriali che si sono generate con i diversi progetti, sia come capofila di una alleanza che come partner. La collaborazione con MPMI, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali e comuni ha dato vita ad un percorso condiviso per la creazione di un modello replicabile rivolto a lavoratrici e lavoratori, imprenditrici e imprenditori, in tema di conciliazione famiglia lavoro. Sono stati attivati diversi percorsi di formazione e informazione rivolti direttamente alle MPMI per un'applicazione corretta e consapevole delle norme concernenti: congedi parentali, flessibilità di orario, telelavoro, lavoro agile, ecc. A supporto degli imprenditori e dei lavoratori è stata altresì realizzata una piattaforma digitale con specifico sportello virtuale di consulenza di primo e secondo livello. In stretta collaborazione con i *partner* progettuali verrà definito un modello di conciliazione da sperimentare presso le aziende aderenti alle alleanze territoriali.

[Area promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale/Settore sviluppo economico e sociale]

6. WELFARE GENERATIVO

In un'ottica generativa, il *welfare* può trasformarsi da fattore di conservazione e di freno alla crescita in una delle leve strategiche per l'innovazione istituzionale, un ambito decisivo per la produzione di nuovo valore, luogo di uno scambio positivo tra l'individuo e il suo contesto sociale, snodo del patto sociale intergenerazionale e di promozione di pari opportunità.

La riflessione sugli *skills* professionali può diventare una delle tracce per affrontare l'esigenza di fronteggiare una domanda sociale che si fa sempre più complessa e che richiede risposte multilivello. Un collettore di esperienze per ragionare in una dimensione metropolitana sulla qualità degli standard dei servizi e degli interventi che integrano la promozione del benessere e della salute, in un dialogo partecipato con le AST e il terzo settore sin dal momento della programmazione. In questa linea, peraltro, si muove la riflessione in campo europeo, a partire dal rilancio degli obiettivi di crescita e sviluppo della Strategia di Lisbona e del nuovo programma comunitario Horizon, per la promozione dei diritti di cittadinanza.

6.1 SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO

Supporto alla programmazione sociale e socio-sanitaria locale

L'esigenza di affrontare una domanda sociale sempre più complessa trova nella dimensione metropolitana il luogo in cui ragionare sulla qualità degli standard dei servizi e degli interventi delle politiche socio-sanitarie regionali e del terzo

settore. Diverse sono le opportunità offerte dai programmi di finanziamento europei 2014-2020 a sostegno della coesione sociale. Attraverso il *network* internazionale l'obiettivo è quello di sviluppare interventi di formazione e supporto alla programmazione locale sia sociale che socio-sanitaria, incubando esperienze che promuovano pari opportunità. Le azioni intendono concentrarsi in particolare su:

- formazione, aggiornamento e diffusione di buone pratiche per favorire lo scambio e il confronto sulle competenze e conoscenze delle professioni del *welfare*. Per realizzare tale obiettivo saranno realizzate attività formative e di divulgazione, con il rilascio di crediti formativi riconosciuti a livello europeo;
- conoscenza e scambio di buone prassi a livello europeo e nazionale nell'area dell'inclusione, delle pari opportunità, delle politiche di genere e della formazione post-universitaria, sostenendo incubatori di esperienze e promuovendo parità di accesso. Costituiscono un punto di partenza per avviare nuove iniziative volte a facilitare l'accesso a possibili finanziamenti nazionali o comunitari esperienze come GAGING – Erasmus Plus, che si propone di promuovere percorsi di formazione per sostenere *start-up* che coinvolgano persone in situazioni di particolare vulnerabilità e WIT, il cui obiettivo è stato quello di lavorare con il partenariato internazionale per l'elaborazione di un set di competenze condivise per le professioni del *welfare* che si occupano delle nuove emergenze sociali.

[Area promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale/Settore sviluppo economico e sociale]

6.2 INTERVENTI IN FAVORE DI STUDENTI CON DISABILITÀ

Azioni coordinate per l'assistenza educativa, il trasporto e l'inserimento lavorativo

L'intervento nel campo della disabilità necessita di azioni di rete e di un uso delle risorse flessibile ed orientato alla domanda della scuola, degli studenti e delle famiglie. Protocolli d'Intesa ed Accordi di Programma perseguono questo scopo poiché finalizzati all'elaborazione, attuazione e verifica congiunta di progetti educativi, riabilitativi e di socializzazione individualizzati, nonché a forme di integrazione tra attività scolastiche ed extrascolastiche.

L'obiettivo degli interventi di AES (Assistenza Educativa Scolastica) è lo sviluppo delle potenzialità degli studenti con disabilità nell'apprendimento, nella comunicazione, nelle relazioni e nella socializzazione attraverso un percorso di integrazione ed inclusione scolastica e sociale.

Gli interventi consistono in:

- Assistenza Educativa Scolastica per l'autonomia personale nei percorsi di istruzione;
- servizio di interpretariato per non udenti;
- servizio di consulenza tiflodidattica e tifloinformatica per non vedenti;
- servizio di Traduzione dei testi scolastici in Braille;
- inserimenti diurni e residenziali per studenti con disabilità uditiva;
- trasporto scolastico.

[Area promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale/Settore sviluppo economico e sociale]

6.3 VOLONTARIA GIURISDIZIONE

Protocollo di intesa per qualificare i servizi con un approccio child friendly

I processi di innovazione sociale e la sostenibilità di un sistema di *welfare* in grado di tutelare i soggetti vulnerabili sostenendo la possibilità di pieno sviluppo della persona umana e il riconoscimento e l'integrazione sociale dei soggetti deboli, richiedono di mettere in atto sinergie interistituzionali per condividere prassi di lavoro che promuovano i diritti di cittadinanza di bambini e adulti. In questa declinazione di un *welfare* di comunità, l'efficienza e l'efficacia della giustizia rafforzano e sviluppano la coesione e il capitale sociale, e quindi implementano la fiducia, lo spirito pubblico e il sistema di relazioni tra i cittadini. L'efficienza della giustizia è un importante fattore di competitività economica di un territorio, sia per le aspettative degli operatori, sia per la possibilità di attrarre investimenti o progetti significativi.

In un momento storico caratterizzato da una mobilità globale e da situazione emergenziale a fronte di grandi flussi migratori, la cooperazione tra soggetti istituzionali e rappresentativi può contribuire ad un miglioramento complessivo del "sistema giustizia" nel rispetto delle Convenzioni internazionali.

L'ambito della Volontaria Giurisdizione si compone di una variegata serie di procedimenti che vengono promossi anzitutto per ottenere da un organo giurisdizionale la valutazione degli interessi di particolari categorie di persone bisognose o meritevoli di tutela e/o un provvedimento che consenta o garantisca l'esercizio da parte loro di un diritto. In questo settore l'accesso alla giustizia è garantito dallo sviluppo di servizi qualificati rivolti ad utenti non professionali e da una solida cooperazione tra Enti pubblici, ordini professionali, terzo settore.

In questa prospettiva si muovono le due azioni proposte:

- **Innovagiustizia:** il gruppo di lavoro Volontaria Giurisdizione, composto da Tribunale di Milano, Comune di Milano, ASL Milano, Città metropolitana di Milano, Ordine degli Avvocati di Milano, Consiglio Notarile di Milano, Ordine dei dottori commercialisti e degli Esperti contabili di Milano, attraverso la sottoscrizione di un protocollo d'intesa si è proposto di realizzare un Piano operativo volto a qualificare i servizi della Giustizia per la Volontaria Giurisdizione, assicurando livelli di coordinamento ottimali tra le funzioni in capo alle diverse Istituzioni al fine di garantire prioritariamente ai cittadini semplicità ed adeguati livelli di informazione nell'accesso ai servizi.
- **Breaking the circle:** *"European peer to peer actions to raise the awareness of children, youngsters and professionals on rights in children and juvenile justice"*. L'azione finanziata con le risorse di un progetto europeo, si propone di: promuovere la cultura dei diritti dell'infanzia e dei giovani, all'interno di tutti i procedimenti che li riguardano (civili, penali e amministrativi), attraverso un approccio partecipativo; aumentare la conoscenza dei professionisti che operano nel campo della giustizia minorile e nel sistema socio-sanitario ed educativo promuovendo un approccio per una Giustizia *child friendly*; promuovere lo scambio di buone prassi in tutti gli Stati membri dell'UE.

[Area promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale/Settore sviluppo economico e sociale]

6 PROGETTUALITÀ DAI TERRITORI: INDIRIZZI PER L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI DEI COMUNI, DELLE UNIONI E DELLE ZONE OMOGENEE

Il ruolo dei Comuni e delle Zone omogenee nel Piano strategico

La necessità di migliorare efficacia e efficienza nella definizione di politiche e progetti e nell'erogazione dei servizi a cittadini e imprese spinge i Comuni ad **operare sempre più in forma cooperativa**, cogliendo le nuove opportunità offerte dalla L. 56/2014, a partire dall'assetto e dal ruolo conferito a Città metropolitana.

L'istituzione delle Zone omogenee rappresenta dunque, per diverse ragioni, un'importante opportunità.

Le Zone omogenee possono innanzitutto configurarsi come luogo di **rappresentanza degli interessi territoriali**, a partire da progettualità condivise.

In secondo luogo, disegnano un punto di **equilibrio**, in grado di mettere in relazione Città metropolitana e Comuni in una dimensione "praticabile", più agile e diretta rispetto alla Conferenza metropolitana.

In terza istanza, permettono di **riorganizzare e razionalizzare le forme di cooperazione intercomunale** esistenti e i numerosi tavoli attivi come livello ottimale entro il quale gestire in forma associata diversi servizi (rifiuti, alcuni servizi sociali e più in generale alla persona, polizia locale, SUAP, ecc.).

Infine, consentono di **esercitare in forma decentrata funzioni di competenza metropolitana**, nel caso in cui si ritenesse conveniente una maggiore prossimità ai territori e alle società insediate.

In questa prospettiva, l'attività di costruzione del Piano strategico ha fin da subito spinto sul coinvolgimento diretto dei Comuni, organizzati attraverso le Zone omogenee.

Questa sezione del Piano strategico è organizzata quindi per Zone omogenee, al fine di contribuire a valorizzarne il ruolo e, soprattutto, iniziare a istruire l'agenda a partire dalle specificità dei territori che compongono la Città metropolitana di Milano.

Per quanto riguarda Milano, in ragione del ruolo che svolge alla scala metropolitana, si è optato per l'individuazione di un campo di questioni che, pur insistendo sul capoluogo, informando così strumenti di pianificazione e *policy* di scala comunale, investono in realtà l'intera sfera metropolitana. In questo quadro, Milano, ancor più alla luce del mutato quadro istituzionale, è chiamata, insieme agli altri Comuni e a Città metropolitana, a individuare e praticare in forma cooperativa/partenariale politiche e progetti di scala metropolitana.

Il lavoro con i Comuni nei Tavoli territoriali

Il lavoro è stato costruito con un **approccio "dal basso"**, attraverso l'organizzazione di tavoli territoriali per Zone omogenee, così come configurate dalla Delibera del Consiglio metropolitano n. 30 del 17/09/2015.

La prima fase (primavera 2015) è stata funzionale a raccogliere suggerimenti e istanze dei Comuni, che sono confluiti in un documento di sintesi (Tavoli territoriali. Prime indicazioni dai Comuni, luglio 2015) e, successivamente, hanno contribuito a definire i contenuti della "Mappa delle idee" (settembre 2015). A valle di queste interlocuzioni, per ciascuna Zona omogenea è stato individuato un Sindaco referente, incaricato di svolgere una funzione di coordinamento operativo.

La seconda fase ha visto l'invio ai Comuni di un questionario finalizzato a raccogliere e mappare forme di cooperazione, insieme a politiche e progettualità di rilevanza sovracomunale. Per ciascuna Zona omogenea è stato costruito un report di sintesi (ottobre 2015), che ha identificato i principali ambiti, funzioni e servizi già oggi praticati a livello intercomunale, provando a mapparne la geografia, e ha raccolto istanze in ordine alla possibilità di attivazione di nuovi ambiti di cooperazione e progettualità intercomunali.

Con l'ausilio di questi report si è tenuta una seconda sessione di tavoli territoriali (ottobre/novembre 2015), finalizzati a evidenziare le progettualità attivabili in chiave di cooperazione intercomunale. Oltre agli amministratori, hanno partecipato anche le principali rappresentanze economiche e sociali dei territori, nonché i Presidenti dei Consigli di Zona del Comune di Milano prospicienti le Zone omogenee. A partire dagli elementi emersi dai tavoli sono state costruite prime agende territoriali per ciascuna Zona omogenea, restituite nei paragrafi successivi, che provano a delineare:

- gli elementi di contesto e di caratterizzazione, dal punto di vista territoriale, economico e sociale;
- una possibile vocazione territoriale, in ragione sia della storia sia delle propensioni al futuro;
- azioni, politiche e progetti che possono essere praticati dai Comuni in forma cooperativa/partenariale.

Progettualità dai territori: agende per le Zone omogenee

I principali progetti proposti che, in coerenza con gli orientamenti strategici delineati, interconnettono i territori di ciascuna Zona omogenea, riguardano le seguenti questioni.

Semplificazione amministrativa e burocratica. I Comuni sono consapevoli delle difficoltà nelle relazioni con utenti, cittadini e imprese generate dall'attuale disomogeneità di norme e regolamenti. Per queste ragioni si propongono di avviare percorsi che, attraverso l'attivazione di progetti pilota, possano portare ad **uniformare i "format procedurali e documentali"** e, per quanto possibile, i principali regolamenti, pur mantenendo i propri livelli di autonomia decisionale.

Infine, emerge il tema del sostegno di Città metropolitana ai Comuni nella progettazione finalizzata ai bandi europei e, più in generale, al reperimento di fondi, che richiedono spesso livelli di progettazione complessa e la *partnership* tra più soggetti.

Innovazione, sviluppo economico, occupazione e attrattività territoriale.

Diversi tavoli territoriali hanno mostrato grande attenzione ai temi dell'innovazione e dello sviluppo economico. Il riferimento è alle possibilità, offerte dalle attuali tecnologie, di favorire forme di imprenditorialità diffusa, sviluppando così nuova occupazione qualificata, in particolare per i giovani. Si aprono in questa fase inedite opportunità legate al mondo delle *start-up*, dei *co-working*, degli incubatori d'impresa, della manifattura digitale, ecc.

L'indirizzo d'azione è quello di attivare **politiche orientate ad abilitare il sistema economico**, attraverso la costruzione di protocolli di azioni e politiche che possano contribuire ad intercettare la nuova domanda in chiave di impresa 4.0, in ottica di internazionalizzazione e attrattività del territorio.

Governo del territorio e sostenibilità ambientale. I Comuni riconoscono le criticità dell'attuale modello di pianificazione territoriale di area vasta e, di riflesso, di pianificazione urbanistica comunale. In particolare, si evidenzia la difficoltà di una gestione a livello comunale di alcune emergenze territoriali, in particolare le grandi aree dismesse, che da molti anni non trovano la via del recupero. A tal fine, diverse Zone omogenee hanno individuato la possibilità di costruire **progettualità comuni sulla rigenerazione urbana** che, attraverso una visione di livello intercomunale, possano contribuire a sviluppare una visione comune in chiave di recupero e il riuso del territorio.

A supporto di tali politiche Città metropolitana, attraverso il futuro Piano Territoriale Metropolitan, è chiamata a determinare una svolta, individuando procedure, strumenti e misure, comprese quelle relative a perequazione e compensazione territoriale e fiscale, che possano contribuire a coniugare le esigenze locali con scelte oculate di programmazione territoriale.

Parchi e agricoltura. Il tema dei Parchi metropolitani, soprattutto per le Zone omogenee a Nord, rappresenta una priorità. Si evidenzia la necessità di ridefinire

un nuovo disegno del sistema dei parchi proiettato verso la regione urbana e, allo stesso tempo, appare urgente conferire una maggiore compiutezza al sistema di governo, oggi frammentato in una varietà di forme di salvaguardia e carente di progetti. In particolare, appare centrale la necessità di **valorizzare i PLIS** entro un sistema integrato che combini tutele, progettazione paesistico-ambientale e governo unitario, appoggiato a strutture sia tecniche che politico-amministrative più solide.

Allo stesso tempo, si rileva determinante un cambio di passo nelle **politiche del Parco Agricolo Sud Milano**, che dovrebbe affiancare alle ormai storiche funzioni di tutela il ruolo di promotore di politiche attive di valorizzazione ambientale, in chiave paesaggistica, sociale, fruitiva ed economica. Tema che si lega ad un'altra grande questione: il riconoscimento dell'agricoltura come elemento fondante del territorio, da valorizzare non solo in chiave produttiva, ma anche turistica e culturale, in particolare negli ambiti ricompresi nei grandi parchi regionali.

Mobilità e programmazione infrastrutturale. In molti ambiti si è evidenziata la volontà di dotarsi di uno strumento di programmazione intercomunale della mobilità che contempra sia un progetto di **riorganizzazione del Trasporto Pubblico Locale (TPL)**, per interfacciarsi in modo efficace con la futura Agenzia regionale della Mobilità, sia la programmazione degli interventi infrastrutturali, con particolare attenzione ai nodi di interscambio.

In tema di TPL si identifica la necessità di una complessiva riorganizzazione, anche in chiave di razionalizzazione, individuando come priorità la connessione con i grandi servizi, in particolare i poli ospedalieri e i plessi scolastici, e l'integrazione della programmazione con le linee del Comune di Milano, problematica per molti Comuni di prima e seconda cintura, evitando sovrapposizioni e vuoti.

Sullo sfondo, in quanto non dipendente dall'azione dei Comuni, rimane il tema dell'integrazione tariffaria, che superi le distinzioni tra le diverse tipologie di rete, di mezzo e di relativo titolo di viaggio, coerentemente con una visione integrata dei servizi di trasporto pubblico e della loro programmazione complessiva.

Un secondo tema riguarda la **programmazione infrastrutturale**, con l'obiettivo di migliorare complessivamente il livello di accessibilità dei territori, pur nella consapevolezza dei vincoli imposti della finanza pubblica, in particolare per gli enti locali.

L'elemento cardine su cui agire viene individuato nella necessità di rafforzare l'integrazione modale, in particolare ferro-gomma, a partire dalla quale sarebbe peraltro possibile riorganizzare lo stesso servizio su gomma.

L'altro grande obiettivo è connesso al **potenziamento e al completamento delle infrastrutture esistenti**, coordinando al meglio le azioni. In particolare, risulta prioritario lavorare sulle connessioni dell'ultimo miglio e prestare attenzione agli effetti barriera provocati dalle grandi infrastrutture.

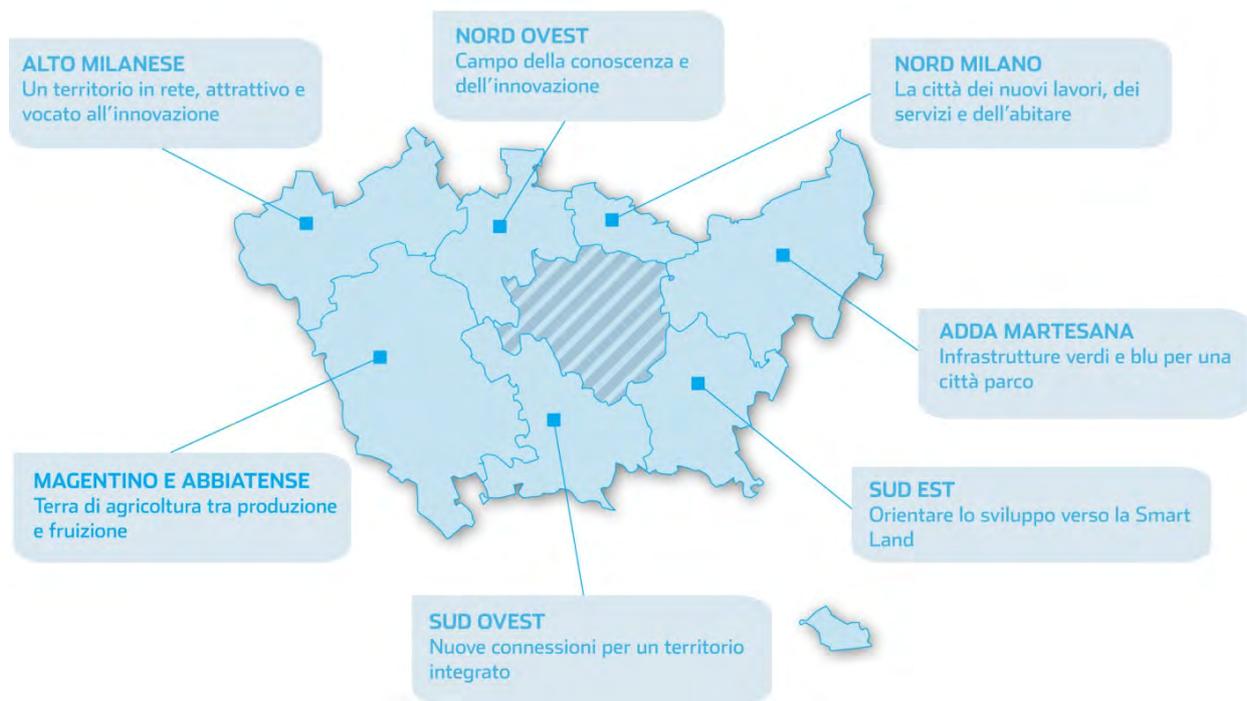
Infine, si rileva la necessità di avere una visione maggiormente integrata della rete ciclabile intercomunale, attualmente frazionata e discontinua.

Gestione in forma associata di servizi. Altro elemento cruciale attiene alla possibilità, per certi versi necessaria, di **incrementare i fronti di cooperazione intercomunale**, consolidando quelli esistenti che hanno dimostrato di essere

efficaci. Molti i servizi sui quali si propongono ambiti di cooperazione: polizia locale, SUAP, catasto, CUC, ecc., variabili a seconda delle esperienze pregresse già attivate.

In tempi ravvicinati si completerà il percorso di integrazione degli ATO per la gestione del servizio idrico integrato delle acque.

Analogamente, per quanto riguarda la gestione integrata dei rifiuti urbani, occorre, seppur con tempistiche diverse in relazione alla maggior frammentarietà esistente, avviare un percorso che porti alla definizione degli ATO a livello regionale, all'individuazione dell'Ente responsabile d'ambito, alla realizzazione del relativo Piano e, infine, alla gestione del servizio in forma unitaria



Progettualità dai territori: vocazioni delle Zone omogenee

Indirizzi generali per l'azione dei Comuni e delle Zone omogenee

Città metropolitana, avendo sostenuto e contribuito allo sviluppo delle vocazioni e delle agende di *policy* e progetti dei Comuni organizzati nelle Unioni e nelle Zone omogenee, assumendole come contributo sostanziale al Piano strategico, si impegna a concorrere al loro sviluppo attraverso:

- un'azione politica-amministrativa, di concerto con i Comuni, al fine di apportare gli **adeguamenti alle normative regionali di settore** e ai relativi atti di pianificazione affinché Città metropolitana e i Comuni organizzati nelle Unioni e nelle Zone omogenee, possano pienamente far fronte alle attribuzioni conferite dalla L. 56/2014 e dalla L.R. 32/2015;
- l'**assunzione** con titolo di priorità, entro i propri atti di programmazione, **dei progetti coerenti** con gli indirizzi del Piano strategico stesso;
- il conferimento della **priorità di finanziamento** ai progetti promossi dai Comuni, dalle Unioni e dalle Zone omogenee, o almeno in forma intercomunale, che siano in attuazione o esito delle attività proposte dagli stessi per il Piano strategico, pur nei vincoli di bilancio e in linea con la programmazione dell'Ente;
- lo svolgimento con ruolo attivo di **supporto tecnico, amministrativo e comunicativo** allo sviluppo dei progetti che saranno promossi dai Comuni, dalle Unioni e dalle Zone omogenee in attuazione o esito delle attività proposte dagli stessi per il Piano strategico;
- l'impegno al **partenariato** in caso di partecipazione a bandi per il finanziamento dei progetti o per la realizzazione delle opere/attività previste in attuazione o esito delle attività proposte dagli stessi per il Piano strategico.

Le Zone omogenee

DELLA CITTA' METROPOLITANA DI MILANO



1

Alto Milanese

COMUNI	22
SUPERFICIE	21.523 ha
ABITANTI	258.743
ADDETTI	60.198



2

Magentino e Abbiatelese

COMUNI	29
SUPERFICIE	36.044 ha
ABITANTI	213.745
ADDETTI	50.690



3

Sud Ovest

COMUNI	16
SUPERFICIE	17.994 ha
ABITANTI	238.729
ADDETTI	144.572



4

Sud Est

COMUNI	15
SUPERFICIE	17.972 ha
ABITANTI	173.267
ADDETTI	73.733



5

Adda Martesana

COMUNI	28
SUPERFICIE	26.495 ha
ABITANTI	336.284
ADDETTI	138.529



6

Nord Milano

COMUNI	7
SUPERFICIE	5.788 ha
ABITANTI	315.494
ADDETTI	120.039



7

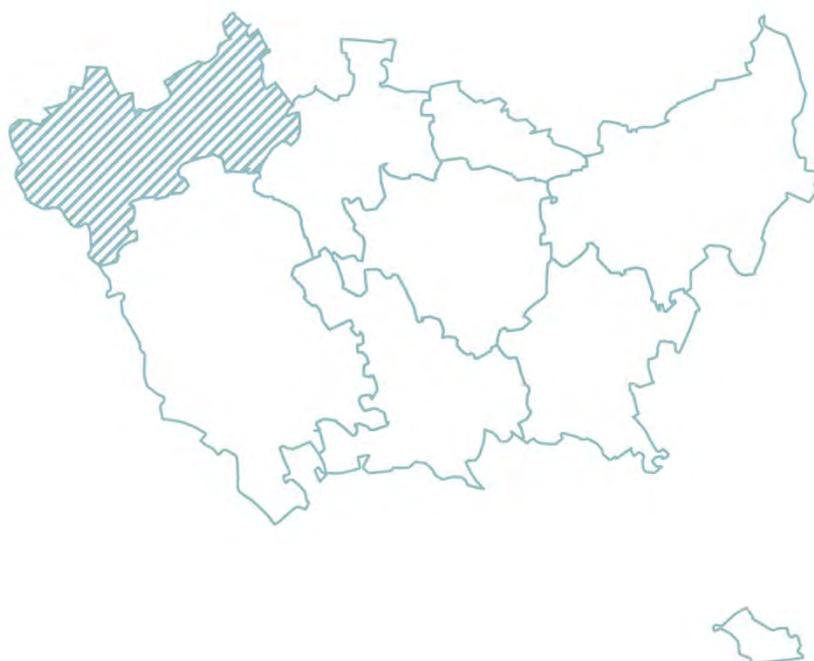
Nord Ovest

COMUNI	16
SUPERFICIE	13.582 ha
ABITANTI	315.749
ADDETTI	98.627

Alto Milanese

Un territorio in rete,
attrattivo e vocato
all'innovazione

ARCONATE / BERNATE TICINO / BUSCATE / BUSTO GAROLFO
CANEGRATE / CASTANO PRIMO / CERRO MAGGIORE
CUGGIONO / DAIRAGO / INVERUNO / LEGNANO / MAGNAGO
NERVIANO / NOSATE / PARABIAGO / RESCALDINA
ROBECCHETTO CON INDUNO / SAN GIORGIO SU LEGNANO
SAN VITTORE OLONA/ TURBIGO / VANZAGHELLO
VILLA CORTESE



Elementi di contesto

L'**Alto Milanese** è un territorio che si contraddistingue per una duplice vocazione, definita intorno ai due sistemi territoriali che lo compongono. Da un lato il **Legnanese**, densa conurbazione lineare sviluppatasi lungo l'asse del Sempione e la valle dell'Olonza, area di antica industrializzazione con una vocazione ancora fortemente manifatturiera, che sta vivendo una fase di profonda ristrutturazione economica. Dall'altra il **Castanese**, dove l'elemento strutturante il territorio è lo spazio agricolo che identifica fortemente la vocazione economica dell'area, anche se la manifattura ha comunque un ruolo non marginale.

Complessivamente un'area in cui risulta essere ancora rilevante la **connotazione manifatturiera del sistema produttivo** (industria tessile e dell'abbigliamento, meccanica e settore farmaceutico), anche se è in atto ormai da molti anni un processo di terziarizzazione (servizi alle imprese, logistica, informatica, comunicazione) che sta interessando, seppure con modalità e diversi gradi di intensità, tutto il territorio. Grazie a tale processo negli ultimi anni si sono evidenziate **buone performance occupazionali**, nonostante i contraccolpi della crisi che ha interessato in particolar modo il comparto manifatturiero e quello delle costruzioni, mentre migliore tenuta è evidenziata dalle attività del terziario avanzato, segnale di un consolidamento del cambiamento strutturale in atto dall'inizio degli anni 2000.

Sotto il profilo demografico si mostra una dinamica positiva, seppur contenuta rispetto al resto dell'area metropolitana.

L'Alto Milanese è però anche un territorio che in fase recente ha puntato molto alla **valorizzazione e tutela ambientale**, in particolare attraverso lo sviluppo del sistema dei PLIS, che, insieme al Parco del Ticino, hanno contribuito a salvaguardare gli spazi aperti e a mantenere elevata, in non trascurabili porzioni, la qualità territoriale.

Un'area che si colloca oggi in **posizione strategica rispetto alle dinamiche di sviluppo dell'area metropolitana**, trovandosi in posizione intermedia tra l'Aeroporto internazionale della Malpensa e le principali polarità di sviluppo realizzate in fase recente, prima il polo fieristico e ora EXPO, con le sue prospettive evolutive future.

Alto Milanese: un territorio in rete, attrattivo e vocato all'innovazione

I Sindaci dei Comuni riuniti nel "Patto per l'Alto Milanese" hanno avviato nei mesi scorsi un percorso che ha portato a definire i primi requisiti di funzionamento della Zona omogenea. La riflessione ha evidenziato come si concordi su un modello di Zona omogenea che abbia certezze di confini, rappresentanza e risorse, intesa anzitutto come ambito di organizzazione e promozione di forme di gestione associata dei servizi sovracomunali.

La propensione dell'area a lavorare sempre più in rete deve inoltre caratterizzare l'insieme delle politiche di sviluppo economico e territoriale che possono essere agite dalla Zona omogenea: la **valorizzazione della vocazione**

manifatturiera in chiave di innovazione, allo scopo di trattenere e rafforzare le eccellenze già insediate, spesso interessate da processi di ristrutturazione; le misure di **attrattività**, finalizzate a “internalizzare” nel sistema locale risorse e competenze; le azioni in materia di **governo del territorio** (pianificazione territoriale, mobilità, ambiente).

Il progetto per l’Alto Milanese si esprime dunque su un duplice fronte:

- da un lato la costruzione di un **programma di azioni strategiche per il territorio**, che richiederà capacità di visione condivisa dello sviluppo in chiave progettuale;
- dall’altra un lavoro sul fronte dei servizi e delle funzioni dei Comuni, in chiave di **semplificazione, omogeneizzazione e rafforzamento della cooperazione intercomunale**, al fine di rendere più efficiente l’attività amministrativa e garantire delle leve per lo sviluppo.

Fondamentale dunque **costruire un assetto di servizio e un sistema di governance a livello di Zona omogenea**, capace di affrontare in modo efficace queste tematiche. Allo scopo, si propongono quattro strategie d’azione.

- **In rete per lo sviluppo: un modello innovativo di governance per la Zona omogenea**
- **Abilitare il sistema economico: patto per la semplificazione e la competitività**
- **Dai parchi alla rete verde dell’Alto Milanese**
- **Un’Agenda per la rigenerazione urbana**

Progetti e azioni

In rete per lo sviluppo: un modello innovativo di governance per la Zona omogenea

L’Alto Milanese vanta un’esperienza di cooperazione, organizzata in un modello di *governance* strutturato e stabile, quasi unica nel panorama dell’area metropolitana. Il “Patto per l’Alto Milanese” ha in questi anni contribuito ad accrescere una visione condivisa di sviluppo del territorio, implementando e favorendo la cooperazione sia istituzionale sia nella costruzione di politiche e progetti comuni.

L’istituzione delle Zone omogenee fornisce l’opportunità di far maturare ulteriormente questo modello, compiendo un passo in avanti verso l’innovazione sistemica nei processi di *governance*.

Attraverso il **consolidamento del Patto dei Sindaci**, nella Zona omogenea si creano le condizioni per far emergere ed esercitare attivamente un nuovo e più strategico ruolo di regia dei processi decisionali e programmatori, garantendo visione condivisa e tutela dell’interesse generale della comunità di riferimento. L’esercizio di tale ruolo implica adeguate forme e modalità di attuazione (protocolli d’intesa, accordi di programma, convenzioni) e il coinvolgimento anche di altri attori locali non istituzionali.

Oltre alla definizione del modello di organizzazione, fondato sulla cooperazione intercomunale, fondamentali saranno anche la capacità e la volontà di identificare i campi d'azione, per offrire la concreta possibilità di "riempire di contenuti" l'agenda della Zona omogenea.

A tal fine i Sindaci del "Patto per l'Alto Milanese" si impegnano a sviluppare un **protocollo d'intesa** per la definizione del **modello di governance e delle modalità operative**, insieme alle **funzioni e ai servizi** che i Comuni decideranno di affrontare in forma cooperativa nel quadro della Zona omogenea (ad es. gestione integrata del ciclo rifiuti, servizi socio sanitari, SUAP, CUC, polizia locale, ecc.).

La prospettiva è quella di avviare un progetto che, a partire dalle forme di cooperazione già attive e dalle aziende di gestione dei servizi pubblici locali esistenti, importante risorsa ed elemento stabile di confronto e operatività, possa consolidare queste esperienze e, se possibile, avviare ulteriori ambiti di collaborazione intercomunale.

Abilitare il sistema economico: patto per la semplificazione e la competitività

L'iniziativa "**La Milano che conviene**", promossa dai Comuni dell'Alto Milanese insieme a Confcommercio e alle principali associazioni di categoria e imprese del territorio, ha portato a siglare nel 2014 un Accordo di programma e avviato un progetto finalizzato a promuovere e valorizzare le eccellenze e le potenzialità istituzionali, economiche e sociali del territorio, attraverso il consolidamento dell'attrattività turistica e l'implementazione delle opportunità per lo sviluppo delle imprese locali anche sui mercati internazionali.

In continuità e complementarità con tale iniziativa, si propone di avviare un processo orientato all'**abilitazione del sistema economico** locale in forma più estesa, puntando al rilancio della vocazione produttiva dell'area, attraverso il supporto all'innovazione e la definizione di un "**patto per la semplificazione e la competitività**", con l'impegno ad intervenire concretamente sul funzionamento della "macchina amministrativa pubblica".

Le azioni dovranno rispondere a criteri orientati a garantire maggiore efficacia ed efficienza alle attività delle Amministrazioni attraverso: la semplificazione dell'azione amministrativa; l'omogeneizzazione di norme, regolamenti e pratiche; la messa in comune di buone prassi ed esperienze.

L'obiettivo è quello di **rendere più competitivo il territorio** nel suo complesso, incrementando i livelli di servizio per cittadini e imprese. Il primo passo prevede la predisposizione di un **progetto pilota**, da condividere e sviluppare insieme agli attori socio-economici del territorio, per il potenziamento in ordine alla digitalizzazione e messa in comune di alcuni servizi: SUAP e catasto intercomunali, CUC di Zona omogenea, standardizzazione della modulistica e omogeneizzazione dei regolamenti in materia amministrativa, edilizia, commercio e attività produttive. Un progetto che non deve partire da zero, ma dalla condivisione ed estensione di buone pratiche esistenti tra i Comuni, pur in un quadro di autonomia decisionale dei singoli Enti locali nelle materie di competenza.

Dai parchi alla rete verde dell'Alto Milanese

Nel corso degli anni l'Alto Milanese ha maturato una serie di esperienze che hanno contribuito a consolidare gli ambiti di tutela del territorio e del paesaggio. In particolare, oltre al Parco della Valle del Ticino, l'esperienza condotta con i PLIS (ben sei insistono sull'Alto Milanese) ha rappresentato un passaggio fondamentale, che oggi può aprire nuove prospettive di sviluppo.

Si tratta di avviare un **progetto di consolidamento, valorizzazione e messa a sistema degli elementi che contribuiscono a comporre la rete verde nell'Alto Milanese**, nella prospettiva di sviluppo della "Dorsale verde Nord" prevista dal PTCP, che può far leva innanzitutto sui "casisaldi" storici (Parco del Ticino) e di recente formazione (i PLIS), nonché su molti degli ambiti non ricompresi nei parchi ma che attualmente sono stati individuati nella "Rete Ecologica" e/o classificati come "Ambiti destinati all'attività agricola di interesse strategico". Altro elemento fondamentale è rappresentato dal potenziale offerto dai corsi d'acqua, a partire dal ruolo fondamentale del fiume Olona, "infrastrutture blu" che si configurano come elementi strutturanti a supporto del progetto.

La prospettiva progettuale si articola su tre versanti: potenziare gli **strumenti finalizzati al disinquinamento e alla bonifica** del fiume Olona e degli altri corsi d'acqua; definire un **progetto di sviluppo del sistema di tutele e del verde**, verso la rete dell'Alto Milanese; impostare un percorso che porti alla definizione di una **governance integrata per i PLIS e gli ambiti di tutela**, da ricondurre alla Zona omogenea.

Un'agenda per la rigenerazione urbana

L'Alto Milanese è un territorio che sta vivendo una fase di forte ristrutturazione economica, con effetti che si esprimono, oltreché sulle attività d'impresa e sul mercato del lavoro, anche sul territorio e sulla qualità urbana.

Da una valutazione dei differenti contesti locali, emerge con forza una problematica legata alla qualità di molti ambiti urbani che intercettano, in particolare, il tema delle aree produttive dismesse, sempre più numerose e complesse da trasformare senza adeguati strumenti. Un fatto che non influisce solo sulla qualità urbana, ma che intreccia anche temi di sicurezza, adeguatezza della dotazione dei servizi, qualità dell'ambiente e inquinamento del suolo.

Alla luce di questo quadro, appare fondamentale dotarsi di **politiche orientate alla valorizzazione dei processi di rigenerazione urbana**. L'ipotesi è quella di avviare e promuovere una riflessione comune su questi temi, che possa portare a dotarsi di un'**Agenda per la rigenerazione urbana** a scala della Zona omogenea, attraverso la quale sia possibile promuovere un'idea di sviluppo supportata da una strategia spaziale e da adeguati strumenti di promozione e attuazione.

Attraverso l'Agenda l'Alto Milanese si può dotare di uno strumento funzionale a individuare ambiti strategici, linee di indirizzo, criteri e strumenti comuni di intervento, finalizzati a delineare pratiche innovative e favorire i processi di riuso

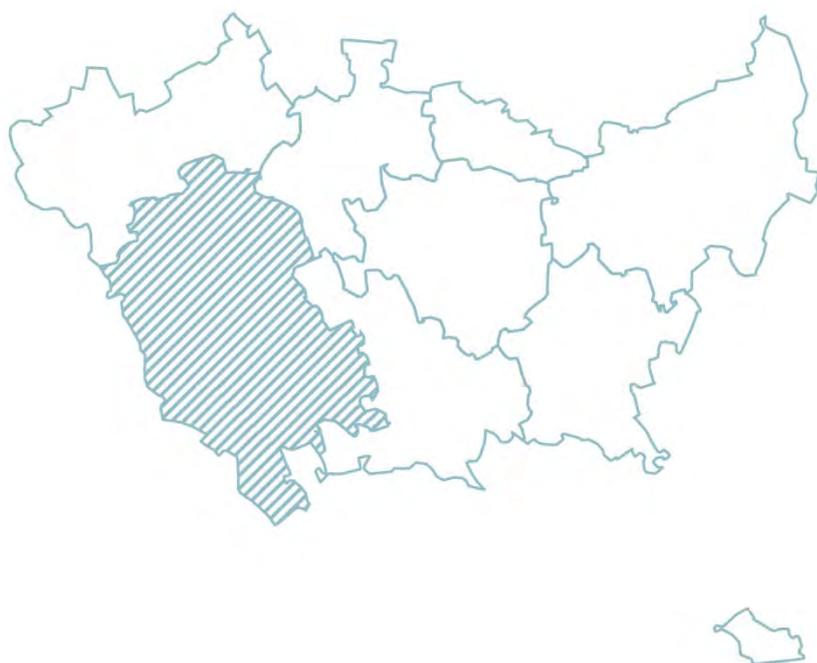
del territorio, in chiave di sostenibilità e innovazione, integrando temi connessi alla mobilità, all'ambiente e allo sviluppo economico.

L'Agenda offrirebbe inoltre la possibilità di costruire un **"portale per gli investitori"**, integrabile con l'esperienza della "Milano che conviene", con un catalogo delle opportunità sul territorio che, adeguatamente supportato da un quadro di regole omogenee e opportune garanzie in ordine alla certezza del diritto e ai tempi delle pratiche amministrative, si configura come potente strumento per le politiche di attrattività e di marketing territoriale per l'Alto Milanese.

Magentino e Abbiatense

Terra di agricoltura tra
produzione e fruizione

ABBIATEGRASSO / ALBAIRATE / ARLUNO / BAREGGIO/ BESATE
BOFFALORA SOPRA TICINO / BUBBIANO / CALVIGNASCO
CASOREZZO / CASSINETTA DI LUGAGNANO / CISLIANO
CORBETTA / GAGGIANO / GUDO VISCONTI / MAGENTA
MARCALLO CON CASONE / MESERO / MORIMONDO
MOTTA VISCONTI / OSSONA / OZZERO / ROBECCO SUL NAVIGLIO
ROSATE / SANTO STEFANO TICINO / SEDRIANO / VERMEZZO
VITTUONE / ZELO SURRIGONE



Elementi di contesto

Il territorio del **Magentino e Abbiatense** presenta i tipici caratteri della pianura irrigua milanese, caratterizzato dalla prevalenza dello **spazio aperto agricolo**, ma anche interessato da aree boschive e di interesse naturalistico e ambientale. Altro elemento di strutturazione del territorio è l'**acqua**, con il Ticino che definisce il confine regionale occidentale e il Naviglio Grande, insieme a una fitta rete di canali, rogge, fontanili e risorgive in genere, quali elementi qualificanti il territorio.

Questi elementi di caratterizzazione del paesaggio sono tutelati dalla presenza del **Parco Agricolo Sud Milano** e dal **Parco del Ticino**, che insistono su buona parte del territorio.

Dal punto di vista insediativo, Magenta e Abbiategrasso rappresentano le due principali polarità e centri di servizio per l'intera Zona omogenea, caratterizzata dalla presenza di molti piccoli Comuni ancora non conurbati e in stretta connessione con l'entroterra rurale.

La trama infrastrutturale è fortemente radiale, con l'autostrada A4 che definisce il limite nord, la Padana Superiore e la Vigevanese principali arterie di connessione e con progetti di potenziamento delle connessioni trasversali, di cui l'ambito è storicamente carente.

Dal punto di vista demografico, tra le zone meno popolate della Città metropolitana, il Magentino e Abbiatense, mostra una discreta dinamica di crescita della popolazione tra il 2011 e il 2014.

Sotto il profilo economico, l'area è storicamente caratterizzata dalla presenza agricola, che sta attraversando processi di innovazione della produzione, e da un settore manifatturiero anch'esso in fase di trasformazione. Negli ultimi anni è il terziario, storicamente sottodimensionato, a registrare un incremento significativo, principalmente nei settori tradizionali come il commercio, ma anche nella logistica. Più altalenanti altri settori come l'informatica e comunicazione, che confermano comunque un processo di terziarizzazione avviato.

Terra di agricoltura, tra produzione e fruizione

Il Magentino e Abbiatense esprime una vocazione che mette al centro il ruolo del territorio e delle eccellenze che lo caratterizzano, fortemente rivolta ai temi della valorizzazione e fruizione, con un ruolo chiave svolto dall'agricoltura.

L'**agricoltura** si colloca dunque al centro di questo progetto. Da un lato, in chiave di sviluppo economico, favorendo l'innovazione nei processi produttivi, necessaria per la competitività del settore, ed estendendo la filiera agro-industriale a produzioni complementari; dall'altro, lavorando su produzioni di nicchia a maggior valore aggiunto e promuovendo l'accesso ai mercati più ricchi del consumo finale (es. distribuzione a chilometro zero); infine, sviluppando attività fruibili e didattico-culturali, a partire dalla valorizzazione dello straordinario patrimonio delle cascine.

A tal fine si propone di promuovere la formazione di un vero e proprio **distretto turistico agroalimentare**, capace di coniugare i valori paesaggistici, ambientali e culturali, di cui questa porzione di area metropolitana è ricca, con la possibilità di costruire dei veri e propri percorsi fruibili. Percorsi che, a partire dalla

connotazione agricola del territorio, incrociano fortemente i temi della **cultura**, che può trovare nei luoghi e nelle eccellenze del territorio luoghi fertili di crescita e valorizzazione, anche utilizzando spazi restituiti a bene comune attraverso processi di **rigenerazione urbana**.

Per alimentare questo scenario e concretizzarne gli effetti, si sono individuate alcune strategie d'azione da mettere in campo da parte della Zona omogenea.

- **Il distretto turistico agroalimentare del Magentino e Abbiatense**
- **Un programma di mobilità per Magentino e Abbiatense**
- **Lo sviluppo della cooperazione intercomunale per la semplificazione e la competitività**

Progetti e azioni

Il distretto turistico agroalimentare del Magentino e Abbiatense

Il territorio della Zona omogenea è utilizzato per oltre il 70% della sua estensione a fini agricoli, di cui buona parte ricompreso nel Parco Agricolo Sud Milano e nel Parco del Ticino che connotano fortemente l'identità di questo territorio.

Per questo tra gli obiettivi fondamentali è la **valorizzazione dell'attività agricola**, a partire dall'attuazione dell'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale "**Milano metropoli rurale**", che vede tra i soggetti firmatari, oltre a Città metropolitana e altri soggetti, anche il Distretto neo-rurale delle tre acque di Milano DINAMO e il Distretto Riso e Rane, che operano sul territorio del Magentino e Abbiatense. Grazie all'AQST è possibile partecipare ai bandi dei Programmi Operativi Regionali e Nazionali, finanziati dai Fondi Strutturali 2014-2020 (FEASR innanzitutto, ma anche FESR ed FSE), il Fondo per lo Sviluppo e la Coesione, i Programmi Europei a Gestione Diretta ed altre risorse pubbliche e private, sviluppando una serie di attività fondamentali per il territorio.

A partire da questo quadro già avviato, sarà dunque centrale favorire lo **sviluppo di un modello che sia in grado di integrare l'attività di produzione agricola con altre forme di sviluppo di beni e servizi** per il territorio, in coerenza con le vocazioni naturali e territoriali, attraverso una solida *partnership* tra i Comuni della Zona omogenea, le aziende agricole locali, Città metropolitana e il Parco Agricolo Sud Milano, oltre ad altri soggetti istituzionali.

Gli obiettivi possono riguardare l'**innovazione di prodotto, di processo e di filiera**, in ottica di agricoltura di prossimità; la **valorizzazione e promozione del territorio** e della cultura rurale; la **riqualificazione e valorizzazione paesaggistica ambientale**, anche in chiave di bio-diversità; ecc.

Queste politiche aprirebbero alla concreta possibilità di **valorizzazione fruitiva e turistica** del territorio, nella logica del **distretto turistico agroalimentare**, con un ruolo della Zona omogenea nel contribuire a consolidare e sviluppare ulteriormente i Distretti agricoli esistenti, soprattutto nel territorio del Magentino. Ciò implica lavorare sulla filiera nel suo complesso, dove la produzione diviene il primo passaggio di una serie di azioni che intercettano distribuzione, enogastronomia e ricettività, in un progetto di valorizzazione dei

percorsi tra le eccellenze del territorio e di fruizione dei beni culturali e paesaggistici, a partire dal ruolo delle cascine, dalla progettazione museale, dalla realizzazione di laboratori dedicati, dall'attrazione generata da manifestazioni coordinate a scala intercomunale.

Un programma di mobilità per Magentino e Abbiatense

Uno dei temi più sentiti dai Comuni della Zona omogenea è rappresentato dalla mobilità. Si rileva la presenza di una serie di criticità specifiche legate alla **programmazione dei servizi di TPL**, che creano difficoltà di connessione, in particolare con alcuni importanti servizi pubblici.

Alla luce di questi elementi di valutazione, nonché in vista del varo dell'Agenzia per il TPL, la Zona omogenea si propone di avviare un progetto condiviso tra i Comuni, finalizzato a definire le priorità e gli orientamenti per lo sviluppo della mobilità nel Nord Ovest Milano.

Lo strumento, configurabile come un Piano Urbano della Mobilità Sostenibile (PUMS), è pensato per garantire una molteplicità di risultati. Due sono i principali fronti d'azione:

- **Un progetto di riorganizzazione del TPL**, finalizzato a dotare i Comuni della Zona omogenea di adeguati strumenti di analisi e di una proposta di riorganizzazione che possa superare le attuali criticità. Fondamentali, in particolare, le relazioni con Milano - e quindi con la programmazione del Comune e delle sue Agenzie - e le connessioni alle principali polarità esistenti (in primo luogo poli sanitari e scolastici).
- **La programmazione**, integrata tra i Comuni della Zona omogenea, **degli interventi infrastrutturali**, riconsiderando le priorità di intervento in ordine ai progetti più rilevanti (la "Viabilità Comparto Sud-Ovest" con Vigevano-Malpensa, la riqualifica della SP114 tra Abbiategrasso e la Tangenziale Ovest e la variante alla SS11 nel tratto Sedriano-Bareggio-Cornaredo), privilegiando la mobilità dolce, promuovendo l'integrazione delle reti ciclabili comunali oggi esistenti (a partire dal progetto "Brezza sull'acqua", lungo il Ticino, e dalla valorizzazione delle alzaie del Canale scolmatore di nord-ovest, nel tratto dal Fontanile Nuovo Bareggio (SIC) alle alzaie del Naviglio, quale valido possibile percorso di interconnessione per lo sviluppo agrituristico), riorganizzando e valorizzando i nodi di interscambio.

In questo quadro, la chiave di volta viene individuata nell'**intermodalità**, in particolare tra gomma, ferro e mobilità dolce, in una visione che possa integrare il modello "classico" con le nuove forme di "mobilità intelligente", valutando la possibilità di promuovere l'uso di mezzi più ecologici, di tipo elettrico, e sfruttando le nuove tecnologie, utili ad esempio per attivare strumenti di infomobilità.

Inoltre, attraverso il PUMS sarà possibile interagire in forma strutturata con la nascente Agenzia per la mobilità, che avrà il compito di programmazione del trasporto pubblico, inquadrando in modo efficace le priorità per l'ambito. Sarà inoltre possibile attivare politiche e progetti condivisi e adeguatamente contestualizzati, che, oltre a rendere più efficiente la programmazione dei singoli Comuni, potranno offrire maggiori possibilità di attrarre investimenti e di partecipare a bandi di finanziamento di diversa natura.

Il PUMS potrebbe rappresentare la prima sperimentazione di uno strumento operativo costruito e, in prospettiva, adottato dall'Assemblea dei Sindaci dalla Zona omogenea.

Lo sviluppo della cooperazione intercomunale per la semplificazione e la competitività

Per rendere competitivo e attrattivo il territorio per le imprese e i cittadini, pur nei limiti delle possibilità di azione in questo contesto, appare fondamentale sviluppare un processo orientato in forma più estesa all'abilitazione del sistema economico locale. In questa logica, attraverso un rafforzamento della cooperazione intercomunale, è possibile avviare un percorso orientato **alla semplificazione e alla competitività**, che si concentri sul funzionamento della "macchina amministrativa pubblica" e sull'erogazione di servizi.

Le azioni dovranno rispondere a criteri orientati a garantire maggiore efficacia ed efficienza alle attività delle Amministrazioni, attraverso: la semplificazione dell'azione amministrativa, l'omogeneizzazione di norme, regolamenti e pratiche, la messa in comune di buone prassi ed esperienze, nonché l'impegno a promuovere in modo capillare lo sviluppo delle " Autostrade Informatiche" (fibra ottica).

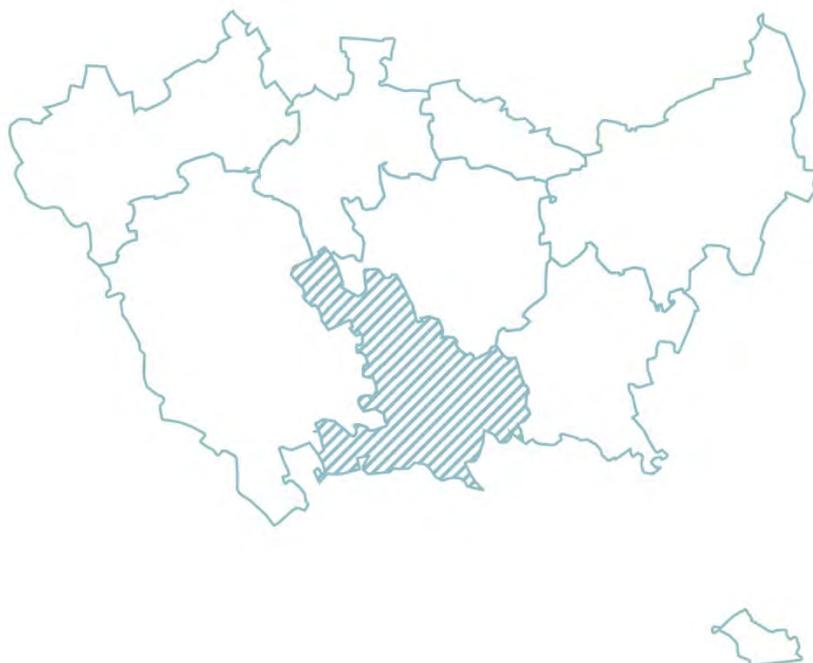
Il primo passo prevede la predisposizione di un **progetto pilota**, da condividere e sviluppare insieme agli attori socio-economici del territorio, che si proponga il **potenziamento in ordine alla digitalizzazione e messa in comune di alcuni servizi**, a partire dalla valorizzazione delle esperienze esistenti tra i Comuni. Alcuni campi di sperimentazione riguardano ad esempio i SUAP (Sportello Unico delle Attività Produttive) e il catasto intercomunale, la standardizzazione della modulistica e l'omogeneizzazione dei regolamenti in materia amministrativa, edilizia, del commercio e delle attività produttive.

Un ulteriore terreno di innovazione riguarda le **società partecipate**, altro elemento e fattore di competitività. Sempre in chiave di efficientamento dei servizi offerti, si propone di avviare un processo di riorganizzazione, al fine di mettere in comune esperienze e risorse, con particolare riferimento alla **gestione integrata dei rifiuti**.

Sud Ovest

Nuove connessioni per
un territorio integrato

ASSAGO / BASIGLIO / BINASCO / BUCCINASCO / CASARILE
CESANO BOSCONI / CORSICO / CUSAGO / LACCHIARELLA
LOCATE DI TRIULZI / OPERA / PIEVE EMANUELE / ROZZANO
TREZZANO SUL NAVIGLIO / VERNATE / ZIBIDO SAN GIACOMO



Elementi di contesto

Il **Sud Ovest** è un territorio articolato, dove coesiste una molteplicità di ambienti insediativi. Grandi funzioni di rilevanza metropolitana (servizi, aree produttive, quartieri residenziali pubblici, centri direzionali e commerciali) attestata in prevalenza sugli assi infrastrutturali radiali e tangenziali a ridosso di Milano, convivono con estesi ambiti agricoli produttivi, tutelati dal Parco Agricolo Sud Milano, che si estende su oltre la metà del territorio.

Un **territorio in evoluzione**, che mostra in fase recente il tasso di crescita della popolazione più elevato dopo la città di Milano, trainato in particolar modo dalla popolazione straniera. Dal punto di vista economico, l'area evidenzia un sistema produttivo che ha sostanzialmente concluso la transizione da una caratterizzazione prevalentemente manifatturiera ad una ormai connotata in senso terziario, con attività sia a vocazione tradizionale (commercio e logistica) sia afferenti a settori più innovativi e a più elevato valore aggiunto (attività professionali e finanziarie). Un processo di diversificazione che però solo in parte sembra riuscire a riassorbire i contraccolpi di una prolungata crisi e incidere sulla domanda di lavoro.

Nuove connessioni per un territorio integrato

I tanti temi che attraversano il Sud Ovest fanno emergere con forza la necessità di concentrare gli sforzi nell'ottica di fare sistema a livello territoriale. In particolare, si esprimono la necessità e la possibilità di implementare le **"potenziali connessioni"**, al fine di mettere più e meglio in rete il territorio e i suoi attori, costruendo sinergie che possano liberare forze nuove in ottica di sviluppo.

Il concetto di connessioni è da intendersi in senso ampio e può esprimersi su molteplici fronti e attraverso diverse tipologie di attività: implementando le relazioni tra formazione, saperi e lavoro; costruendo reti di territori, agendo in particolare sul sistema della mobilità nelle sue differenti forme; valorizzando la cooperazione tra le amministrazioni, implementando cooperazione e integrazione dei servizi comunali.

Per lo sviluppo di questo modello progettuale si propongono alcune strategie che possono orientare l'azione di Città metropolitana e dei Comuni organizzati nelle Unioni e nella Zona omogenea.

- **Sapere e saper fare: formazione per "nuove" e "vecchie" professioni**
- **Un programma per la mobilità del Sud Ovest**
- **Parco Agricolo Sud Milano: verso progetti paesistico-territoriali**
- **Protocollo Polizia locale intercomunale**

Progetti e azioni

Sapere e saper fare: formazione per “nuove” e “vecchie” professioni

Il Sud Ovest si sta dimostrando un ambito all'avanguardia nel campo della formazione e dell'orientamento al lavoro, anche grazie al lavoro svolto da AFOL Sud Milano, che si connota come un importante punto di incontro tra l'offerta e la domanda di lavoro. In fase recente, sono state avviate anche interessanti e innovative esperienze, come l'acceleratore d'impresa **Multilab di Rozzano**, tra i primi incubatori d'impresa con un progetto ambizioso che si localizza fuori dalla città di Milano.

In questa chiave sperimentale, diventa un'opportunità l'Accordo di Programma promosso dal Comune di **Cusago** per il **recupero del castello visconteo**, con la possibilità di insediare una scuola di specializzazione del verde e dei mestieri in grado di promuovere alta formazione qualificata.

A partire da queste e altre esperienze si può valutare la possibilità di sviluppare un **innovativo progetto di formazione** che incroci la tradizione dei “vecchi mestieri” e l'innovazione dei “nuovi lavori”. Un progetto che può essere costruito in *partnership* tra diversi soggetti pubblici e privati: i Comuni della Zona omogenea, Città metropolitana, AFOL Sud Milano, attori economici e imprese, ecc.

Un programma per la mobilità del Sud Ovest

Uno dei temi più sentiti dai Comuni della Zona omogenea è rappresentato dalla mobilità. In particolare, si rileva la presenza di una serie di criticità specifiche dovute a una poco attenta programmazione dei servizi di TPL, che creano difficoltà di connessione con alcuni importanti servizi pubblici.

Alla luce di questa valutazione e in vista del varo dell'Agenzia per il TPL, la Zona omogenea valuta l'opportunità di avviare un progetto condiviso tra i Comuni finalizzato a definire le priorità e gli orientamenti per lo **sviluppo per la mobilità nel Sud Ovest**.

Lo strumento, che si configura come un Piano Urbano della Mobilità Sostenibile (PUMS), ha l'obiettivo di contribuire a garantire una molteplicità di risultati. Due sono i principali fronti d'azione dello strumento.

- **Un progetto di riorganizzazione del TPL**, finalizzato a dotare i Comuni della Zona omogenea di adeguati strumenti di analisi e di una proposta di riorganizzazione che possa superare le attuali criticità. Fondamentali in particolare le relazioni con la programmazione della città di Milano e un progetto che sia in grado di offrire soluzioni in grado di migliorare le connessioni alle principali polarità esistenti (in primo luogo poli sanitari e scolastici). Fondamentale lavorare sull'intermodalità, in particolare tra gomma, ferro e mobilità dolce, in una visione che possa integrare il modello “classico” con le nuove forme di “mobilità intelligente”, a partire dall'estensione delle forme di *bike&car sharing*, valutando la possibilità di promuovere l'uso di mezzi più ecologici, di tipo elettrico, e sfruttando le nuove tecnologie, utili ad esempio per attivare strumenti di infomobilità.

- **La programmazione degli interventi infrastrutturali**, conferendo priorità agli interventi finalizzati a migliorare l'integrazione modale. Ciò significa lavorare: sulle reti di trasporto pubblico, valutando adeguatamente le priorità e le possibilità per l'ambito; sulla viabilità, attraverso una programmazione integrata tra i Comuni della Zona omogenea delle priorità di intervento e l'implementazione dei progetti di fattibilità più rilevanti; sulla mobilità dolce, promuovendo l'integrazione delle reti comunali esistenti.

Attraverso una visione progettuale convincente sarà possibile interagire in forma strutturata con la nascente Agenzia per la mobilità, che avrà il compito di programmazione del trasporto pubblico, inquadrando in modo efficace le priorità per l'ambito. Sarà inoltre possibile attivare politiche e progetti condivisi e adeguatamente contestualizzati, che, oltre a rendere più efficiente la programmazione dei singoli Comuni, potranno offrire maggiori possibilità di attrarre investimenti e di partecipare a bandi di finanziamento di diversa natura. Lo strumento potrebbe rappresentare la prima sperimentazione di uno strumento operativo costruito e, in prospettiva, adottato dall'Assemblea dei Sindaci dalla Zona omogenea.

Parco Agricolo Sud Milano: verso progetti paesistico-territoriali

Le aree ricomprese nel Parco Agricolo Sud Milano interessano oltre la metà dell'estensione territoriale della Zona omogenea, connotandone fortemente l'identità. Oggi questi ambiti richiedono, oltre alla riconferma del ruolo di tutela e pianificazione svolto finora dal Parco, la possibilità di **attivare progetti di valorizzazione del territorio**, sia in chiave paesistico ambientale sia di sostegno all'agricoltura come mezzo di produzione e attività fondamentale per la conservazione del paesaggio (mantenimento dell'estensione, della compattezza, della qualità dell'ambiente agricolo e orientamento verso pratiche rispettose dell'ambiente). Il modello da promuovere deve essere in grado di integrare lo sviluppo dell'attività agricola con altre forme di promozione e sviluppo di beni e servizi per il territorio, in coerenza con le vocazioni naturali e territoriali.

Sotto il **profilo paesistico e ambientale**, il progetto lavora in particolare sulla connessione degli ambiti di interesse naturalistico, in ottica di costruzione della rete ecologica, con particolare attenzione alle **relazioni tra insediamenti e spazi agricoli** (disegnare le "frange", non "frazionare" gli spazi liberi, fare entrare gli spazi aperti nella qualità dell'urbano, ecc.). Dovrà inoltre promuovere interventi nel campo della **fruizione e della qualificazione delle risorse ambientali**, ponendo particolare attenzione alla protezione e valorizzazione delle preesistenze storico-monumentali.

Altro obiettivo fondamentale è la **valorizzazione dell'attività agricola**, a partire dall'attuazione dell'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale "Milano metropoli rurale", che vede tra i soggetti firmatari, oltre a Città metropolitana e altri soggetti, anche il Distretto neorurale delle tre acque di Milano DINAMO e il Distretto Riso e Rane, che operano sul territorio del Sud Ovest Milano. La possibilità di accedere ai bandi dei Programmi Operativi Regionali e Nazionali, finanziati dai Fondi Strutturali 2014-2020 (FEASR innanzitutto, ma anche FESR ed FSE), il Fondo per lo Sviluppo e la Coesione, i Programmi Europei a Gestione

Diretta ed altre risorse pubbliche e private, permetterà lo sviluppo di una serie di attività fondamentali per il territorio. Gli obiettivi possono riguardare l'innovazione di prodotto, di processo e di filiera, in ottica di agricoltura di prossimità, la valorizzazione e promozione del territorio e della cultura rurale, la riqualificazione e valorizzazione paesaggistico ambientale, il potenziamento e miglioramento del sistema irriguo. Diventa in questo modo concreta la possibilità di **valorizzazione fruitiva e turistica** del territorio, con un ruolo chiave della Zona omogenea nel contribuire a **consolidare e sviluppare ulteriormente i Distretti agricoli esistenti**.

Per raggiungere questi obiettivi risulta necessario implementare e rendere più efficace il coordinamento dei rapporti tra i Comuni, la Città metropolitana e il Parco Agricolo Sud Milano, ridefinendo le modalità di interazione e programmazione, in un'ottica più orizzontale.

Protocollo Polizia locale intercomunale

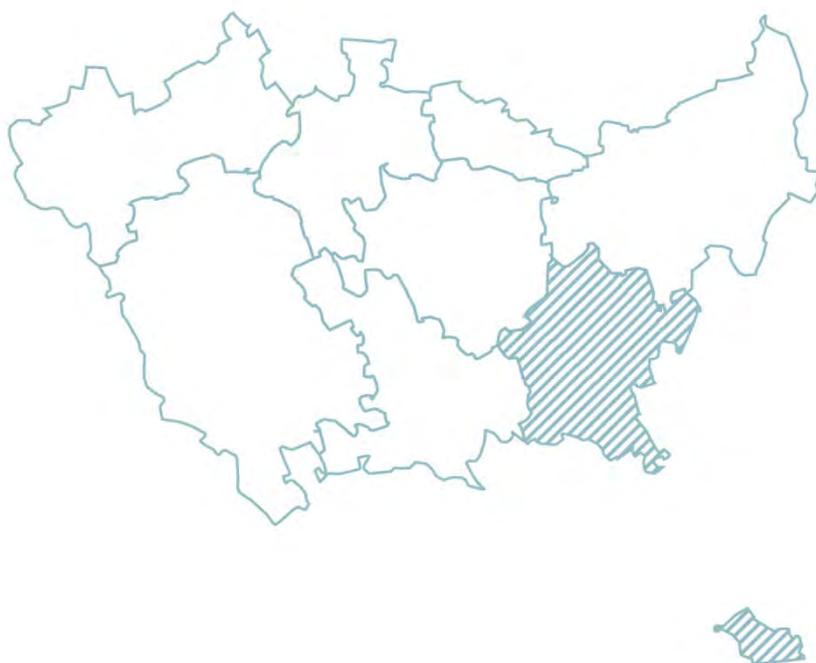
Il quarto campo di sperimentazione riguarda la Polizia Locale. Obiettivo è quello di avviare un progetto finalizzato alla costituzione di un **modello organizzativo sovracomunale stabile**, che offra la possibilità di mettere in comune alcuni servizi, a partire da quelli amministrativi, liberando risorse umane grazie alla messa a fattore comune della dotazione organica o parte di essa. Ciò con l'obiettivo di una maggiore efficienza complessiva del servizio e la possibilità di implementare i turni a invarianza di organico, anche attraverso un piano di sviluppo del servizio per passaggi progressivi, prevedendo inizialmente anche un'organizzazione per sub ambiti.

Il convenzionamento del servizio permetterebbe inoltre di incrementare le possibilità di accesso all'assegnazione di cofinanziamenti per la realizzazione di progetti in materia di sicurezza urbana.

Sud Est

Orientare lo sviluppo verso la Smart Land

CARPIANO / CERRO AL LAMBRO / COLTURANO / DRESANO
MEDIGLIA / MELEGNANO / PANTIGLIATE / PAULLO /
PESCHIERA BORROMEO / SAN COLOMBANO AL LAMBRO
SAN DONATO MILANESE / SAN GIULIANO MILANESE
SAN ZENONE AL LAMBRO / TRIBIANO / VIZZOLO PREDABISSI



Elementi di contesto

Il Sud Est è un territorio il cui sviluppo è stato fortemente segnato da due fattori. Da un lato la **matrice agricola** che, ancora oggi, grazie anche alla presenza del Parco Agricolo Sud Milano che rappresenta oltre il 60% del territorio, è un'eccellenza sia dal punto di vista paesistico-ambientale sia come risorsa economica. Dall'altra il ruolo cardine assunto dal **sistema infrastrutturale**. Nel Sud Est insiste uno dei principali nodi della mobilità in area metropolitana, caratterizzato dall'intersezione del sistema autostradale (A1 Milano-Bologna) e delle Tangenziali (Est, Ovest ed Est Esterna), insieme alle due direttrici storiche che hanno guidato la formazione e la concentrazione dello sviluppo del territorio urbano: la via Emilia e l'asse della paullese. A questi si aggiungono la rete ferroviaria, nonché l'aeroporto di Linate.

Un territorio nel quale sono presenti diverse funzioni ed elementi di caratterizzazione dell'identità metropolitana, che dovranno trovare spazio nel progetto di sviluppo del Piano strategico:

- il **Parco Agricolo Sud Milano**, sia in chiave di produzione agricola sia come valore paesistico-ambientale e di messa in rete e fruizione delle eccellenze del territorio;
- l'**Idroscalo**, servizio di eccellenza dell'area metropolitana incentrato sullo sport, sul benessere e la piena fruizione;
- il **sistema socio-sanitario**, con il ruolo delle aziende ospedaliere e del sistema di *welfare* diffuso.

Dal punto di vista demografico, pur essendo una delle Zone omogenee a minor densità abitativa, il Sud Est negli ultimi anni ha visto una significativa **crescita della popolazione**, soprattutto per quanto riguarda la componente straniera.

Sotto il profilo economico, la profonda fase di trasformazione del sistema produttivo dai primi anni duemila, l'ha progressivamente assimilato e integrato, specie nei comuni di prima cintura, al *core* metropolitano. Terminato il processo di deindustrializzazione dei Comuni situati lungo la via Emilia, che ha portato ad una contrazione del settore manifatturiero, negli ultimi anni si è intensificato un rapido e complesso **processo di terziarizzazione**, caratterizzato dalla crescita di importanti insediamenti attivi nel settore dei servizi alle imprese, in particolare a San Donato Milanese, e dai due poli commerciali sorti a San Giuliano Milanese e lungo la Paullese, insieme al potenziamento dei servizi sanitari. Si assiste ad un *trend* positivo anche per la logistica e per il settore agricolo.

Orientare lo sviluppo verso la *Smart Land*

Il lavoro parte dalla consapevolezza che Città metropolitana e l'istituzione delle Zone omogenee sono importanti opportunità sul fronte politico e istituzionale. Va quindi sostenuto il processo di costruzione della Città metropolitana, nel quale i Comuni, anche attraverso una visione per Zone omogenee vogliono essere protagonisti. Rispetto al Piano strategico, fondamentale sarà la capacità di sviluppare politiche e costruire progetti che possano contribuire a formare e sviluppare un concetto di "**cittadinanza metropolitana**", nella prospettiva di una nuova identità collettiva.

Il Sud Est, a partire degli elementi di caratterizzazione che lo contraddistinguono, propone una visione di sviluppo per il proprio territorio in chiave di **Smart Land**. L'idea è quella di estendere al concetto di territorio i temi della città intelligente e sostenibile, attivando un processo che possa veicolare una serie di politiche e azioni progettuali orientate in tal senso e applicando una logica di partecipazione e condivisione. Attraverso un luogo di sintesi veicolabile attraverso la Zona omogenea, è possibile individuare terreni stabili di confronto tra amministratori, forze economiche e sociali locali, associazioni e cittadini.

Un processo che si alimenta di progetti riferibili a **molteplici campi d'azione**: mobilità, pianificazione territoriale, ambiente e paesaggio, energia, sviluppo economico, *welfare*, semplificazione ed efficienza dei processi amministrativi.

Essendo potenzialmente molto vasto il campo delle azioni da mettere in moto, applicando la logica di selettività proposta dal Piano strategico, il Sud Est Milano ha individuato alcuni primi **progetti pilota**, funzionali all'avvio di un processo che si auspica possa impostare un metodo e un modello operativo in grado di attivare nel tempo successive fasi di implementazione e sviluppo su più fronti.

Il percorso verso la *Smart Land* del Sud Est, individua oggi cinque ambiti d'azione e conseguenti progetti prioritari.

- **PUMS di Zona omogenea**
- **Un programma per la rigenerazione urbana**
- **Accordo Quadro per l'agricoltura, il paesaggio e la fruizione del territorio**
- **Semplificazione ed efficienza amministrativa**
- **Protocollo polizia locale intercomunale**

Come Zona omogenea risulta centrale inoltre il tema delle **gestioni associate dei servizi**. C'è la volontà di accelerare su quelle più mature, valutando i risultati percepibili, e aprire gli spazi disponibili per nuove forme di cooperazione, avviando un percorso di condivisione di buone pratiche tra Zone omogenee. Prioritario il capitolo delle **gestioni associate dei servizi in tema di welfare**, soprattutto dovendo prendere atto della riforma sociosanitaria, recentemente varata da Regione Lombardia, e dei nuovi modelli di cura per la cronicità in essa delineati, basati su due elementi fondanti: l'integrazione degli interventi e la sostenibilità.

I modelli sono quelli dei Presidi Ospedalieri Territoriali (POT) e dei Presidi Socio-Sanitari Territoriali (PreSST), in fase di avvio o in parte già in atto in Lombardia come sperimentazioni, che sollecitano tutti gli *stakeholder* ad una più proficua interazione tra sociale e sanitario, a beneficio dell'intera cittadinanza.

Progetti e azioni per la *Smart Land*

PUMS di Zona omogenea

Uno dei temi più sentiti dai Comuni della Zona omogenea è rappresentato dalla mobilità. Oltre al tema della tariffazione unica, che dovrà trovare soluzione a livello metropolitano, si rileva la presenza di una serie di criticità specifiche

dovute a una poco attenta **programmazione dei servizi di TPL**, che creano difficoltà di connessione in particolare con alcuni importanti servizi pubblici.

Alla luce di questi elementi di valutazione, nonché in vista del varo dell'Agazia per il TPL, la Zona omogenea valuta l'opportunità di avviare un progetto condiviso tra i Comuni finalizzato a definire le priorità e gli orientamenti per lo sviluppo della mobilità nel Sud Est.

Lo strumento, configurabile come un Piano Urbano della Mobilità Sostenibile (PUMS), in prospettiva contribuisce a garantire una molteplicità di risultati. Due sono i principali fronti d'azione dello strumento.

- **Un progetto di riorganizzazione del TPL**, finalizzato a dotare i Comuni della Zona omogenea di adeguati strumenti di analisi e di una proposta di riorganizzazione che possa superare le attuali criticità. Fondamentali in particolare le relazioni con la programmazione della città di Milano e un progetto che sia in grado di offrire soluzioni funzionali a migliorare le connessioni alle principali polarità esistenti (in primo luogo poli sanitari e scolastici). Fondamentale lavorare sull'intermodalità, in particolare tra gomma, ferro e mobilità dolce (valutando ad esempio gli effetti della nuova stazione FNM di San Giuliano Milanese e relativo parcheggio di interscambio), in una visione che possa integrare il modello "classico" con le nuove forme di "mobilità intelligente", a partire dall'estensione delle forme di bike&car sharing, valutando la possibilità di promuovere l'uso di mezzi più ecologici, di tipo elettrico, e sfruttando le nuove tecnologie, utili ad esempio per attivare strumenti di infomobilità.
- **La programmazione degli interventi infrastrutturali**, conferendo priorità agli interventi finalizzati a migliorare l'integrazione modale. Ciò significa lavorare: sulle reti di trasporto pubblico, valutando adeguatamente le priorità e le possibilità per l'ambito (a partire dalla rivalutazione del prolungamento M3 a Paullo); sulla viabilità, attraverso una programmazione integrata tra i Comuni della Zona omogenea delle priorità di intervento e l'implementazione dei progetti di fattibilità più rilevanti (ad es. la de-semaforizzazione della Paullese); sulla mobilità dolce, promuovendo l'integrazione delle reti ciclabili comunali oggi esistenti (a partire dal progetto del percorso delle abbazie e il cammino della Valle dei Monaci e dal recupero del sedime ferroviario dismesso della Milano-Genova tra Rogoredo e Poasco); sulla programmazione dei nodi di interscambio, incentivando l'intermodalità.

Attraverso il PUMS si può interagire in forma strutturata con la nascente Agazia per la mobilità, che avrà il compito di programmazione del trasporto pubblico, inquadrando in modo efficace le priorità per l'ambito. Sarà inoltre possibile attivare politiche e progetti condivisi e adeguatamente contestualizzati, che, oltre a rendere più efficiente la programmazione dei singoli Comuni, potranno offrire maggiori possibilità di attrarre investimenti e di partecipare a bandi di finanziamento di diversa natura.

Lo strumento si configura come la prima sperimentazione di strumento operativo costruito e, in prospettiva, adottato dall'Assemblea dei Sindaci della Zona omogenea.

Un programma per la rigenerazione urbana

Da una valutazione dei differenti contesti locali, emerge con forza una problematica legata alla **qualità di alcuni contesti urbani**, in particolare rispetto al tema delle aree produttive dismesse, ma anche di contesti rurali, dovuti alla dismissione di molte cascine, sempre più numerosi e complessi da affrontare senza adeguati strumenti. Un fatto che non si limita ai temi della qualità urbana e territoriale, ma che intreccia anche temi di sicurezza, adeguatezza della dotazione dei servizi, qualità dell'ambiente e inquinamento del suolo.

Alla luce di questo quadro, appare fondamentale dotarsi di **politiche orientate alla valorizzazione dei processi di rigenerazione urbana**. Avviare una riflessione comune su questi temi, può portare alla definizione di un **programma per la rigenerazione urbana**, attraverso il quale generare un'idea di sviluppo supportata da una strategia spaziale e da adeguati strumenti di promozione e attuazione. L'individuazione di ambiti strategici, linee di indirizzo, criteri e strumenti comuni di intervento, è finalizzata a delineare pratiche innovative e favorire i processi di riuso (anche temporaneo) del territorio, in chiave di sostenibilità e innovazione, integrando temi connessi alla mobilità, all'ambiente e allo sviluppo economico.

Ciò anche in considerazione della possibilità di potersi raccordare in modo efficace con la programmazione metropolitana, che vedrà il prossimo avvio di costruzione del Piano Territoriale Metropolitano, nel quale si auspica possano trovare spazio strumenti di perequazione e compensazione territoriale a supporto delle politiche di Zona omogenea.

In questa fase si apre dunque la possibilità di avviare alcune **operazioni pilota su aree sensibili**, quali ad esempio la zona industriale di via Buozzi a San Donato Milanese, di Sesto Ulteriano a San Giuliano Milanese, l'area di "Plasticopoli" a Peschiera Borromeo, al fine di individuare e mettere a fuoco adeguati strumenti per il trattamento delle problematiche.

Accordo quadro per l'agricoltura, il paesaggio e la fruizione del territorio

Al fine di riconoscere e valorizzare il ruolo dell'agricoltura come elemento di connotazione territoriale, si **promuove la formazione del Distretto Agricolo del Sud Est Milano**. L'azione prevede la *partnership* dalla Zona omogenea con le aziende agricole locali e il Parco Agricolo Sud Milano, con un modello che sia in grado di integrare lo sviluppo dell'attività agricola con altre forme di promozione e sviluppo di beni e servizi per il territorio, in coerenza con le vocazioni naturali e territoriali.

L'esito previsto del percorso è la promozione di un **Accordo Quadro** e in seguito di un piano d'azione, partendo dalla mappatura e monitoraggio delle attività agricole attive. Grazie al riconoscimento del distretto agricolo a livello regionale, il piano d'azione sarebbe finanziabile attraverso i bandi dei Programmi Operativi Regionali e Nazionali, attraverso i Fondi Strutturali 2014-2020 (FEASR innanzitutto, ma anche FESR ed FSE), il Fondo per lo Sviluppo e la Coesione, i Programmi Europei a Gestione Diretta ed altre risorse pubbliche e private.

Gli obiettivi possono riguardare l'innovazione di prodotto, di processo e di filiera, in ottica di agricoltura di prossimità, la valorizzazione e promozione del territorio e della cultura rurale, la riqualificazione e valorizzazione paesaggistica ambientale, il potenziamento e miglioramento del sistema irriguo.

Sarebbe così possibile **attivare progetti di valorizzazione del territorio**, sia in chiave paesistico ambientale sia di sostegno all'agricoltura come mezzo di produzione con ricadute su un settore economico rilevante e attività fondamentale per la conservazione del paesaggio (mantenimento dell'estensione, della compattezza, della qualità dell'ambiente agricolo e orientamento verso pratiche rispettose dell'ambiente). In coerenza con le vocazioni naturali e territoriali si può promuovere un modello che sia in grado di integrare lo sviluppo dell'attività agricola con altre forme di sviluppo di beni e servizi per il territorio.

Direttamente connessa al tema agricolo, si aprirebbe inoltre la possibilità di **valorizzazione fruitiva e turistica** del territorio, con la promozione della capacità ricettiva dell'area unitamente allo sviluppo di percorsi tra le eccellenze del territorio, a partire dalla messa in rete e valorizzazione delle Abbazie, dei castelli e delle ville storiche.

Semplificazione ed efficienza amministrativa

Per rendere competitivo e attrattivo il territorio per imprese e cittadini, pur nei limiti delle possibilità di azione di questo contesto, appare fondamentale sviluppare un processo che estenda l'impegno ad intervenire concretamente sul **funzionamento della "macchina amministrativa pubblica"**.

Le azioni dovranno rispondere a criteri orientati a garantire maggiore efficacia ed efficienza alle attività delle Amministrazioni attraverso: la **semplificazione dell'azione amministrativa, l'omogeneizzazione di norme, regolamenti e pratiche, la messa in comune di buone prassi ed esperienze**.

L'obiettivo è quello di rendere più competitivo il territorio nel suo complesso, incrementando i livelli di servizio per cittadini e imprese. Il primo passo prevede la predisposizione di un progetto pilota, da condividere e sviluppare insieme agli attori socio-economici del territorio, che si proponga il potenziamento in ordine alla digitalizzazione e messa in comune di alcuni servizi; la standardizzazione della modulistica e omogeneizzazione dei regolamenti in materia amministrativa, edilizia, commercio e attività produttive. Un progetto che non deve partire da zero, ma dalla condivisione ed estensione di buone pratiche esistenti tra i Comuni, pur in un quadro di autonomia decisionale dei singoli Enti locali nelle materie di competenza.

Protocollo Polizia locale intercomunale

Un campo di sperimentazione riguarda la Polizia Locale. L'obiettivo è quello di avviare un progetto finalizzato alla **costituzione di un modello organizzativo sovracomunale stabile**, che offra la possibilità di mettere in comune alcuni servizi, a partire da quelli amministrativi, liberando risorse umane grazie alla messa a fattore comune della dotazione organica o parte di essa. Si intende così arrivare a una maggiore efficienza complessiva del servizio, con la possibilità di

implementare i turni a invarianza di organico, anche attraverso un piano di sviluppo del servizio per passaggi progressivi, prevedendo inizialmente anche un'organizzazione per sub ambiti. In questa chiave il primo passaggio prevede la valutazione di alcune buone pratiche già sviluppate in altri ambiti, come ad esempio nel Nord Ovest Milano nell'ambito del Patto per Expo 2015 e nell'Alto Milanese tra i Comuni dell'asse del Sempione. Da valutare inoltre la possibilità di avviare un lavoro interforze con gli altri corpi, carabinieri e polizia, in raccordo con la Prefettura.

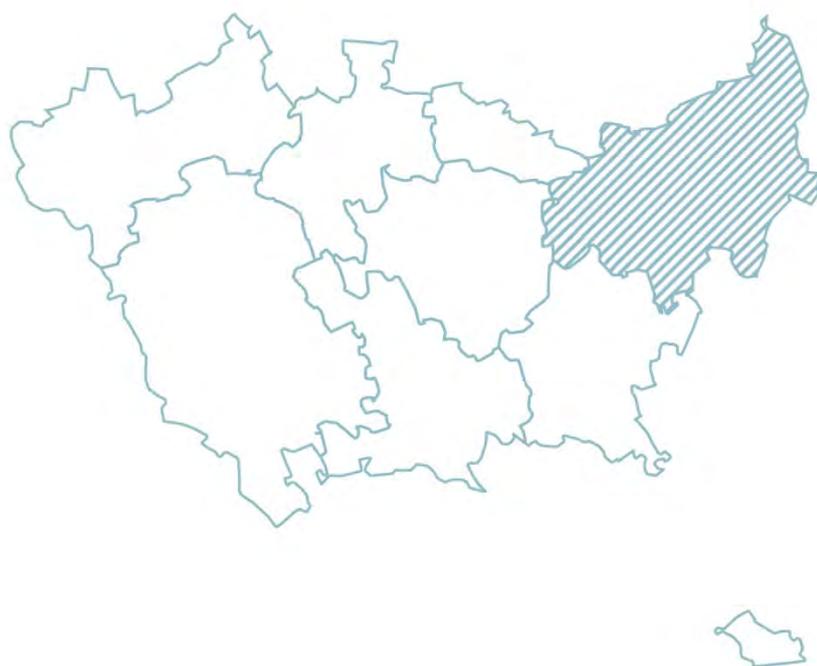
Il convenzionamento del servizio permetterebbe inoltre di incrementare le possibilità di accesso all'assegnazione di cofinanziamenti per la realizzazione di progetti in materia di sicurezza urbana.

6.5

Adda Martesana

Infrastrutture verdi e blu
per una città parco

BASIANO / BELLINZAGO LOMBARDO / BUSSERO / CAMBIAGO
CARUGATE / CASSANO D'ADDA / CASSINA DE PECCHI
CERNUSCO SUL NAVIGLIO / GESSATE / GORGONZOLA
GREZZAGO / INZAGO / LISCATE / MASATE / MELZO
PESSANO CON BORNAGO / PIOLTELLO / POZZO D'ADDA
POZZUOLO MARTESANA / RODANO / SEGRATE / SETTALA
TREZZANO ROSA / TREZZO SULL'ADDA / TRUCCAZZANO
VAPRIO D'ADDA / VIGNATE / VIMODRONE



Elementi di contesto

L'**Adda Martesana** è un territorio che ha subito rilevanti processi di trasformazione in fase recente, dovuti in particolare agli interventi infrastrutturali che hanno interessato in primo luogo il sistema della viabilità. La recente realizzazione di TEEM e BreBeMi, accompagnate dal potenziamento di Cassanese e Rivoltana, hanno profondamente mutato l'assetto e i caratteri del territorio, ridefinendo i profili di accessibilità dell'area insieme al portafoglio delle convenienze localizzative, in particolare per le imprese.

L'Adda Martesana è però soprattutto un territorio che si caratterizza per la qualità ambientale, paesistica e di vasta offerta culturale, dove **acqua e verde** contribuiscono a valorizzare la dimensione sia dell'abitare sia del lavoro, coniugando i temi dell'**abitabilità** con quelli di **abilitazione del sistema economico** e dell'impresa. Il Naviglio Martesana e il fiume Adda, il Parco Agricolo Sud Milano, il Parco Adda Nord e i numerosi PLIS sono i capisaldi di infrastrutturazione ambientale.

Fondamentale poi il ruolo dell'**agricoltura** e delle attività di trasformazione collegate, sempre più orientate alla qualità e alla valorizzazione delle numerose eccellenze delle produzioni locali, che da sempre contribuiscono a caratterizzare fortemente l'identità dell'Adda Martesana.

Dal punto di vista demografico l'Adda Martesana mostra negli ultimi anni un andamento positivo seppur inferiore alla media della Città metropolitana. Il **sistema economico** è tradizionalmente caratterizzato da un mix produttivo molto **diversificato**, con una forte presenza di attività terziarie nei Comuni più vicini al capoluogo e da un consistente radicamento di attività manifatturiere soprattutto nella fascia nord orientale e nel Cassanese. Questa peculiarità della struttura produttiva ha visto una contrazione nelle recenti fasi di crisi economica, con dati che mostrano accenni di ripresa. Commercio, trasporti e logistica, ricettività e ristorazione rappresentano i principali settori di specializzazione dell'area, nella quale appare in crescita il terziario avanzato che ha dimostrato una buona capacità di tenuta.

Infrastrutture verdi e blu per una città parco

Come anticipato il tema infrastrutturale ha dominato in fase recente l'agenda del territorio, condizionandone fortemente lo sviluppo attuale e quello prossimo futuro. Il territorio dell'Adda Martesana continuerà a puntare sull'infrastrutturazione territoriale, ma intesa in senso profondamente differente rispetto al passato. Per essere in grado di governare efficacemente i processi di sviluppo, che saranno fortemente condizionati dalle scelte del recente passato, si concentrerà sull'**implementazione delle "infrastrutture verdi e blu"**, con l'acqua e le reti verdi che dovranno contribuire a orientare i processi di ricomposizione territoriale.

Non solo ambiente, ma anche innovazione e sviluppo economico. La qualità del territorio passa anche dal suo livello di **connessione con le reti**. L'estensione e gli investimenti sulle infrastrutture immateriali, con lo sviluppo della rete di fibra ottica, sono ormai condizione essenziale per la competitività del territorio e delle aziende insediate.

Un progetto di territorio sempre più connesso e accessibile, più unito e cooperante, orientato alla valorizzazione della qualità dell'abitare e del lavoro. In questa chiave si propongono tre strategie d'azione che possono essere messe in campo dalla Zona omogenea.

- **Cooperare per crescere: un modello innovativo di *governance* per la Zona omogenea**
- **Governare lo sviluppo: un'Agenda strategica per l'Adda Martesana**
- **Il Distretto Agricolo dell'Adda Martesana**

Progetti e azioni

Cooperare per crescere: un modello innovativo di *governance* per la Zona omogenea

Con l'istituzione delle Zone omogenee, anche in attuazione del Regolamento di funzionamento delle stesse, si presenterà l'opportunità – oltre che la necessità – di far compiere ai Comuni un passo in avanti verso l'**innovazione sistemica nei processi di *governance***. Accanto al loro tradizionale compito di produzione di servizi indispensabili al benessere collettivo, i Comuni, riuniti in forma di Zona omogenea, sono nelle condizioni di far emergere ed esercitare attivamente un nuovo e più strategico ruolo di regia dei processi decisionali e programmatori, garantendo visione condivisa e tutela dell'interesse generale della comunità di riferimento. L'esercizio di tale ruolo prevede l'individuazione di adeguate forme e modalità di attuazione a livello di Zona omogenea (protocolli d'intesa, accordi di programma, convenzioni), coinvolgendo anche altri attori locali non istituzionali. Oltre alla definizione del modello di organizzazione, fondato sulla cooperazione intercomunale, fondamentali saranno la capacità e la volontà di identificare i campi d'azione.

A tal fine si propone di avviare un tavolo di confronto stabile tra gli Amministratori, funzionale a "riempire di contenuti" l'**agenda della Zona omogenea**, che porti alla definizione di un accordo per l'individuazione di un modello di *governance* e delle modalità operative, insieme alle funzioni e ai servizi che i Comuni decideranno di affrontare in forma cooperativa nell'ambito della Zona omogenea (ad es. gestione integrata del ciclo rifiuti, servizi socio sanitari, SUAP, polizia locale ecc.).

Le azioni dovranno rispondere a criteri orientati a garantire maggiore **efficacia ed efficienza** alle attività delle Amministrazioni, attraverso: la **semplificazione** dell'azione amministrativa, l'**omogeneizzazione** di norme, regolamenti e pratiche, la **messa in comune di buone prassi** ed esperienze amministrative.

Un progetto che sappia dialogare anche con le forme di cooperazione attive, in ottica di ulteriore valorizzazione delle forme di collaborazione intercomunali, a partire dalle Unioni dei Comuni e dalle aziende di gestione dei servizi pubblici locali esistenti. Tra i temi prioritari, che non sono qui affrontati in modo specifico in quanto di non competenza di Città metropolitana, ma di assoluta centralità per le forme di cooperazione intercomunale, si segnala il tema delle **gestioni**

associate dei servizi di welfare, che possono trovare nell'ambito della Zona omogenea nuove e ulteriori possibilità di sviluppo.

Governare lo sviluppo: un'Agenda strategica per l'Adda Martesana

Se da un lato la prospettiva è quella di costruire un efficace modello di *governance*, individuando gli ambiti di cooperazione, in parallelo si vuole lavorare nella direzione di costruire politiche e progetti che siano in grado di identificare una visione condivisa di sviluppo per l'Adda Martesana, nel contesto della Città metropolitana di Milano.

A tal fine si propone la costruzione di un'**Agenda strategica per il territorio dell'Adda Martesana**, che si possa configurare come strumento di pianificazione per le azioni e i progetti di sviluppo della Zona omogenea. L'Agenda si propone di contribuire a **orientare lo sviluppo economico-sociale di lungo periodo**, ricercando assetti insediativi coerenti e in grado di tutelare e valorizzare il territorio, attraverso:

- la costruzione di una **vision di medio/lungo termine**, fondata su una strategia territoriale in grado di orientare lo sviluppo nelle sue differenti componenti;
- **l'attivazione selettiva di politiche e progetti strategici** per il territorio, le imprese e le comunità, utilizzando le opportune leve amministrative e puntando su accordi e forme partenariali multilivello (in senso orizzontale e verticale), attivando vere e proprie politiche operative;
- il concreto avvio di **progetti pilota** che concorreranno ad alimentare lo scenario di sviluppo, secondo criteri di rilevanza, fattibilità (economica, ambientale/territoriale, procedurale, ecc.), potenziali effetti indotti e progetti connessi, costruendo e attivando, laddove possibile, ambiti di co-progettazione con i soggetti coinvolti;
- **l'individuazione della rete degli attori locali ed extra-locali** finalizzata ad attivare forme di cooperazione e partenariato, mettendo al lavoro una varietà di energie di differente natura presenti nel territorio.

Fondamentale dunque la capacità di sviluppare forme strutturate di coordinamento, *partnership* e co-pianificazione con i Comuni dell'area, la Città metropolitana, gli Enti interessati dagli interventi, i soggetti economici e le forze sociali locali, al fine di mettere al lavoro una varietà di energie in grado di "far leva" sulle differenti risorse a disposizione, nell'ottica di abilitazione del sistema economico.

Diverse le politiche e i progetti già oggi inseribili nell'Agenda strategica, a supporto della visione "**Adda Martesana Città parco**".

In primo luogo i temi connessi alla **programmazione infrastrutturale**, che muove anzitutto dalla necessità di recuperare i contenuti dell'Accordo di Programma TEEM, sottoscritto da Governo Regione e Sindaci, nell'ottica di un progetto di territorio, e in particolare:

- la **riqualifica delle stazioni della MM2** fino a Gessate, non solo in chiave di adeguamento delle strutture, ma anche come elementi qualificanti e opportunità per un "progetto di territorio" in chiave di valorizzazione e sviluppo (a partire dalle aree a nord di Gorgonzola);

- il **prolungamento della MM2** da Cologno a Vimercate;
- la **realizzazione del collegamento veloce** tra la stazione MM2 Gessate verso Trezzo s/Adda, con la creazione di tre stazioni/parking intermedie affiancate al tracciato della SP 179 (Villa Fornaci – Trezzo s/Adda);
- la **valorizzazione del Passante Ferroviario** attraverso la riqualificazione delle stazioni e l'adeguamento alle normative relative all'abbattimento delle barriere architettoniche, la creazione di parcheggi di interscambio correttamente dimensionati, la creazione di servizi per la mobilità ciclabile di connessione con l'utilizzo del treno, lo sviluppo di servizi per i pendolari in modo da trasformare il Passante stesso sempre di più in un servizio metropolitano;
- lo sviluppo di un nuovo **piano per la mobilità sostenibile**, a partire dalla programmazione della rete ciclabile e dalla valorizzazione dell'intermodalità, anche attraverso lo sviluppo delle nuove forme di mobilità *sharing*, da mettere in relazione con la riorganizzazione del sistema del TPL;
- la messa in sicurezza della **Cerca**, accompagnata dalla realizzazione delle piste ciclabili previste e della realizzazione delle opere di salvaguardia ambientale lungo il tracciato delle nuove autostrade.

Un secondo elemento attiene alle politiche per la **rigenerazione urbana e territoriale**, attraverso:

- l'avvio di un **programma per la rigenerazione urbana**, finalizzato a delineare pratiche innovative e favorire i processi di riuso del territorio, in chiave di sostenibilità e innovazione, tutelando il suolo libero. Un programma che possa contribuire a individuare ambiti strategici, linee di indirizzo, criteri comuni di intervento e modalità di attuazione, attivabile anche su alcune aree pilota (ad es. le aree ex industriali a Pioltello e Rodano o le archeologie industriali lungo l'asta del fiume Adda). Progetto che deve connettersi con la programmazione infrastrutturale, i nodi di interscambio e l'intermodalità, attivando una logica di costruzione di progetti capaci di integrare la programmazione di mobilità e servizi nei processi di trasformazione urbana e territoriale;
- azioni a sostegno della **qualità degli insediamenti produttivi**, che oggi scontano un'offerta sovrabbondante, richiedendo quindi interventi verso la riorganizzazione e la selettività in ordine alla qualità.

Il terzo elemento riguarda lo sviluppo delle **infrastrutture verdi e blu**, attraverso:

- il potenziamento dei **parchi** esistenti, a partire dal Parco Agricolo Sud Milano e dal Parco Adda Nord, lavorando in particolare sulla valorizzazione e messa a sistema dei numerosi PLIS sorti in questi anni. In questa chiave il PLIS Martesana diventa la spina su cui appoggiare il sistema dei parchi;
- la valorizzazione dei **corsi d'acqua**, che dovranno configurarsi come elementi di caratterizzazione territoriale nelle politiche di sviluppo;
- lo sviluppo della **rete ecologica**, poggiata sulle infrastrutture verdi e blu;
- un progetto per l'**Idroscalo**, che configuri un servizio di area metropolitana incentrato sullo sport e la fruizione, portando a soluzione la connessione con Milano lungo il parco Forlanini.

Infine, le politiche finalizzate all'**abilitazione del sistema economico**, dove l'elemento chiave ruota intorno alla connettività, sia materiale che immateriale, fondamentale per lo sviluppo del tessuto economico. Se dei temi di mobilità si è

già detto, risulta fondamentale per questo territorio intervenire sul potenziamento delle **infrastrutture immateriali**, in particolare sviluppando adeguatamente la rete di banda ultralarga, che oggi interessa solo parte del territorio, creando un divario di competitività notevole per le imprese insediate e limitando di conseguenza l'attrattività del territorio. In questo senso un lavoro della Zona omogenea insieme a Città metropolitana, a partire dalle relazioni con altri Enti e operatori di settore, contribuisce a sviluppare soluzioni positive in tal senso.

In tema di **attrattività e marketing territoriale**, si avanza la proposta di sviluppo dell'Ecomuseo Martesana, al fine di riscoprire, catalogare e valorizzare ciò che di attrattivo già esiste sul territorio, mettendolo in rete. Il progetto si identificherebbe come ulteriore elemento di coesione per i Comuni dell'area in quanto fondato sullo storico territorio dell'ex-Contado della Martesana, attivando non solo il protagonismo delle Amministrazioni, ma anche delle varie componenti della società civile in tutte le sue forme.

Il Distretto Agricolo dell'Adda Martesana

Al fine di riconoscere e valorizzare il ruolo dell'agricoltura come elemento di connotazione territoriale, si promuove la formazione del **Distretto Agricolo dell'Adda Martesana**. L'azione dovrà essere promossa in *partnership* dalla Zona omogenea con le aziende agricole locali e il Parco Agricolo Sud Milano, promuovendo un modello che sia in grado di integrare lo sviluppo dell'attività agricola con altre forme di promozione e sviluppo di beni e servizi per il territorio, in coerenza con le vocazioni naturali e territoriali.

Il percorso prevede la promozione di un **Accordo Quadro** e in seguito di un piano d'azione, che grazie al riconoscimento del distretto agricolo a livello regionale, sarebbe finanziabile attraverso i bandi dei Programmi Operativi Regionali e Nazionali, finanziati dai Fondi Strutturali 2014-2020 (FEASR innanzitutto, ma anche FESR ed FSE), il Fondo per lo Sviluppo e la Coesione, i Programmi Europei a Gestione Diretta ed altre pubbliche e private.

Gli obiettivi possono riguardare l'innovazione di prodotto, di processo e di filiera, in ottica di agricoltura di prossimità, la valorizzazione e promozione del territorio e della cultura rurale, la riqualificazione e valorizzazione paesaggistico ambientale, il potenziamento e miglioramento del sistema irriguo.

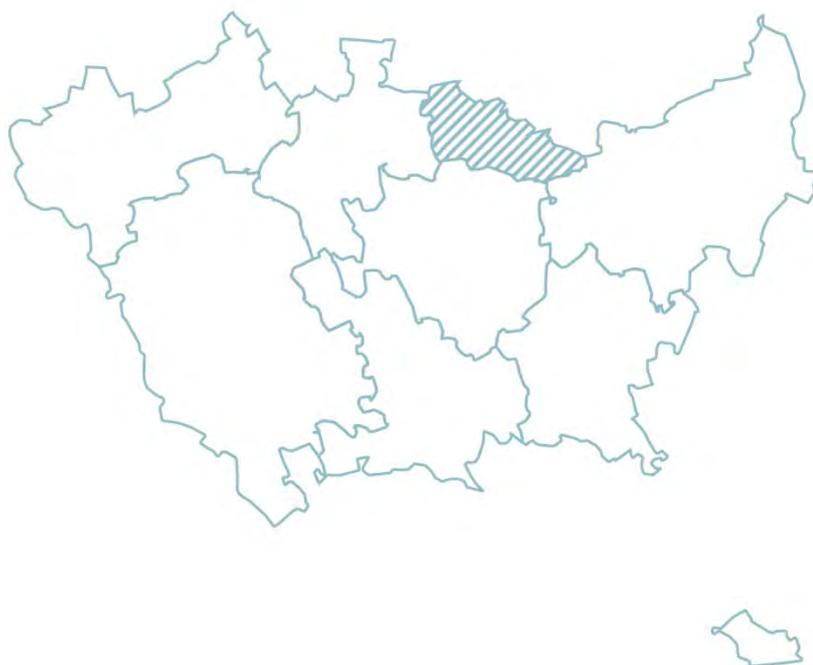
Connessa al tema agricolo la possibilità di **valorizzazione fruitiva e turistica** dell'Adda Martesana.

6.6

Nord Milano

La città dei nuovi lavori,
dei servizi e dell'abitare

BRESSO / CINISELLO BALSAMO / COLOGNO MONZESE
CORMANO / CUSANO MILANINO / PADERNO DUGNANO
SESTO SAN GIOVANNI



Elementi di contesto

Il **Nord Milano** si presenta **come un territorio particolarmente complesso e diversificato, densamente abitato e infrastrutturato**, che sta vivendo una seconda fase di riconversione economica, dopo la stagione della ristrutturazione industriale, caratterizzata da un mutamento sociale e spaziale tanto rapido quanto ancora in movimento. Grazie alla sua **forte capacità attrattiva**, il Nord Milano è stato interessato da un intenso processo di terziarizzazione, sotto il duplice impulso di una crisi che ha penalizzato in modo particolarmente acuto il comparto manifatturiero e accentuato alcuni processi di cambiamento strutturale già avviati negli anni precedenti. Si tratta però di un percorso ancora incompiuto, come dimostrano alcuni grandi progetti che devono ancora entrare nella loro fase attuativa. In questi ultimi anni sono proseguite le traiettorie tracciate da una serie di grandi investitori, come gli operatori della grande distribuzione (soprattutto nei comuni di Cinisello Balsamo e Sesto San Giovanni) o dalle attività connesse all'industria dei *media* e al suo indotto, concentrate principalmente attorno a Cologno Monzese.

Un territorio spesso ancora organizzato per parti distinte, in ragione del permanere dei grandi recinti produttivi dismessi, le cui trasformazioni cambieranno radicalmente il volto del territorio e delle infrastrutture della mobilità: le linee ferroviarie; l'autostrada A4, le Tangenziali Est e Nord e la superstrada Milano - Meda; l'asse di viale Fulvio Testi - viale Lombardia e la statale 36; la provinciale "Vecchia Valassina", che nei prossimi anni sarà interessata dal proseguimento della metrotranvia Milano - Seregno sul territorio di Bresso, Cusano Milanino e Paderno Dugnano, la "Comasina" ed altre ancora. In questa ottica il prolungamento della linea di forza del trasporto pubblico fino a Paderno Dugnano e la realizzazione di una stazione intermodale in uno degli ex ambiti produttivi da riqualificare, consentirebbe agli utenti che quotidianamente si muovono sull'asse Milano-Meda un comodo accesso per lo scambio gomma-ferro. Oltre ad essere una risposta moderna alle esigenze dei cittadini si tradurrebbe in una concreta azione per contenere l'inquinamento, sgravare sensibilmente le grandi arterie di accesso verso Milano e rendere il Nord Milano più funzionale al decentramento sia per l'erogazione dei servizi sia in ambito produttivo.

Nel complesso, un territorio che svolge però anche un importante **ruolo di cerniera tra diverse parti della regione urbana**, a partire dalla fondamentale presenza del **Parco Nord Milano** connesso ad un fragile sistema ambientale definito intorno al Lambro e al Seveso e alle aree tutelate dai PLIS.

La varietà e le dimensioni dei progetti di trasformazione urbana di rilevanza sovralocale che interesseranno questo territorio sono tali da far pensare che il prossimo futuro vedrà una transizione del Nord Milano **da città postindustriale a città dei lavori, dei servizi e dell'abitare**, processo che richiederà importanti azioni di accompagnamento e coordinamento.

La città dei nuovi lavori, dei servizi e dell'abitare

Il quadro delineato fa emergere la necessità di ragionare **oltre la città postindustriale**, pensando ai processi di sviluppo e trasformazione in chiave innovativa, agendo su molteplici fronti e mettendo al centro le necessità dei cittadini e delle imprese.

Fondamentale sarà la capacità di cogliere le occasioni offerte dal territorio. In particolare, avranno un ruolo chiave gli ambiti di **rigenerazione urbana**, occasione per avviare processi di innovazione della base economica e di sviluppo dei servizi e della qualità dell'abitare.

Con l'insediamento della "Città della Salute", da leggere anche in connessione con le prospettive di sviluppo del post Expo, i temi della ricerca e dell'innovazione offriranno grandi opportunità di sviluppo, con effetti all'intera scala metropolitana. La capacità di risposta del territorio attraverso una nuova offerta di **servizi qualificati**, da rivolgere sia alle imprese sia alle popolazioni dell'area, e l'**attivazione di politiche orientate a favorire l'innovazione e la qualità dei servizi** divengono generatori di significativi stimoli e vantaggi in termini di competitività per tutto il territorio.

La capacità di "gestione diffusa" degli effetti e delle ricadute che saranno generate dalle grandi trasformazioni è elemento cruciale per ridefinire vocazione e assetto del Nord Milano.

In questa prospettiva si propongono cinque linee di lavoro che possono orientare l'azione della Zona omogenea, quale cabina di regia e terminale dei progetti e delle azioni proposte.

- **Un'Agenda per la rigenerazione urbana**
- **La rete verde del Nord Milano**
- **Un programma per l'innovazione**
- **Cooperazione per lo sviluppo**
- **Task force per la semplificazione**

Progetti e azioni per la città dei servizi e dell'abitare

Un'Agenda per la rigenerazione urbana

Il Nord Milano sarà oggetto nei prossimi anni di alcuni **grandi interventi e trasformazioni** i cui effetti sia sul tessuto urbano che su quello economico e sociale interesseranno complessivamente la Zona omogenea e l'intera area metropolitana. Su tutti il progetto della "Città della Salute e della Ricerca", con la riqualifica complessiva delle aree ex Falck e dello scalo ferroviario e l'Accordo di Programma che interessa il nodo di interscambio di Bettola, con il progetto di "Hub intermodale del Nord Milano", connesso all'area Auchan, che sarà oggetto di un nuovo progetto di sviluppo. Queste grandi trasformazioni porteranno degli effetti di più vasta scala, non riconducibili ai siti stessi. Effetti che, se ben governati, potranno definirsi come grandi opportunità di sviluppo per il Nord

Milano, rispetto alle attività d'impresa e al mercato del lavoro, ma anche al territorio e alla qualità urbana.

Accanto a questi grandi interventi, emerge con forza una problematica legata alla qualità di molti ambiti urbani che intercettano, in particolare, il **tema delle aree produttive dismesse** di dimensioni "minori", sempre più numerose e complesse da trasformare senza adeguati strumenti. Un fatto che non influisce solo sulla qualità urbana, ma che intreccia anche temi di sicurezza, adeguatezza della dotazione dei servizi, qualità dell'ambiente e inquinamento del suolo.

Alla luce di questo quadro, appare fondamentale dotarsi di politiche orientate alla **valorizzazione dei processi di rigenerazione urbana**. L'obiettivo è quello di avviare e promuovere una riflessione comune su questi temi, che possa portare a dotarsi di un'**Agenda per la rigenerazione urbana** alla scala della Zona omogenea, attraverso la quale diventa possibile promuovere un'idea di sviluppo supportata da una strategia spaziale e da adeguati strumenti di promozione e attuazione.

Attraverso l'Agenda si delinea la possibilità di dotare il Nord Milano di uno strumento funzionale a individuare ambiti strategici, linee di indirizzo, criteri e strumenti comuni di intervento, finalizzati a delineare pratiche innovative e favorire i processi di riuso (anche temporaneo) del territorio, in chiave di sostenibilità e innovazione, integrando temi connessi alla mobilità, all'ambiente e allo sviluppo economico. Centrale la relazione con la programmazione infrastrutturale: in questo quadro, i nodi di intercambio e l'intermodalità, devono essere progettati come veri e propri **hub metropolitani**, capaci di integrare la programmazione di mobilità e servizi nei processi di trasformazione urbana e territoriale.

La rete verde del Nord Milano

A partire dalle esperienze maturate nel corso degli anni, il progetto propone il consolidamento, valorizzazione e messa a sistema degli elementi che contribuiscono a comporre la **rete verde del Nord Milano**. Un processo che vede al centro il Parco Nord, con l'implementazione del ruolo di elemento cardine di un sistema verde che connetta tra loro e valorizzi i diversi PLIS (Parco del Grugnotorto-Villoresi, Parco della Media Valle del Lambro, Parco della Martesana ecc.), in scia all'esperienza del Parco della Balossa, riconfigurandone ruolo e sistema di *governance*, insieme a molti degli ambiti non ricompresi nei parchi, ma che attualmente sono stati individuati nella "Rete Ecologica" e/o classificati come "Ambiti destinati all'attività agricola di interesse strategico". Dare una vocazione di servizio alle aree verdi non agricole ipotizzando anche strutture sportive integrate all'aria aperta con percorsi attrezzati e diversificati.

L'avvio di un progetto d'area partirà inoltre dal ruolo dei grandi corsi d'acqua, Lambro e Seveso, insieme al Villoresi, al tempo stesso elementi di fragilità e di grande potenzialità per il territorio, "**infrastrutture blu**" che si configurano come elementi strutturanti di supporto.

In questo quadro risulta fondamentale connettere il polmone verde del Parco Nord con i sistemi urbani del verde presenti, implementando la rete ciclopedonale intercomunale. A tal fine occorre prevedere lo studio e la progettazione di un sistema comune per l'**incentivazione della mobilità**

sostenibile nei Comuni che fanno parte della Zona omogenea, vista l'elevata concentrazione di inquinamento che caratterizza il territorio dovuta anche alle importanti infrastrutture che lo attraversano.

Un programma per l'innovazione

Sulla spinta delle opportunità che offrirà il completamento della dorsale di fibra ottica nel Nord Milano e valorizzando progetti innovativi come quello del Campus digitale di Cinisello Balsamo, oltre alle opportunità offerte dalla Città della Salute e della Ricerca, il Nord Milano si presta ad essere uno dei principali **campi di sperimentazione per l'avvio di un programma per l'innovazione e lo sviluppo**.

Attraverso un impegno comune tra le Amministrazioni, organizzate attraverso la Zona omogenea, si costruirà un protocollo di azioni e politiche che contribuiscano ad intercettare la nuova domanda in chiave di impresa 4.0. Le politiche dovranno essere orientate ad **abilitare il sistema economico**, accompagnando la riconversione di alcuni settori manifatturieri in difficoltà, favorendo lo sviluppo di settori chiave rivolti in particolare alla sfera dei servizi, promuovendo azioni e servizi che incentivino la creazione e localizzazione di imprese innovative (incubatori, *fab-lab*, *startup*, *co-working*, ecc.) anche in chiave di *sharing economy*, orientando le politiche di formazione e avviamento al lavoro in linea con la propensione delle nuove attività. In tal senso si segnalano l'esperienza sestese di agevolazione fiscale e burocratica per le nuove imprese che si insediano sul territorio (progetto "Vado a Sesto") e del distretto audiovisivo di Cologno Monzese.

Lo sviluppo del programma vedrà il coinvolgimento attivo delle forze economiche, delle imprese e degli attori del territorio, per meglio comprendere esigenze e domande e quindi sviluppare soluzioni condivise.

Cooperazione per lo sviluppo

Da parte delle amministrazioni è emersa con forza la consapevolezza dei limiti derivanti dall'agire in forma frammentata. I Comuni del Nord Milano, nel corso del tempo e soprattutto in fase recente, hanno sviluppato, con risultati promettenti, forme di cooperazione su molteplici politiche/progetti e nell'erogazione di diversi servizi.

Appare dunque necessario **incrementare i fronti di cooperazione intercomunale**, consolidando quelli esistenti che hanno dimostrato di essere efficaci. In particolare, la proposta è quella di attivare politiche e progetti condivisi, finalizzati ad attrarre investimenti e ad ampliare la possibilità di partecipazione a bandi di finanziamento di diversa natura, in particolare europei, operando con la logica della Zona omogenea e in *partnership* con Città metropolitana.

La stessa modalità di cooperazione va estesa anche alla **tematica sociale**, complementare a quella dello sviluppo in quanto afferisce alla concreta situazione delle persone: il riordino da parte della Regione dei distretti socio-sanitari permette la possibilità di una reale progettazione a livello di zona per la

quale vanno identificati gli strumenti migliori per la messa in esercizio congiunto delle rispettive funzioni.

In tale direzione, il primo passo prevede la definizione di un protocollo d'intesa tra le amministrazioni che, a partire da una verifica delle risorse e competenze interne e con supporto operativo di Città metropolitana e di agenzie pubbliche dedicate, individui forme di cooperazione, condivisione delle informazioni e avvio di progetti comuni in grado di cogliere le occasioni per il territorio del Nord Milano.

Task force per la semplificazione

Per rendere competitivo e attrattivo il territorio per imprese e cittadini, pur nei limiti delle possibilità di azione di questo contesto, appare fondamentale sviluppare un processo che estenda l'impegno ad intervenire concretamente sul funzionamento della "macchina amministrativa pubblica".

A tal fine, si propone di costituire una **task force per la semplificazione**, che possa mettere in campo azioni orientate a garantire maggiore efficacia ed efficienza, attraverso la semplificazione dell'azione amministrativa, l'omogeneizzazione di norme, regolamenti e pratiche e la messa in comune di buone prassi ed esperienze.

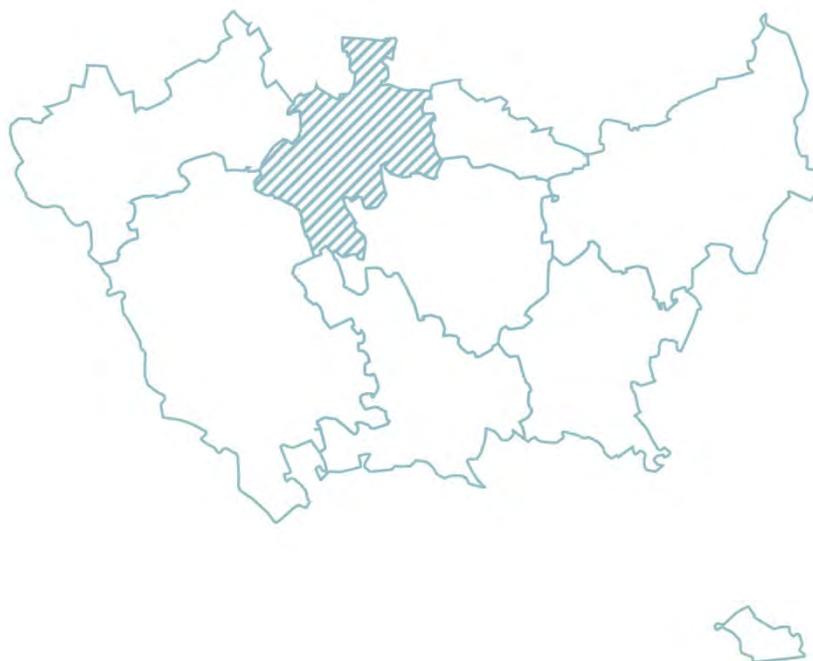
L'obiettivo è quello di **rendere più competitivo il territorio** nel suo complesso, incrementando i livelli di servizio per cittadini e imprese. Il primo passo prevede la predisposizione di un progetto pilota, da condividere e sviluppare insieme agli attori socio-economici del territorio, per il potenziamento della digitalizzazione delle procedure e la messa in comune di alcuni servizi, la standardizzazione della modulistica e l'omogeneizzazione dei regolamenti in materia amministrativa, edilizia, di commercio e attività produttive. Un progetto che non parte da zero, ma si sviluppa attraverso la condivisione e l'estensione di buone pratiche esistenti tra i Comuni, pur in un quadro di autonomia decisionale dei singoli Enti locali nelle materie di competenza.

6.7

Nord Ovest

Campo della conoscenza
e dell'innovazione

ARESE / BARANZATE / BOLLATE / CESATE / CORNAREDO
GARBAGNATE MILANESE / LAINATE / NOVATE MILANESE
PERO / POGLIANO MILANESE / PREGNANA MILANESE / RHO
SENAGO / SETTIMO MILANESE / SOLARO / VANZAGO



Elementi di contesto

Il **Nord Ovest** è il territorio dell'area metropolitana che in fase recente si è dimostrato più dinamico e in fase di sviluppo, con grandi trasformazioni che hanno interessato e interesseranno nel prossimo futuro questa porzione di territorio. Dalla localizzazione del polo fieristico di Rho-Pero, passando per Expo e ora verso il post Expo, fino al progetto di recupero dell'Ex Alfa Romeo di Arese, l'area sta vivendo una fase di profonda trasformazione. Accanto ai grandi progetti di sviluppo, i cambiamenti della struttura economica locale consegnano un quadro territoriale costellato da processi molecolari di dismissione e riuso di aree dismesse, soprattutto industriali.

Si tratta di trasformazioni accompagnate da **importanti interventi infrastrutturali**, che hanno interessato soprattutto la mobilità stradale: il sistema viario Molino Dorino-A4-C.na Merlata-A8 e la nuova viabilità perimetrale al sito, l'ampliamento a cinque corsie dell'Autostrada dei Laghi (con riorganizzazione degli svincoli e della relativa viabilità di adduzione), il potenziamento della SP46 Rho-Monza. Per quanto riguarda la mobilità ciclabile, vi sono gli itinerari realizzati a supporto della Via d'Acqua, che connette il Villorosi e il Parco delle Groane da Garbagnate Milanese fino a EXPO, su cui si attesta anche il nuovo collegamento proveniente da Molino Dorino.

Un territorio densamente urbanizzato e infrastrutturato, che è faticosamente riuscito a consolidare alcuni ambiti di tutela ambientale, intorno al Parco delle Groane, verso nord, e al Parco Agricolo Sud Milano. Particolarmente importante anche il ruolo dei corsi d'acqua, Seveso e Olona, e del canale Villorosi, in un equilibrio non sempre facile con lo sviluppo del territorio.

Il Nord Ovest è l'area che ha conservato più a lungo una **forte presenza industriale**, nonostante il progressivo smantellamento di buona parte della grande industria presente e attiva in settori come la chimica, la meccanica e l'elettromeccanica. Le traiettorie di sviluppo più recenti hanno visto accentuarsi il peso dei servizi, in particolare a partire dalla realizzazione del polo fieristico di Rho – Pero, con dinamiche che sembrano confermare tendenze di lungo periodo destinate a rafforzarsi ulteriormente con Expo e post Expo. Ricettività e ristorazione, istruzione e attività professionali si dimostrano stabili, servizi alle imprese e informatica e comunicazione sono i settori maggiormente in crescita. In calo commercio e logistica.

Infine il Nord Ovest è un territorio che ha visto in azione diverse forme di cooperazione intercomunale che hanno interessato una varietà di tipologie di servizi. In particolare, i Comuni del territorio, dal 2008, hanno trovato una forma di organizzazione stabile nel **"Patto per il Nord Ovest Milano"**, attraverso il quale mettono in rete, discutono e condividono politiche riguardanti le principali tematiche che interessano il territorio. Tali forme consolidate di dialogo e cooperazione costituiscono quindi un importante viatico nell'attuale fase di costruzione della Zona omogenea.

Campo della conoscenza e dell'innovazione

Il Nord Ovest rappresenta dunque un'area **strategica per lo sviluppo dell'area metropolitana**, intorno alla quale si determineranno alcune partite fondamentali che influiranno sulle principali dinamiche territoriali ed economiche milanesi.

In particolare, come già avvenuto con Expo, il Nord Ovest dovrà essere capace di capitalizzare al meglio e fare leva sulle opportunità che saranno offerte dalla nuova vita del sito. La localizzazione di un **polo della ricerca e dell'innovazione**, se attentamente accompagnata, potrà creare importanti opportunità per tutto il territorio, configurando la possibilità reale di promuovere **il Nord Ovest come hub della conoscenza e dell'innovazione**.

L'insediamento di un **polo della ricerca e sviluppo di livello internazionale** porterà certamente una nuova domanda di servizi qualificati, da rivolgere sia alle imprese sia alle nuove popolazioni che graviteranno sull'area, che si esprimeranno con modalità in parte inedite rispetto al passato. Sarà fondamentale considerare il potenziale effetto indotto sul consistente tessuto produttivo esistente, che vede già oggi la presenza di molte aziende operanti in settori innovativi. In questa chiave l'attivazione di politiche orientate a favorire **l'innovazione e la qualità dei servizi** rappresenta un'ulteriore leva, con notevoli stimoli e vantaggi in termini di competitività per tutto il Nord Ovest. Fondamentale risulta dunque la possibilità di lavorare in sinergia facendo sistema con il mondo imprenditoriale.

La capacità di programmare e orientare fin da subito le politiche di sviluppo e degli investimenti, sia pubblici sia privati, potrà costituire un importante fattore in termini di attrattività dell'area.

Per alimentare questo scenario e concretizzarne gli effetti, si sono individuate alcune strategie d'azione da mettere in campo.

- **Un programma per l'innovazione**
- **Patto per la semplificazione e la competitività**
- **Un'Agenda per la rigenerazione urbana**
- **Mobilità a Nord Ovest**

Progetti e azioni

Un programma per l'innovazione

Sulla spinta di Expo e del programma di sviluppo del sito in chiave di polo della ricerca e dell'innovazione, il Nord Ovest si presta ad essere il principale **campo di sperimentazione per l'avvio di un programma per l'innovazione e lo sviluppo**.

Attraverso un impegno comune tra le Amministrazioni, in chiave di Zona omogenea, si proverà a costruire un protocollo di azioni e politiche che possano contribuire ad intercettare la nuova domanda in chiave di impresa 4.0, in ottica di internazionalizzazione d'impresa e attrattività del territorio. Le politiche dovranno essere orientate ad **abilitare il sistema economico**: accompagnando la riconversione di alcuni settori in difficoltà, prevalentemente manifatturieri;

favorendo lo sviluppo di settori chiave rivolti in particolare alla sfera dei servizi; promuovendo azioni e servizi che incentivino la creazione e localizzazione di imprese innovative (incubatori, *fab-lab*, *startup*, *co-working*, ecc.), in chiave di *sharing economy*; orientando le politiche di formazione e avviamento al lavoro, in linea con la propensione delle nuove attività. Lo sviluppo del programma dovrà vedere il coinvolgimento attivo delle forze economiche, delle imprese e degli attori sul territorio, per meglio comprendere esigenze e domande e sviluppare soluzioni condivise.

Appare inoltre fondamentale **promuovere e valorizzare le eccellenze e le potenzialità territoriali, economiche e sociali** del Nord Ovest, attraverso forme di fruizione di turismo “fuori porta” e l’implementazione delle opportunità per lo sviluppo delle imprese locali anche sui mercati internazionali.

Il programma dovrà integrarsi con i due successivi: un patto per la semplificazione e l’Agenda per la rigenerazione urbana si configurano infatti rispettivamente come leva e strumento chiave per la programmazione degli interventi e la dotazione di servizi.

Patto per la semplificazione e la competitività

Per rendere competitivo e attrattivo il territorio per imprese e cittadini, pur nei limiti delle possibilità di azione di questo contesto, appare fondamentale sviluppare un processo orientato in forma più estesa all’abilitazione del sistema economico locale, attraverso la definizione di un “**patto per la semplificazione e la competitività**”, che estenda l’impegno ad intervenire concretamente sul funzionamento della “macchina amministrativa pubblica”.

Le azioni dovranno rispondere a criteri orientati a garantire maggiore efficacia ed efficienza alle attività delle Amministrazioni, attraverso: la semplificazione dell’azione amministrativa; l’omogeneizzazione di norme, regolamenti e pratiche; la messa in comune di buone prassi ed esperienze.

L’obiettivo è quello di rendere più competitivo il territorio nel suo complesso, **incrementando i livelli di servizio per cittadini e imprese**. Il primo passo prevede la predisposizione di un progetto pilota, da condividere e sviluppare insieme agli attori socio-economici del territorio, che si proponga il potenziamento in ordine alla digitalizzazione e messa in comune di alcuni servizi: SUAP (Sportello Unico delle Attività Produttive) e catasto intercomunali, CUC (Centrale Unica di Committenza) di Zona omogenea, standardizzazione della modulistica e omogeneizzazione dei regolamenti in materia amministrativa, edilizia, commercio e attività produttive. Un progetto che deve partire dalla condivisione ed estensione di buone pratiche esistenti tra i Comuni, pur in un quadro di autonomia decisionale dei singoli Enti locali nelle materie di competenza.

Altro elemento e fattore di competitività riguarda il sistema delle **società partecipate**. Sempre in chiave di efficientamento dei servizi offerti, si valuta l’opportunità di verificare gli spazi di azione in ottica di riorganizzazione, al fine di mettere in comune esperienze e risorse, come ad esempio in tema di **gestione integrata dei rifiuti**.

Un'Agenda per la rigenerazione urbana

Il Nord Ovest ha vissuto una fase interessata da grandi trasformazioni, che hanno prodotto effetti significativi sia sul tessuto urbano sia sul tessuto economico e sociale. Si apre ora una fase nuova, che vedrà diversi campi d'azione. Da un lato si muoveranno le **grandi trasformazioni**, con Expo ed ex Alfa Romeo in primo piano, connesse ed integrate a sistemi di relazioni più ampie della Zona omogenea e solo in parte governabili a livello locale. Queste grandi trasformazioni porteranno degli effetti di più vasta scala, non riconducibili ai siti stessi. Effetti che, se ben governati, potranno definirsi come grandi opportunità di sviluppo per il Nord Ovest, rispetto alle attività d'impresa e al mercato del lavoro, ma al territorio e alla qualità urbana.

Dall'altro lato, emerge con forza una problematica legata alla **qualità di molti ambiti urbani** che intercettano, in particolare, il tema delle aree produttive dismesse di dimensioni "minori", sempre più numerose e complesse da trasformare senza adeguati strumenti. Un fatto che non influisce solo sulla qualità urbana, ma che intreccia anche temi di sicurezza, adeguatezza della dotazione dei servizi, qualità dell'ambiente e inquinamento del suolo.

Alla luce di questo quadro, appare fondamentale dotarsi di politiche orientate alla **valorizzazione dei processi di rigenerazione urbana**. L'avvio e la promozione di una riflessione comune su questi temi, porterà a dotarsi di un'**Agenda per la rigenerazione urbana** alla scala della Zona omogenea, attraverso la quale è possibile promuovere un'idea di sviluppo supportata da una strategia spaziale e da adeguati strumenti di promozione e attuazione.

Attraverso l'Agenda il Nord Ovest si dota di uno strumento funzionale a individuare ambiti strategici, linee di indirizzo, criteri e strumenti comuni di intervento, finalizzati a delineare pratiche innovative e favorire i processi di riuso (anche temporaneo) del territorio, in chiave di sostenibilità e innovazione, integrando temi connessi alla mobilità, all'ambiente e allo sviluppo economico.

Infine, la costruzione di un "**atlante delle opportunità**" sul territorio, adeguatamente supportato da un quadro di regole omogenee e opportune garanzie in ordine alla certezza del diritto e ai tempi delle pratiche amministrative, si configura come potente strumento per le politiche di attrattività e di *marketing* territoriale.

Mobilità a Nord Ovest

Uno dei temi più sentiti dai Comuni della Zona omogenea è rappresentato dalla mobilità. A valle di una stagione di forti investimenti e interventi in termini di infrastrutturazione viabilistica, che hanno profondamente ridefinito gli assetti territoriali e di mobilità, appare oggi necessario attivare un progetto che possa valutare concretamente gli effetti prodotti da queste grandi infrastrutture sul sistema della mobilità. In particolare appare fondamentale valutare le possibilità di **integrazione tra le differenti forme di mobilità**, verificando i possibili campi d'azione.

Si rileva inoltre la presenza di una serie di criticità specifiche dovute a una poco attenta **programmazione dei servizi di TPL**, che creano difficoltà di connessione con alcuni importanti servizi pubblici.

Alla luce di questi elementi di valutazione, nonché in vista del varo dell'Agenzia per il TPL, appare opportuno avviare un progetto condiviso tra i Comuni finalizzato a definire le priorità e gli orientamenti per lo sviluppo per la mobilità nel Nord Ovest.

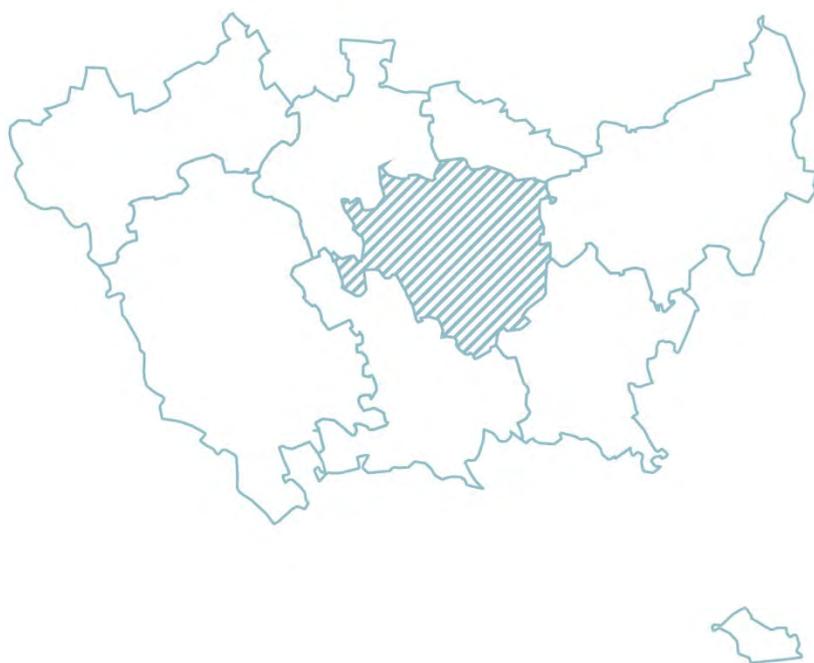
Lo strumento identificato, configurabile come un Piano Urbano della Mobilità Sostenibile (PUMS), è in grado di garantire una molteplicità di risultati. Due sono i principali fronti d'azione dello strumento.

- **La programmazione degli interventi infrastrutturali**, con priorità agli interventi finalizzati a migliorare l'integrazione modale. Ciò significa lavorare: sulle reti di trasporto pubblico, valutando adeguatamente le priorità e le possibilità per l'ambito; sulla viabilità, attraverso una programmazione integrata tra i Comuni della Zona omogenea delle priorità di intervento e l'implementazione dei progetti di fattibilità più rilevanti; sulla mobilità dolce, promuovendo l'integrazione delle reti comunali esistenti; sulla programmazione dei nodi di interscambio.
- **Un progetto di riorganizzazione del TPL**, finalizzato a dotare i Comuni della Zona omogenea di adeguati strumenti di analisi e di una proposta di riorganizzazione che possa superare le attuali criticità. Fondamentali in particolare le relazioni con la programmazione della città di Milano e un progetto che sia in grado di offrire soluzioni in grado di migliorare le connessioni alle principali polarità esistenti (in primo luogo poli sanitari e scolastici). Fondamentale lavorare sull'intermodalità, in particolare tra gomma, ferro e mobilità dolce, in una visione che possa integrare il modello "classico" con le nuove forme di "mobilità intelligente", a partire dall'estensione delle forme di *bike&car sharing*, valutando la possibilità di promuovere l'uso di mezzi più ecologici, di tipo elettrico, e sfruttando le nuove tecnologie, utili ad esempio per attivare strumenti di infomobilità.

L'attivazione di politiche e progetti condivisi e adeguatamente contestualizzati, oltre a rendere più efficiente la programmazione dei singoli Comuni, offre maggiori possibilità di attrarre investimenti e di partecipare a bandi di finanziamento di diversa natura. Attraverso una visione progettuale convincente sarà inoltre possibile interagire in forma strutturata con la nascente Agenzia per la mobilità, che avrà il compito di programmazione del trasporto pubblico, inquadrando in modo efficace le priorità per l'ambito.

6.8

Milano metropolitana



Arcipelago metropolitano

Milano continua ad essere, ancor più oggi rispetto al passato, “terra di mezzo”, al tempo stesso parte integrante di una più vasta regione urbana e città mondo capace di collegare locale e globale. Milano metropolitana si presenta come un amalgama di relazioni dislocate su reti multiscalarari che interconnettono, a vari stadi di intensità, territori vicini e lontani; una “città nodo” che intreccia differenti quadri socio-economici e territoriali e che quindi non può essere conosciuta, interpretata e tantomeno governata a prescindere dalle sue relazioni con il contesto metropolitano e regionale.

Milano metropolitana si compone, in primo luogo, di una **molteplicità di ambienti/sistemi locali**. Una città centrale, dunque, con le sue specificità, ma in stretta relazione con altri contesti (il Nord Milano, l’asse del Sempione che interpola il Nord Ovest fino al Legnanese, i territori dell’Adda Martesana, l’Asse della Via Emilia, il Sud, ecc.) ciascuno dotato di caratteri storico-culturali, socio-economici, territoriali-ambientali e insediativi originali e connotato da flussi densi di relazioni a scala locale che nel tempo hanno configurato specifiche traiettorie evolutive.

In seconda istanza, questa molteplicità di contesti locali si struttura in un **sistema territoriale integrato**, alimentato da una fitta rete di relazioni materiali e immateriali di scala metropolitana, che consente di sviluppare “economie esterne alle imprese ma interne ai territori”, rappresentando così un fattore primario di competitività per l’insieme degli agenti economici.

In terzo luogo, Milano metropolitana funziona da **nodo strategico nella rete territoriale del Nord Italia**, in ragione della sua capacità di fornire servizi di rango superiore (finanza, consulenza, progettazione, collegamenti internazionali, sistemi di conoscenza specializzata, ecc.) alle molteplici reti d’impresa/distretti industriali/*cluster*/sistemi locali che costituiscono il telaio produttivo sviluppatosi in territori “periferici” rispetto alle storiche direttrici di sviluppo. Ciò che Milano metropolitana offre su uno scacchiere territoriale interregionale è la possibilità di fare massa critica, condividendo reti e snodi infrastrutturali, mezzi finanziari, polarità della conoscenza e dell’innovazione, addensamenti di capacità creative, del gusto e “del far tendenza”, capitale umano, servizi tecnologici, capitale relazionale, risorse territoriali, ecc.

Infine, la Milano metropolitana è una “**città globale**”, inserita in una rete di connessioni di scala vasta, chiamata a competere su mercati di dimensioni mondiali. Il sistema milanese funziona infatti come un grande “nodo”, in grado di interagire con i “mondi vitali” presenti a scala globale al fine di intercettare conoscenze e valori presenti su mercati più vasti, rielaborarli, ibridarli con i potenziali cognitivi e con i valori propri e dei territori locali sub-metropolitani, per poi re-immetterli nei circuiti internazionali. In questo senso, è possibile affermare che Milano è competitiva perché fino ad oggi è stata capace di internalizzare conoscenze e valori dall’esterno, farli interagire con risorse, competenze e relazioni locali/metropolitane tipiche difficilmente imitabili o trasferibili (storia, cultura, organizzazione economico-sociale, *policy network*, infrastrutturazioni, assetti insediativi e contesti territoriali-ambientali) e infine rilanciare i propri prodotti/servizi sui mercati mondiali, accettando così la sfida della valorizzazione del proprio sapere contestuale nelle reti globali.

Metamorfosi in corso

Questi processi che per lungo tempo hanno segnato il campo metropolitano appaiono oggi in via di riconfigurazione, alla luce di rilevanti processi di trasformazione che hanno investito la sfera socio-economica e territoriale, innestandosi su un quadro istituzionale in movimento, destinato a mutare, con la nascita di Città metropolitana, la struttura delle relazioni tra gli enti locali milanesi, nonché su una profonda crisi della finanza pubblica e della fiscalità locale.

Popolazioni in movimento. Il Comune di Milano, nel corso dell'ultimo decennio censuario, rallenta il calo di popolazione (-1,1%) e rilancia la dinamica delle famiglie (+5,2%), mentre nella fase ancora più recente sembra addirittura segnalare un'inversione di tendenza: dopo un lunga stagione di decrescita, **la popolazione della città centrale torna a crescere**, persino nella componente di popolazione non straniera.

Tali fenomeni sono ancora più evidenti a scala ampia. Nella regione urbana – e anche nella Città metropolitana - la popolazione, principalmente trainata dai flussi migratori, torna a crescere nel corso dell'ultimo decennio censuario (rispettivamente +6,9% e +3,3%), invertendo una tendenza di lungo periodo e confermando una dilatazione di scala dei fenomeni demografici che investe anche territori extra metropolitani. Il dato relativo alle famiglie è ancor più consistente (+13,3% nella regione urbana e +10% nella Città metropolitana).

Il cambiamento non riguarda solo aspetti quantitativi. Sulla scena urbana e, più in generale, metropolitana si affacciano **nuove popolazioni** variamente collocate nella scala sociale e portatrici di nuove opportunità e nuovi problemi, con una geografia di bisogni e di domande di servizi, con particolare riferimento al tema della “casa sociale”, inedite.

Economie in mutamento. Nella regione urbana, nella Città metropolitana e nel Comune di Milano, nel periodo 2001-2011, si registra una **crescita degli addetti totali** (rispettivamente +2,7, +5%, +9,2%), per quanto la variazione censuaria non includa la fase più acuta della crisi e, pertanto, oggi sia ragionevole considerarla in via di ridimensionamento. Sebbene il dato occupazionale, più di quello demografico, metta in luce la forza generativa del sistema economico milanese e la sua capacità di creare occupazione con una vitalità, per la prima volta da molti anni, superiore ai contesti territoriali periferici, gli effetti potenti della crisi non sono affatto da sottovalutare.

Il dinamismo milanese si accompagna inoltre a una profonda ridefinizione delle **forme della produzione**. Stanno infatti emergendo nuove attività basate su un rinnovato rapporto tra formazione superiore/ricerca, cultura, innovazione sociale e tecnologica, che talvolta integrano “servizi” e “manifattura” in forma originale. Gli stessi processi di creazione di valore che oggi vedono come protagonisti il tessuto delle medie imprese innovative, le reti di piccole imprese e un artigianato di qualità tornano a valorizzare la città come contesto di produzioni più “verdi” (nuovi materiali), più leggere (nuove macchine e nuovi processi), più tecnologiche (crescente componente digitale), ancor più attente all'estetica e alla funzionalità. Un tratto questo che valorizza vocazioni da tempo

caratterizzanti la cultura e l'economia di Milano, e già riconosciuto a livello globale, ma che segnala anche ampi margini esistenti per migliorare la produttività di molte attività professionali e di servizio per le quali il ruolo di Milano è di riferimento per l'intero paese.

La riconfigurazione del profilo produttivo milanese non ha riguardato però solo l'industria e i servizi. Anche l'agricoltura metropolitana, di cui lo stesso Comune centrale è parte significativa, per quanto fortemente minacciata dai processi di urbanizzazione, in questi ultimi anni ha saputo affiancare, alle tradizionali produzioni, attività agricole di trasformazione e commercializzazione, nonché servizi extra-agricoli: dal rinnovato rapporto tra produzione e consumo locale (avviato, ad esempio, tramite i Gruppi di Acquisto Solidale) alla tutela ambientale e paesaggistica, dall'integrazione di filiera all'innovazione di prodotto e di processo, fino al potenziamento dei servizi, primi fra tutti quelli legati alla ricettività e alla fruizione turistica. Tutti temi che hanno riscosso una crescente attenzione da parte delle nuove generazioni insieme a una nuova "domanda di natura" espressa dalle popolazioni della regione urbana e ancora da quelle insediate nel nucleo urbano centrale.

La "rivoluzione" in atto impone a lavoratori e imprenditori un maggiore sapere tecnologico, una più elevata proiezione/integrazione internazionale, una crescente attenzione al valore condiviso, una responsabilità più accentuata verso la società e il territorio-ambiente.

Comunità e territorio di fronte a nuove sfide. Sollecitati da queste modificazioni del quadro socio-economico, comunità e territorio urbano sono in costante evoluzione.

Le **grandi trasformazioni urbane** in corso non cambiano solo la forma della città, mutandone lo *skyline* e la sua "immagine". Esse contribuiscono a segnare il futuro di Milano e della regione urbana, a partire dal successo di Expo, con il suo carico di sfida per il tessuto fisico e sociale della città nel post 2015.

Alle trasformazioni in corso, si affianca **un nuovo ciclo**, quello della **rigenerazione urbana**, che si presenta come la vera sfida da cogliere e da sostenere per ridisegnare il tessuto urbano e sociale della città. Un'idea, quella di rigenerazione, che non si nutre solo di grandi interventi, ma apre verso una prospettiva di modernizzazione urbana giocata alla piccola e media scala sia proseguendo nella cura della città esistente sia configurando un nuovo rapporto con gli spazi aperti, intesi entro una visione più sistemica (verde, parchi, paesaggio, agricoltura, pianificazione urbanistica e territoriale, istituzioni di governo, ecc.) e più aperta e interconnessa al contesto metropolitano e regionale.

Allo stesso tempo, si sono **accentuate alcune fragilità ambientali**, con particolare riferimento all'accresciuto rischio idrogeologico e all'eccessivo livello delle emissioni. In tale direzione vanno gli interventi e i progetti di messa in sicurezza sui fiumi Seveso e Lambro.

Queste dinamiche si manifestano in una fase caratterizzata da una crisi strutturale del mercato immobiliare, che lascia supporre la fine di un ciclo che per anni ha costituito uno dei motori economici della città. La crisi in atto ci consegna un quadro della città centrale che fa da contrappunto allo sviluppo insediativo disperso tuttora in corso nel territorio metropolitano, spesso trainato dalle recenti realizzazioni in campo infrastrutturale.

È dunque ancora in corso un processo di progressiva erosione dei suoli liberi che pone problemi di **sostenibilità** ambientale e sociale dei processi di sviluppo che dovranno essere attentamente governati anche a livello metropolitano.

In sintesi, la città di Milano presenta oggi problemi assai diversi dal passato, anche recente.

Se, infatti, il processo di globalizzazione degli ultimi anni è stato segnato pesantemente dalla crisi in corso, esso ha tuttavia registrato l'emergere di nuovi attori economici e geopolitici nello scacchiere internazionale, a partire dal protagonismo delle **aree metropolitane** nel rilancio di nuove traiettorie di sviluppo.

In questa prospettiva, Milano dispone di alcuni tra i principali fattori strategici di crescita e di attrattività - si pensi solo alle attività culturali, a quelle educative e di ricerca, al campo dell'innovazione sociale e tecnologica, al sistema cura-salute, al campo della moda-design-comunicazione, ad alcuni servizi avanzati - e conferma la sua vocazione di spazio di relazionalità tra i principali al mondo, di vero e proprio *gateway* tra locale e globale. Un ruolo "**glocale**", questo, nel quale Milano metropolitana, insieme alle principali città europee, è sfidata a ripensarsi e praticare nuovi sentieri "intelligenti" di sviluppo in un gioco di relazioni mondiali. Da qui la necessità di intercettare le politiche europee per le città e i territori, ma anche di avere una politica nazionale per le città.

Temi e problemi in agenda

A partire dalle vocazioni del tessuto economico e sociale milanese - e dalle sue recenti trasformazioni - e in continuità con le politiche praticate dal Comune di Milano negli ultimi anni, si individua un campo di questioni di rilevanza metropolitana che richiedono dialogo, coordinamento e *partnership* non solo tra Città metropolitana, Comune centrale, Comuni e rispettive agenzie, ma anche tra una varietà di attori di diverso ordine e grado.

Innovazione e inclusione: politiche di sviluppo economico e politiche del lavoro. Proseguendo sulla scia delle politiche di innovazione e inclusione che hanno caratterizzato negli ultimi anni gli interventi per il lavoro e lo sviluppo economico di Milano, la progettualità è chiamata a valorizzare le eccellenze della città a partire dal mondo della **ricerca**, delle **Università**, del tessuto di **PMI**, dei **settori più creativi**, per consolidare il carattere di luogo attrattivo che la città ha recentemente recuperato. Politiche innovative che hanno sperimentato differenti modalità di lavoro e di relazioni, virtuose integrazioni tra pubblico e privato, tra imprese già strutturate e nuove realtà, sfruttando le opportunità offerte da un tessuto cittadino ad alta potenzialità.

Sotto questo profilo, occorre consolidare il protagonismo delle giovani generazioni. *Startup*, *co-working*, *fab-lab* e, più in generale, nuova imprenditoria legata sia alla manifattura 4.0 sia ai servizi, non sono più fenomeni marginali o di nicchia, ma nuove modalità di lavoro sempre più diffuse che stanno generando luoghi a elevato carattere innovativo, spesso connessi con la tradizione manifatturiera, dove si condividono spazi e spese, ma anche relazioni

sociali e di mercato. Modelli di *sharing economy* per la mobilità, l'ospitalità, il *food*, i servizi, ma anche la finanza (piattaforme di *crowdfunding*) disegnano i contorni di una nuova economia collaborativa che si nutre anche della possibilità di operare su un territorio intensamente cablato e con un'estesa rete di *wifi* pubblico.

Queste iniziative hanno generato occupazione aggiuntiva e nuove forme di lavoro, cominciando a diffondersi anche nelle grandi imprese (*smart working*).

Priorità strategica diventa quindi fare di Milano, in connessione con la regione urbana, una **Smart City**, sostenendo e accompagnando fattivamente l'insieme delle esperienze in corso.

Food policy e valorizzazione del sistema agroalimentare. Il territorio milanese, sede di molte attività economiche che costituiscono il cuore del sistema agroalimentare italiano (dal sistema della ricerca, alla produzione, al commercio/ristorazione), ha visto crescere, anche sotto la spinta di Expo, la consapevolezza della necessità di nuove strategie che delineino una diversa visione del rapporto della città col cibo. Educazione, riduzione degli sprechi, diritto a un cibo sano per tutti, cibo cardine di una vita sana, impatti ambientali, interazioni tra il territorio e il paesaggio, orti in città, distretti agricoli, industrie alimentari, innovazioni sul piano della qualità e dell'organizzazione della produzione, investimenti e meccanismi fiscali legati alle componenti del ciclo alimentare, sistemi di distribuzione e vendita del cibo e sistema di relazioni che generano in città, sono gli assi attorno ai quali lavorare, così come definito nell'**accordo tra Comune di Milano e Fondazione Cariplo** (luglio 2014), a seguito di una fitta interlocuzione con soggetti pubblici e privati.

Un ulteriore e decisivo sviluppo della strategia, volta a valorizzare sostenibilità e sicurezza alimentare nel contesto urbano, è rappresentato dal **Milan Urban Food Policy Pact**, sottoscritto a Milano nell'ottobre del 2015 da 100 città del mondo, per rendere il sistema delle aree urbane più equo e sostenibile.

In questo quadro, va dunque sostenuto e incrementato il **ruolo dell'agricoltura** sia come fattore di produzione e integrazione sociale sia come elemento di salvaguardia paesistico-ambientale, proseguendo così sulla strada di alcune importanti *policy* già avviate (es. riconoscimento di nuove "Aree Agricole Strategiche", gestione durata affittanze, sviluppo reticolo percorsi rurali, creazioni di nuovi parchi, valorizzazione cascine, ecc.).

La strada intrapresa si deve dunque proporre di trasformare in progetti pilota alcune delle priorità individuate, valorizzando, in collaborazione tra Città metropolitana e Comuni, le potenzialità offerte dall'intero territorio metropolitano.

Riduzione del consumo di suolo e salvaguardia del territorio e dell'ambiente. Le politiche per il territorio e l'ambiente sono state orientate verso un **nuovo modello di sviluppo urbano**, a partire dal PGT. In particolare, per implementare le azioni future, è possibile individuare i seguenti campi d'azione.

Riduzione del consumo di suolo. La prima indicazione è quella di ridurre al minimo - o al meglio eliminare - le potenzialità edificatorie su suoli liberi e su alcuni ambiti resi trasformabili, ma non ancora attuati.

Rete ecologica e parchi. L'individuazione della Rete Ecologica Comunale (REC), in coerenza con quella metropolitana (già REP) e regionale (RER) e, più in generale, con il sistema dei parchi (da quelli regionali ai PLIS), rappresenta l'elemento di raccordo in grado di definire la continuità del sistema ambientale: i grandi parchi urbani e territoriali, i sistemi e *cluster* di verde urbano, gli ambiti agricoli. A questi vanno aggiunte le aree funzionali alla formazione di sistemi coerenti e con un disegno riconoscibile.

In continuità con intenzionalità già espresse e con iniziative già avviate dal Comune, si tratta dunque di conferire visione sistemica a tali differenti forme entro un programma di azione di respiro territoriale, trovando le opportune modalità di raccordo con la pianificazione metropolitana e regionale.

Riassetto idrogeologico e ambientale. Affrontare dal punto di vista urbanistico e ambientale l'adattamento della città ai cambiamenti climatici, aumentandone la resilienza anche attraverso il completamento degli interventi in corso sul sistema dei fiumi Lambro, Seveso e Olona, assume un carattere di priorità.

Emissioni. Il livello di guardia raggiunto dalle emissioni inquinanti richiede politiche coordinate multilivello in tema di mobilità, di accelerazione dell'utilizzo di fonti rinnovabili, di efficientamento energetico del patrimonio immobiliare pubblico e privato, di un nuovo modello di agricoltura, che sia in grado di ridurre l'impatto diretto di questo settore in termini di emissione di gas serra.

Cura della città esistente. Le politiche di contenimento dell'uso dei suoli liberi si devono accompagnare a misure che aiutino e incentivino processi di rigenerazione urbana e recupero del patrimonio edilizio esistente sottoutilizzato. In particolare, si deve proseguire la politica che ha portato in questi anni al compimento di trasformazioni che si erano interrotte. Sotto questo profilo, appare decisivo, in continuità con l'esperienza maturata, dar corso a interventi pubblici al fine di reinterpretare i programmi, ponendo attenzione alla **qualità dei progetti**, alla **definizione di spazi e servizi pubblici** (es. aree verdi, scuole e servizi), alla qualità ambientale, con particolare riferimento alla bonifica dei suoli.

Rigenerazione urbana. Le trasformazioni urbane si caratterizzeranno sempre più attraverso modalità di riuso, riciclo e rinnovamento della città esistente. Appare dunque necessario proseguire le politiche di rigenerazione urbana, capaci di adattarsi alle differenti necessità/opportunità esistenti e che si presenteranno in futuro.

Una prima linea d'azione interessa le forme di **rigenerazione urbana estensiva e diffusa**, che chiede di porre attenzione ai luoghi, alla loro realtà fisica e funzionale, rafforzando e qualificando l'armatura urbana nel suo complesso, in particolare puntando su riqualificazione edilizia, architettonica ed energetica; compatibilità igienica e ambientale di contesto; riuso, anche temporaneo, di aree ed edifici degradati e abbandonati; risanamento ambientale dei suoli contaminati; densificazione selettiva, coerente con la qualità e la varietà dei tessuti esistenti.

Una seconda linea d'azione prevede, in modo complementare, di attivare processi di **rigenerazione urbana intensiva e concentrata**, lavorando sui grandi scenari di trasformazione in modo da promuovere un'attuazione

coordinata all'interno di un organico e unitario disegno pubblico che vede protagonisti una molteplicità di attori pubblici e privati.

Le strategie di rigenerazione urbana dovranno necessariamente estendersi anche alla **città pubblica** e alle sue dotazioni territoriali.

Riqualificazione del sistema dei servizi e nuove forme dell'abitare sociale. I processi di riqualificazione e rigenerazione urbana, in continuità con le politiche avviate negli ultimi anni, vanno perseguiti ricercando in particolare le condizioni per generare nuove soluzioni per l'abitare sociale contemporaneo.

La **domanda** è profondamente mutata rispetto al passato, richiedendo maggiori articolazioni dell'offerta: **residenze temporanee** (per lavoro, studio, emergenza), **coabitazioni con servizi condivisi di carattere associativo** (per culture comunitarie, *sharing economy*, pratiche abitative di condivisione), **coabitazioni condivise di carattere assistenziale** (per popolazioni fragili, condivisioni dell'assistenza, emergenza), vanno ad integrare le forme classiche di domanda, chiedendo nuove risposte.

L'**offerta** deve però confrontarsi con la mancanza di risorse economiche e la contestuale crescita e diversificazione della domanda. Per questo vanno individuate nuove leve economiche, soggetti promotori e risorse inutilizzate, pur in un momento di grave crisi del mercato urbano e immobiliare.

L'obiettivo di realizzare significative quote di Edilizia Residenziale Sociale (ERS) è fondamentale per il carattere di servizio che questa svolge, per la cultura sociale della città e per la qualità urbana stessa. E' inoltre utile affiancare ad essa un'offerta di affitto a canone moderato, l'acquisto a prezzo convenzionato o l'affitto con possibilità di acquisto, promuovendo integrazione sociale e benessere abitativo.

Inoltre, vanno regolamentate e sostenute le **forme emergenti dell'abitare sociale prevedendo** la possibilità di mescolanza di attività, come per gli studentati con le sale di studio e produzione (con la presenza di incubatori d'impresa, *startup* e *spin off*) o le coabitazioni con servizi condivisi oppure ancora le coabitazioni con servizi condivisi di carattere assistenziale e destinate alle fragilità sociali e che necessitano della presenza di personale e spazi per l'assistenza.

Integrazione dei sistemi di mobilità. Le politiche della mobilità in un'area complessa e vasta come quella milanese assumono un valore paradigmatico, investendo una molteplicità di territori, ben oltre il comune centrale, e di questioni (efficienza del servizio, tariffazione e costo del servizio, inclusione sociale, sostenibilità ambientale, innovazione, ecc.).

L'obiettivo di integrare e favorire la connessione con il capoluogo lombardo individuato nel Piano Urbano della Mobilità Sostenibile (PUMS) del Comune di Milano, si concretizza in un insieme positivo di interventi tra loro correlati, che consistono in:

- **potenziamento dell'offerta di trasporto pubblico** lungo alcuni corridoi principali di mobilità, prolungando le linee metropolitane oltre il confine comunale di Milano o, laddove le valutazioni preliminari ne hanno determinato l'inefficienza economica, istituendo servizi alternativi, denominati S-Bus – linee rapide su gomma;

- **valorizzazione dei “nodi”** quali elementi portanti per l’integrazione dei servizi alla mobilità collettiva, individuando *hub* di 1° e di 2° livello in corrispondenza di stazioni e fermate della rete ferroviaria e metropolitana
- **estensione e riqualificazione delle linee extraurbane del TPL**, garantendone l’attestamento in corrispondenza degli *hub*;
- interventi di potenziamento e aumento dell’efficienza del **nodo ferroviario di Milano** e dei relativi servizi (SFR e linee S) e dell’accessibilità ferroviaria al sistema aeroportuale;
- costruzione di un nuovo modello di **sistema tariffario integrato** per l’area metropolitana aderente all’effettivo uso dei servizi di mobilità da parte dei differenti segmenti di domanda.

Si tratta di un complesso di interventi che assumono rilevanza anche alla scala metropolitana e che pertanto richiedono il coinvolgimento di ulteriori attori e decisori primari (Regione Lombardia, RFI, Trenitalia, Trenord, SEA), domandando l’esercizio di un ruolo attivo da parte di Città metropolitana.

Gestioni associate di servizi pubblici locali. La gestione ed erogazione a cittadini e imprese di alcuni servizi pubblici locali, in particolare quelli a rilevanza economica come acqua, rifiuti, ecc., impone la riorganizzazione a livello metropolitano dei modelli conosciuti, al fine di conseguire maggiori livelli di efficienza e di incisività delle politiche.

In particolare per quanto riguarda il Servizio Idrico Integrato, la definizione di un unico **ATO Città metropolitana** di Milano, effettuata dalla L.R. 32/2015, offre nuove possibilità in ordine all’integrazione di una serie di attività e servizi. L’ATO unica, oltre a comportare un modello unitario di pianificazione attraverso il Piano d’Ambito, apre la strada alla creazione di un gestore unico del Servizio Idrico Integrato alla scala metropolitana. Una simile prospettiva garantirebbe vantaggi di diverso ordine:

- di natura economico-finanziaria, grazie alle economie di scala derivanti dalla costruzione di un’unica grande società;
- relativi all’integrazione delle reti e dei sistemi di depurazione, superando le anomalie determinate dalla discontinuità che ha distinto fino a oggi gli ATO;
- connessi alle possibilità di avviare un processo di progressiva integrazione tariffaria.

Sperimentare progetti metropolitani

Milano metropolitana, ancor più alla luce del mutato quadro istituzionale, è chiamata fin da subito a individuare e a praticare a livello intercomunale/metropolitano quei progetti che determinano effetti e ricadute ben oltre i confini del Comune centrale.

Le politiche e i progetti che riguardano lo sviluppo economico e sociale e la promozione di nuova occupazione, il destino delle aree post Expo, la riqualificazione degli scali ferroviari, delle caserme, la riorganizzazione dei grandi poli sanitari e della ricerca scientifica, la localizzazione di impianti tecnologici e di importanti infrastrutture di servizio così come dei poli terziario-commerciali, le piattaforme logistiche, le sistemazioni viarie di connessione territoriale, il

trasporto pubblico e la mobilità, anche con riferimento al potenziamento delle linee di cintura per i servizi suburbani e ai nodi di interscambio, il riassetto idrogeologico, il contrasto alle emissioni inquinanti, l'ambiente, il sistema dei parchi e le emergenze paesistiche (con particolare riferimento al sistema dei navigli e al progetto di loro riapertura), la gestione di alcuni servizi di rete, non possono infatti essere trattati efficientemente alla sola scala urbana, anche quando quest'ultima ha la dimensione del capoluogo.

Progetti di tale rilevanza costituiscono invece occasione per riconfigurare l'assetto della città, insieme a quello più ampio del campo metropolitano. Si tratta dunque di grandi sfide bisognose di idee convincenti e di solida cooperazione interistituzionale, accompagnate da una regia pubblica in grado di garantire mutui vantaggi per una pluralità di attori. Sotto questo profilo, appare imprescindibile mettere a punto, per quanto in via sperimentale, meccanismi e procedure di perequazione, compensazione, incentivazione territoriale, attraverso le quali distribuire vantaggi e svantaggi derivanti dalle trasformazioni rilevanti alla scala intercomunale.

Vi è poi il tema dei **"margini urbani"**, dove si organizzano una serie di aree e funzioni "a cavallo" tra Milano e Comuni di prima cintura. Diventa dunque necessario **governare in una prospettiva intercomunale** tale varietà di funzioni (aree produttive, impianti tecnologici, strutture della grande distribuzione, multisale, centri terziari, depositi ATM/RFI, demolitori o discariche, ma anche cascine e agricoltura periurbana, sistema delle acque, ecc.), acquisendo consapevolezza e praticando in forma inclusiva questi progetti.

Concretamente, il cambio di prospettiva comporta l'avvio da subito di **pratiche multi-attoriali che si strutturano attraverso piani/progetti e accordi**, in un'ottica di co-pianificazione/co-progettazione, a partire dalla pianificazione territoriale metropolitana e dalla pianificazione di settore. Tali pratiche sono finalizzate a elevare il grado di coordinamento dei processi tra la pluralità dei soggetti interessati, attraverso l'assunzione condivisa delle scelte, "agendo" così il processo di riforma metropolitano che avrà ancora bisogno di tempo per svilupparsi, correggersi e precisarsi attraverso una molteplicità di provvedimenti assunti a diversi livelli. In tale prospettiva, risulta decisiva una **rinnovata cultura della cooperazione** che può e deve informare il rilancio dell'azione in rete di Comuni e Città metropolitana. Un processo che sfida non solo Milano, ma l'insieme dei Comuni, la stessa Città metropolitana e l'insieme delle rappresentanze sociali e funzionali entro processi nuovi di governo metropolitano.

7 PROCESSI ATTUATIVI, RISORSE, MONITORAGGIO E AGGIORNAMENTO

Il Piano strategico e i documenti programmatici e di bilancio sono messi in stretta connessione tra loro dal Documento Unico di Programmazione (DUP), che traduce il Piano strategico in specifiche "missioni" e nelle corrispondenti poste economico-finanziarie. Allo stesso tempo, il DUP, nel definire il fabbisogno del personale, contribuirà a configurare l'assetto organizzativo dell'Ente, alla luce degli indirizzi della normativa nazionale e regionale. In questo quadro ancora fluido, il Piano strategico, in relazione ai suoi obiettivi, è chiamato a orientare i processi di riorganizzazione di Città metropolitana, in chiave di miglior integrazione fra i diversi livelli di governo e fra i vari segmenti della tecnostruttura, nonché di collaborazione con i Comuni, con le autonomie funzionali e con la varietà dei soggetti economici e sociali del territorio.

Sempre il DUP, informerà l'attività di monitoraggio e valutazione propedeutica al processo di revisione e di aggiornamento annuale del Piano stesso, mentre il monitoraggio e la valutazione della programmazione dei Comuni saranno invece effettuati in sede di Assemblea della Zona omogenea e in sede di Conferenza dei Coordinatori delle Zone omogenee.

Al fine di dare concreta attuazione agli obiettivi, il Piano individua infine le modalità di interazione istituzionale e operativa con il campo degli attori metropolitani.

7.1 Relazione con gli strumenti programmatici e di bilancio

La programmazione è il processo di analisi e valutazione che, comparando e ordinando coerentemente tra loro i piani e le politiche per il governo del territorio, consente di organizzare, in una dimensione temporale predefinita, le attività e le risorse necessarie per la realizzazione di fini sociali e la promozione dello sviluppo economico e civile delle comunità di riferimento.

Il documento nel quale, sulla base delle indicazioni provenienti dal Programma di mandato e in recepimento degli indirizzi del Piano strategico, si formalizza il processo di programmazione è il **Documento Unico di Programmazione (DUP)**, che la Città metropolitana si appresta ad approvare per la prima volta. Esso individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento e con gli obiettivi generali di finanza pubblica definiti in ambito comunitario e nazionale: le principali scelte che caratterizzano il programma dell'amministrazione da realizzare nel corso del mandato amministrativo e che possono avere un impatto di medio e lungo periodo; le politiche di mandato che l'ente vuole sviluppare nel raggiungimento delle proprie finalità istituzionali e nel governo delle proprie funzioni fondamentali, anche attraverso il sistema di enti strumentali e società controllate e partecipati; e gli indirizzi generali di programmazione riferiti al periodo di mandato.

Il DUP è chiamato dunque a esplicitare con chiarezza il collegamento tra il quadro complessivo dei contenuti della programmazione, i portatori di interesse di riferimento, le risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili, le correlate responsabilità di indirizzo, gestione e controllo.

I **caratteri qualificanti della programmazione**, propri dell'ordinamento finanziario e contabile delle amministrazioni pubbliche, in relazione agli indirizzi definiti nel Piano strategico e sostanziati nel DUP, sono di conseguenza così identificati.

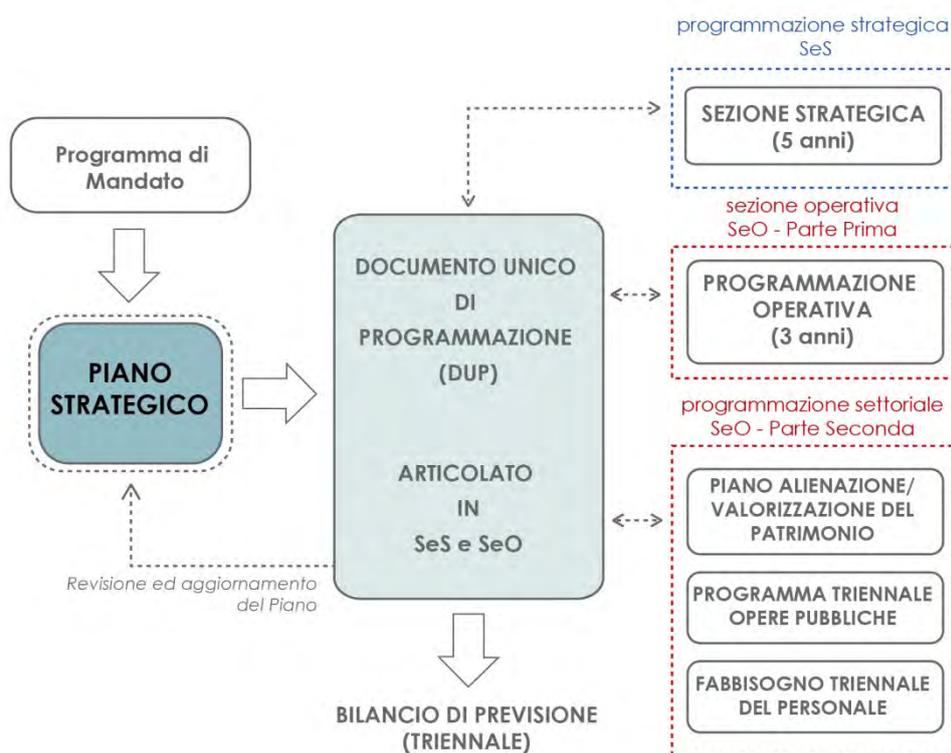
Valenza pluriennale del processo. La necessità di estendere al medio periodo (almeno tre anni) l'orizzonte delle decisioni da assumere e delle verifiche da compiere supera il carattere meramente "autorizzatorio" del Bilancio di previsione e significa, per l'Amministrazione, porre attenzione a affidabilità e incisività delle politiche e dei programmi, chiarezza degli obiettivi, corretto ed efficiente utilizzo delle risorse. Dunque il DUP compendia sostanzialmente il Piano strategico, allineandosi al suo orizzonte temporale di riferimento.

La lettura non solo contabile dei documenti. Il DUP non solo si conforma al principio della competenza finanziaria, che costituisce il criterio di imputazione agli esercizi finanziari delle obbligazioni giuridicamente perfezionate attive e passive, ma deve anche rispondere al principio della comprensibilità, finalizzato a fornire un'omogenea informazione nei confronti dei portatori di interesse. Sotto questo profilo, il DUP non si limita a tradurre in accertamenti e impegni gli indirizzi provenienti dagli atti di programmazione, Piano strategico *in primis*, ma deve essere predisposto in modo tale da consentire ai portatori di interesse di conoscere, relativamente a missioni e programmi di bilancio, i risultati che l'Ente e si propone di conseguire e di valutare il grado di effettivo conseguimento dei risultati al momento della rendicontazione.

Il coordinamento e la coerenza dei vari strumenti della programmazione.

Il principio di coerenza implica una considerazione complessiva e integrata del ciclo di programmazione, sia economico che finanziario, e un raccordo stabile e duraturo tra i diversi aspetti quantitativi e descrittivi delle politiche e dei relativi obiettivi inclusi nei documenti di programmazione. In particolare, il Bilancio di previsione, momento conclusivo della fase di previsione e programmazione, deve rappresentare con chiarezza non solo gli effetti contabili delle scelte assunte, ma anche la loro motivazione e coerenza con il programma politico dell'amministrazione, con particolare riferimento al Piano strategico, oltre che con il quadro economico-finanziario e con i vincoli di finanza pubblica.

Il DUP traduce dunque il Piano strategico nel "linguaggio" economico-finanziario e, come si illustrerà successivamente, attraverso i risultati dell'attività di valutazione e monitoraggio informerà il processo di revisione e di aggiornamento annuale del Piano stesso.



Programma di mandato, Piano strategico e strumenti di programmazione inclusi nel DUP

La predisposizione del DUP costituisce dunque la principale innovazione introdotta nel sistema di programmazione degli Enti locali, tanto che il documento programmatico non è più un mero allegato del bilancio, ma costituisce il presupposto indispensabile per l'approvazione del bilancio triennale. Il DUP si compone di **due sezioni**: la Sezione Strategica (SeS) e la Sezione Operativa (SeO).

Nella **Sezione strategica**, che ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo (5 anni), sono contenute: l'analisi strategica delle condizioni esterne all'Ente e di quelle interne, sia in termini attuali che prospettici, gli indirizzi generali di programmazione riferiti al periodo di mandato, nonché le politiche e i progetti del Piano strategico. Per ogni missione di bilancio, il DUP indica gli obiettivi strategici da perseguire entro la fine del mandato.

La **Sezione operativa**, che ha un orizzonte temporale pari a quello del bilancio di previsione (3 anni), è suddivisa in due parti ed è predisposta in base alle previsioni e agli obiettivi fissati nella SeS. Essa costituisce guida e vincolo ai processi di redazione dei documenti contabili di previsione dell'Ente.

Nella parte prima si individuano, per ogni singola missione, i programmi che l'Ente intende realizzare per conseguire gli obiettivi strategici. Per ogni programma, e per tutto il periodo di riferimento del DUP, sono individuati gli obiettivi operativi annuali da raggiungere.

La parte seconda contiene invece la programmazione dettagliata delle opere pubbliche, del fabbisogno di personale e delle alienazioni e valorizzazioni del patrimonio.

L'innovativo modello che si configura con il DUP offre dunque nuove opportunità per collegare in misura più soddisfacente intenzionalità politico-amministrative, strategie, obiettivi, strumentazione economico-finanziaria e organizzazione interna, aprendo verso forme inedite di rappresentazione delle previsioni e dei risultati che consentano valutazione di *policy* e progetti e controllo in ordine a efficacia ed efficienza della loro gestione.

7.2 Prospettive di riorganizzazione della struttura dell'Ente

La L. 56/2014 nel ridisegnare l'assetto e il ruolo di Città metropolitana, con la relativa attribuzione delle nuove competenze, comporta un progressivo riordino dell'organizzazione dell'Ente.

Prime indicazioni sulla direzione da intraprendere sono fornite dalla L.190/2014 ("Legge di stabilità 2015") che ha imposto tagli lineari alla spesa relativa alle dotazioni organiche e, in particolare, al comma 421 ha stabilito che le Città metropolitane devono ridurre del 30% la spesa relativa al personale a tempo indeterminato con riferimento alla data di entrata in vigore della legge 56/2014 (8 aprile 2014), tenendo conto delle funzioni attribuite. La riduzione della spesa del personale dovrà infatti essere raggiunta al 31 dicembre 2016. Infine, il comma 427 ha stabilito che "nelle more della conclusione delle procedure di mobilità il relativo personale rimane in servizio presso le Città metropolitane con possibilità di avvalimento delle regioni e degli enti locali attraverso apposite convenzioni che tengano conto del riordino delle funzioni e con oneri a carico dell'ente utilizzatore".

L'attuazione della L. 56/2014 e delle disposizioni contenute nella L. 190/2014 presuppongono pertanto un articolato iter procedurale che si andrà a realizzare nel biennio 2015 e 2016 e che comporterà per l'Ente un costante processo di riduzione del personale, di riordino delle funzioni e di riassetto organizzativo.

Per dar seguito al processo di riordino, il Consiglio metropolitano, con deliberazioni n. 6 e 7 del 04/03/2015, ha determinato il valore finanziario della dotazione organica di Città metropolitana al 01/01/2015 pari a € 43.029.131, con una riduzione di spesa pari al 31,05% rispetto al 08/04/2014.

Tale contrazione di spesa si tradurrà in una **consistente riduzione di personale**, con una proiezione numerica stimata in circa 500 unità ovvero circa un terzo del personale. Tale processo è già in corso. Si è infatti passati da 1.593 dipendenti a tempo indeterminato (di cui 34 dirigenti) alla data dell'8 aprile 2014, a 1.336 (di cui 27 dirigenti) alla data del 1 gennaio 2016. Tale diminuzione delle unità lavorative si sta determinando attraverso pensionamenti, cessazioni di posizioni di comando presso altri Enti, trasferimenti di personale addetto a funzioni non più di competenza dell'Ente, ecc., accompagnate dalla conferma del blocco del *turn over* del personale che persiste dal 2012.

Ulteriori effetti sulla struttura organizzativa dell'Ente saranno determinati dall'attuazione dei contenuti della L.R. 32/2015 che, in recepimento della legge 56/2014, ha provveduto, ai sensi dell'art.1, c 46 della Legge n. 56/2014, al riordino delle "funzioni delegate" dalla Regione Lombardia alla Città metropolitana di Milano, fatto salvo il rimando a successivi provvedimenti per quanto riguarda le competenze su alcune materie, tra le quali i parchi, la protezione civile e la disabilità sensoriale. Con successivi provvedimenti la **Giunta regionale** sta adottando una o più deliberazioni contenenti le disposizioni effettive per il **trasferimento delle funzioni e delle relative risorse umane, strumentali e finanziarie**.

Il Piano strategico è chiamato dunque a intervenire in questo quadro ancora fluido, segnato dalla scarsità di risorse finanziarie, da una rilevante e asimmetrica riduzione degli organici che sta producendo situazioni di criticità e di crescente fabbisogno di specifiche professionalità all'interno di alcune direzioni dell'Ente. Secondo lo Statuto (art. 47), invece, "il modello organizzativo di Città metropolitana evolve dinamicamente in relazione agli obiettivi del Piano strategico e alle esigenze della sua attuazione".

L'impostazione del Piano strategico punta decisamente alla **valorizzazione delle pratiche innovative**, che aprono alla possibilità di sperimentare forme di coordinamento utili per la costruzione di piattaforme di progetto intersettoriali e fortemente integrate alle realtà dei territori organizzati per Zone omogenee, da affiancare al modello esistente di organizzazione per funzioni verticalmente integrate.

Lo scopo è duplice. Da una parte, sviluppare una **progressiva integrazione fra i diversi livelli** di governo e fra i vari segmenti della tecnostruttura, chiarendo ruoli, competenze e distribuzione delle risorse, in chiave di trasparenza e di possibilità di valutazione e controllo della qualità della gestione delle politiche e dei progetti. Dall'altra, **aprire l'organizzazione di Città metropolitana all'apporto e alla partnership su politiche e progetti** con i Comuni, organizzati per Zone omogenee, con le autonomie funzionali e con la varietà dei soggetti economici e sociali.

Un primo passo, anticipatore di tale direzione di marcia, è rappresentato dalla **modifica della macrostruttura dell'Ente** che, con decorrenza dal mese di dicembre 2015, ha riorganizzato le competenze, con l'obiettivo di rafforzare le strutture che svolgono le funzioni fondamentali e quelle individuate come prioritarie, attraverso l'orientamento organizzativo verso gli aspetti legati agli

utenti finali e alla territorialità (Decreto del Sindaco metropolitano n. 285 del 3 novembre 2015). L'attuale organigramma è costituito, oltre alla Direzione Generale, da 7 Direzioni apicali, di cui 3 aree di *staff* (Affari istituzionali; Risorse umane, organizzazione e sistemi informativi; Programmazione risorse finanziarie e di bilancio) e 4 aree di *line* (Edilizia istituzionale, patrimonio, servizi generali e programmazione della rete scolastica metropolitana; Pianificazione territoriale generale, delle reti infrastrutturali e servizi di trasporto pubblico; Tutela e valorizzazione ambientale; Promozione e coordinamento dello sviluppo economico e sociale), che sovrintendono a 26 Direzioni di settore.

Con questo primo intervento viene attuato l'alleggerimento delle strutture di staff, una riduzione del numero delle posizioni dirigenziali, l'accorpamento di alcune strutture, la diversa riallocazione di alcune funzioni tra le Direzioni e il potenziamento di alcune strutture in coerenza con gli obiettivi delineati. A tal fine è stata attivata, con le Direzioni, una ricognizione delle esigenze di personale ed è stato avviato un percorso di mobilità interna e di riqualificazione professionale del personale.

È stata infine completata la prima fase di ridefinizione della microstruttura in coerenza con gli obiettivi delineati precedentemente, con decorrenza dal 1 marzo 2016.

Il processo di riorganizzazione interna avviato si integrerà, infine, con la programmazione del **fabbisogno di personale per il triennio**, compendiate nel Documento Unico di Programmazione, fermo restando il divieto nel 2016 di effettuare nuove assunzioni in ragione del mancato rispetto del Patto di stabilità nel corso del 2015.

A seguito dell'approvazione del Piano strategico si procederà a una ulteriore revisione della struttura in coerenza con gli obiettivi delineati.

7.3 Monitoraggio, rendicontazione e aggiornamento

Il Documento Unico di Programmazione, alla luce degli indirizzi individuati nel Piano strategico, definisce, per ogni missione di bilancio, gli obiettivi strategici da perseguire entro la fine del mandato e, per ogni Programma di bilancio, gli obiettivi operativi corrispondenti da realizzare nei tre anni del bilancio pluriennale.

Come richiesto dai nuovi principi contabili relativi alla programmazione, ogni anno gli obiettivi strategici, contenuti nella SeS, e gli obiettivi operativi, contenuti nella SeO, sono oggetto di **verifica attraverso uno stato di attuazione annuale** (risultati e loro coerenza con gli obiettivi, tempi, risorse impiegate, ecc.).

Inoltre, nel corso del mandato amministrativo, i programmi e gli obiettivi contenuti nel DUP saranno oggetto di verifica e rendicontazione alle seguenti scadenze:

- a) annualmente, in occasione:
 - della ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi;
 - dell'approvazione della relazione sulla performance, prevista dal D.Lgs. 150/2009. Tale documento rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra gli strumenti di rendicontazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance

dell'ente, evidenziando altresì i risultati conseguiti in relazione agli obiettivi rilevanti ai fini della valutazione delle prestazioni del personale.

- b) in corso di mandato, attraverso la ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi ex art. 147-ter D.Lgs. 267/2000;
- c) a fine mandato, attraverso la redazione della relazione di fine mandato, ai sensi dell'art. 4 del D. Lgs. 149/2011. In tale documento sono illustrati l'attività normativa e amministrativa svolta durante il mandato, i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmatici, la situazione economico finanziaria dell'Ente e degli organismi controllati, gli eventuali rilievi mossi dagli organismi esterni di controllo.

In questa chiave, il DUP, attraverso una valutazione dei risultati conseguiti e degli obiettivi eventualmente non realizzati, retroagisce sul Piano strategico, informandone il processo di revisione e di aggiornamento annuale.

Per quanto riguarda invece la **coerenza della programmazione dei Comuni rispetto agli obiettivi del Piano**, con particolare riferimento alle politiche e ai progetti contenuti nelle agende locali scaturite dal processo condiviso in sede di tavoli territoriali, il monitoraggio sarà effettuato almeno una volta l'anno in sede di Assemblea della Zona omogenea e, per una comparazione tra gli andamenti dei diversi territori, in sede di Conferenza dei Coordinatori delle Zone omogenee. In entrambe le occasioni è prevista la partecipazione del Sindaco metropolitano o di un suo delegato (Regolamento di funzionamento delle Zone omogenee, art. 5, 6 e 7).

Il processo valutativo sarà supportato, sotto il profilo tecnico-amministrativo da Città metropolitana, con l'obiettivo di costruire griglie metodologiche omogenee e condivise (parametri, procedure, tempistiche, ecc.).

Anche in questo caso, l'azione di monitoraggio è finalizzata a fornire dati e valutazioni utili ai fini dello sviluppo delle agende locali e quindi dell'aggiornamento annuale del Piano strategico.

Gli **esiti complessivi dell'attività di monitoraggio** saranno portati a conoscenza degli organi di Città metropolitana in sede di rendicontazione annuale delle attività.

Tutti i documenti di verifica saranno pubblicati sul sito internet dell'ente, al fine di assicurarne la più ampia diffusione e conoscibilità.

Per conferire ulteriore visibilità e pratico riscontro alla filosofia inclusiva che ha ispirato l'azione di Piano, nonché per supportare operativamente il processo di aggiornamento del Piano stesso, si propone, a integrazione degli *input* derivanti dal processo di monitoraggio, di utilizzare riscontri che potrebbero derivare da un uso intelligente di piattaforme *social*. A questo proposito, si intendono avviare alcune azioni pilota fondate su un approccio *challenge*, finalizzato a raccogliere, interpellando sui temi prescelti una *community* appositamente profilata, idee, suggerimenti, contributi, *desiderata*.

7.4 Governance multilivello: interazione con un campo vasto di attori e territori

Il Piano strategico non è solo "visione" più elenco ordinato di progetti. E' soprattutto un nuovo "schema di gioco". Un processo chiamato ad attivare

network stabili di relazioni con una molteplicità di soggetti di differente natura e livello, che, nel corso del suo svolgimento, genera apprendimento e “capacitazione”.

A partire dal Piano strategico, Città metropolitana si propone dunque di esercitare un ruolo innovativo in qualità di soggetto aggregatore, facilitatore e talvolta regista di processi complessi, caratterizzati dall’interazione tra una pluralità di attori e di risorse variamente posizionate. Si tratta di quei processi che fino ad oggi non hanno trovato idonei modelli di *governance* – e dunque adeguati processi decisionali - portando a ricercare di volta in volta soluzioni *ad hoc*, che vanno dalla costruzione di tavoli specifici, la cui azione è stata spesso caratterizzata da *impasse* deliberative, fino all’individuazione di Commissari straordinari, per far fronte a situazioni di emergenza.

Provando a ricostruire la **geografia degli attori** è possibile individuare alcune prime sfere di relazioni che interessano Città metropolitana su specifiche *policy*. Va sottolineato che la quasi totalità delle politiche e delle arene decisionali di seguito descritte interessa un insieme di attori variabile a seconda degli oggetti specifici trattati, determinando un reticolo di relazioni che viene qui restituito in forma necessariamente semplificata.

Rispetto agli **attori istituzionali**, seguendo una logica che dalle connessioni internazionali scende verso quelle di più breve raggio, troviamo:

- l’Unione Europea, in ordine al coordinamento e all’attuazione delle relative politiche di programmazione, con particolare riferimento al tema dell’Agenda Urbana Europea in fase di definizione, nonché alla cattura di risorse aggiuntive attraverso i relativi bandi;
- il Governo e i relativi Ministeri, in attuazione e in interlocuzione attiva rispetto alle politiche nazionali (si pensi alla definizione dell’auspicata Agenda urbana nazionale, piuttosto che al controverso tema della dotazione di risorse), nonché in funzione di specifiche progettualità interessanti l’area metropolitana, come nel caso del post-Expo;
- la rete delle metropoli italiane ed estere, con le quali dovranno essere intensificati i rapporti, in chiave di internazionalizzazione di Milano e di *partnership*, valorizzando la complementarità tra differenti aree metropolitane (in campo internazionale si veda per tutti la gestione/sviluppo del protocollo relativo alla *Food policy*, mentre a scala interregionale si richiama il caso dei rapporti Milano-Torino);
- la Regione Lombardia, con la quale sarà attivata la Conferenza permanente Regione-Città Metropolitana, che diventerà sede stabile di confronto sia per il raccordo delle politiche dei due enti sia per la definizione e l’aggiornamento del quadro legislativo “settoriale” sia per le strategie di riorganizzazione/riconfigurazione istituzionale conseguenti alla nascita delle Aree vaste;
- i Comuni di Città metropolitana e loro Unioni, organizzati sia in forma autonoma sia attraverso le Zone omogenee, con i quali saranno sviluppate, in una logica partenariale, politiche e azioni secondo gli indirizzi del Piano strategico, con particolare riferimento alle agende territoriali.

Come si evince dall’impianto del Piano strategico, la rete degli attori protagonisti delle politiche di sviluppo metropolitano non si limita però alla sfera strettamente istituzionale. È infatti sempre più rilevante sulla scena

metropolitana la presenza attiva di altri soggetti, a partire dalle **autonomie funzionali**, dalla costellazione delle **società pubbliche/miste** e dagli attori della **business community**. In questo senso, si ricordano in particolare:

- le autonomie funzionali, come la Camera di Commercio e le Università, le istituzioni della ricerca scientifica e tecnologica, gli ospedali e le aziende sanitarie, le Autorità di Bacino, le Fondazioni bancarie, ecc. che sono state e saranno protagoniste di alcuni progetti strategici di sviluppo (post-Expo, Bovisa, Ortomercato, Città della salute, *housing*, valorizzazione di sistemi agro-alimentari, ecc.);
- le agenzie pubbliche e miste (la futura Agenzia del TPL, Trenord, Ferrovie dello Stato, ATM, SEA, Cap Holding, MM, A2A, Serravalle, Fiera Milano, ecc.), che si occupano della gestione di alcuni grandi servizi di rete nell'area metropolitana (trasporti, acqua, rifiuti, energia, ecc.) e che sono promotori o partner di politiche e progetti di rilevanza territoriale;
- gli attori economico-sociali e loro rappresentanze, che sempre più praticano politiche di rilevanza territoriale e sono partner attivi nello sviluppo di politiche settoriali.

Non tutti i processi si esauriscono però entro il campo territoriale della Città metropolitana. Diviene allora fondamentale il lavoro di relazione sia con le Province contermini sia con i Comuni confinanti o interessati da specifiche politiche. Questo aspetto richiama con forza il tema dei confini, che vive ancora una fase di sviluppo con la manifestazione di interesse in ordine all'**adesione a Città metropolitana** di Comuni rilevanti come Vigevano, fino a intere province che si interrogano sul proprio futuro, come nel caso di Lodi e di Monza e Brianza. La configurazione istituzionale, investendo assetti di lunga durata, richiede un trattamento organico, dipendente dagli esiti del referendum sulla riforma della Costituzione che interessa fortemente il Titolo V, con l'abolizione delle Province, da cui dipenderà la configurazione che assumeranno le future Aree vaste. A una scala più minuta, si pone il tema dell'adesione dei Comuni di altre Province (o future Aree vaste) alla Città metropolitana. Il modello di adesione "molecolare", per singoli Comuni, previsto dalla L. 56/2014, pone infatti un problema più complessivo di organizzazione territoriale, in un'area metropolitana complessa come quella milanese. Questa modalità impone di valutare con particolare attenzione almeno due casistiche che potrebbero determinarsi. Un primo caso riguarda l'ipotesi in cui un Comune "polo", cui fanno riferimento per una varietà di servizi e funzioni altri Comuni minori (ad esempio per le scuole superiori), aderisse alla Città metropolitana senza il suo ambito territoriale di riferimento. Questa modalità potrebbe creare disservizi e diseconomie da non sottovalutare. Il secondo caso riguarda l'impossibilità di anettere porzioni territoriali omogenee (con più Comuni), oggi possibile solo attraverso un lungo processo per singole addizioni e sempre dipendente dalle decisioni dei singoli Comuni confinanti.

Ne consegue che un orientamento compiuto in ordine alla revisione dei confini, fino ad una vera e propria riconfigurazione territoriale di Città metropolitana conseguente alla nascita delle Aree vaste, potrà essere assunto solo successivamente agli esiti della riforma istituzionale. Nel mentre, Città metropolitana dovrà impegnarsi a sviluppare un dibattito consapevole e informato sia con le istituzioni sia con le comunità locali coinvolte. In questo

quadro va tenuto in particolare considerazione anche il progetto di riforma delle autonomie recentemente avviato da Regione Lombardia, finalizzato al complessivo riordino del livello intermedio di governo, che dovrà essere oggetto di confronto e interlocuzione attiva nell'ambito della Conferenza permanente prevista dalla LR 32/2015, anche al fine di avanzare una proposta di revisione dei dispositivi previsti dalla legislazione in ordine alle modalità di adesione dei Comuni a Città metropolitana.

Dalla qualità di questi processi dipenderà la capacità di tradurre i contenuti del Piano in "cantieri progettuali". Oltre alla costruzione delle reti di attori e alla disponibilità di risorse, dovranno essere individuati, laddove non siano già stati definiti, gli **strumenti di attuazione**. Molti sono già quelli disponibili e attivabili, a seconda delle modalità necessarie per sviluppare forme di accordo tra la varietà di soggetti interessati (Unioni dei Comuni, Agenzie dedicate, Accordi di Programma, Convenzioni, Avalimento, Protocolli di intesa, ecc.). In particolare, tra i principali portati del Piano strategico, ci sono le agende delle Zone omogenee. Costruite insieme ai territori, rappresentano però solo un primo passaggio che contribuisce a identificare vocazioni territoriali e a definire temi progettuali da sviluppare. A valle dell'approvazione del Piano, tali agende dovranno essere sviluppate attraverso **Protocolli d'intesa**, utili per avviare una loro rapida implementazione attraverso la messa in opera di progettualità e *policy* specifiche.

8 VERSO L'AGENDA STRATEGICA: PROSPETTIVE D'AZIONE PER CITTÀ METROPOLITANA

Il Piano strategico, come descritto, si configura come processo e insieme di prodotti, utile alla costruzione di una visione condivisa di sviluppo della Città metropolitana di Milano, al rafforzamento di un protagonismo nuovo dell'Ente e alla sperimentazione di politiche e progetti connotati da una forte impronta operativa.

Attraverso le sei strategie e le relative piattaforme progettuali sono stati delineati nuovi indirizzi per l'attività dell'Ente e sono state definite le *policy* concretamente praticabili nel breve periodo, secondo l'impostazione triennale stabilita dalla L. 56/2014, nella consapevolezza che questo primo Piano strategico debba anzitutto servire a realizzare il passaggio concreto dalla ex Provincia alla Città metropolitana.

In conclusione, appare utile delineare i temi da affrontare in una prospettiva di più ampio respiro che consentirà un maggiore grado di maturazione tecnico-politica e una più evoluta interazione con la pluralità degli attori coinvolti. L'**Agenda strategica** a venire, da mettere al lavoro in sinergia con il Piano strategico e funzionale al suo aggiornamento e sviluppo, si caratterizza infatti per tre elementi chiave:

- una prospettiva d'azione di **lungo periodo**, oltre il triennio previsto dalla normativa;
- la possibilità di mettere in movimento relazioni e trattare politiche e progetti **oltre i confini istituzionali** della Città metropolitana;
- l'interazione in forma strutturata con una **pluralità di attori** pubblici e privati e non solo con i Comuni.

Gli ambiti di intervento proposti di seguito non esauriscono il campo delle politiche che possono essere sviluppate, ma vogliono individuare, secondo un principio di selettività, le priorità per l'azione futura di Città metropolitana.

Metropoli al futuro: tecnologie e saperi, dimensione internazionale e sostenibilità per lo sviluppo

L'analisi della recente evoluzione della struttura socio-economica milanese restituisce l'immagine di un territorio in cui si sono create le condizioni affinché il nuovo Ente possa trovare terreno fertile per promuovere politiche di sviluppo, innovazione e attrazione di capitali e conoscenze, favorendo così il consolidamento di un'economia metropolitana che gli indicatori posizionano come "motore" di quella nazionale e in una certa misura persino internazionale.

Nella prospettiva dell'Agenda strategica occorrerà dunque mettere al lavoro una rinnovata capacità di interpretazione delle tendenze economiche e delle modificazioni nell'organizzazione del territorio, ma anche una nuova attitudine a individuare le opportunità di cambiamento strategico della regione urbana milanese e del suo posizionamento nel contesto delle altre metropoli a livello internazionale. Ciò consentirà di aggiornare il menù delle politiche pubbliche (e la loro sequenza logico-temporale) e di indirizzare le decisioni degli altri operatori (pubblici e privati) che con i loro investimenti avranno impatto sulla futura organizzazione economico-territoriale metropolitana.

L'obiettivo di sviluppo di medio-lungo periodo è quello di **perseguire "vie alte dello sviluppo"**, basate su riqualificazione del territorio metropolitano, capacità d'attrarre e trattenere investimenti, intelligenze e talenti, rafforzamento della cultura d'impresa centrata su produzioni di qualità, innovazione, ricerca e contaminazione dei saperi, cioè su una cultura capace di ibridare conoscenze e competenze scientifiche, tecnico-produttive e umanistiche in chiave STEAM (*science, technology, engineering, arts e mathematics*).

Milano metropolitana si è già incamminata in questa direzione. Il territorio metropolitano presenta infatti una straordinaria concentrazione, non solo di infrastrutture (reti del ferro e viarie, aeroporti, centri logistici, "autostrade digitali", ecc.), di Università, di centri di ricerca e conoscenza, di medie imprese manifatturiere e di funzioni di servizio in settori *hi-tech*, ma anche di reticoli relazionali, di pratiche sociali e *policy* pubbliche che determinano un'atmosfera socio-culturale unica. In particolare, il contesto milanese può contare su un'articolata e diffusa presenza di *spin-off* innovativi che rappresentano una trama connettiva robusta, diffusa, flessibile e potenzialmente generativa tra sistemi strutturati d'impresa e produzione di sapere codificato. Milano è infatti diventata negli ultimi anni il primo laboratorio nazionale di *start-up*, dove è presente un significativo numero di officine per la manifattura digitale (*fab-lab*) in connessione con la tradizione manifatturiera e artigianale metropolitana e regionale, capitale della *sharing economy*, non solo nell'ambito della mobilità, ma anche di ospitalità, servizi, *food*.

Si tratta peraltro di esperienze che occupano giovani altamente scolarizzati, in grado attivare risorse non utilizzate o sottoutilizzate, generando occupazione aggiuntiva estremamente qualificata.

Per divenire attore abilitante e sostenitore del consolidamento e sostegno di uno sviluppo economico innovativo, sostenibile e con un'elevata capacità di generare valore aggiunto, Città metropolitana si impegna a potenziare in prospettiva la propria attività su più fronti.

Il primo riguarda **l'innovazione dell'organizzazione e delle pratiche amministrative**, già avviata e che dovrà vedere in futuro un impegno

strutturale ancora più incisivo, con investimenti nei processi di digitalizzazione e dematerializzazione degli atti, nella semplificazione di procedure e omogeneizzazione di regolamenti e normative, da un lato, e dall'altro nella capacità di costruzione di relazioni multilivello e *partnership* anche al fine di reperire e catalizzare risorse.

Il secondo attiene alla necessità di divenire soggetto promotore di iniziative a supporto delle **nuove realtà imprenditoriali**, con particolare riferimento allo scambio di informazioni ed esperienze, insieme alle connessioni con il tessuto di piccola e media imprenditoria tradizionalmente presente sul territorio milanese.

Città metropolitana potrà inoltre rafforzare, con una strategia integrata tra amministrazioni pubbliche e soggetti privati, la **promozione internazionale** del sistema territoriale e delle sue imprese, intensificando le relazioni dirette con altre città e nazioni anche al fine di sviluppare una maggiore capacità di attrarre capitali finanziari e risorse umane altamente qualificate.

In terzo luogo, la straordinaria esperienza di **Expo 2015** consegna a Milano metropolitana una nuova **responsabilità in tema di sostenibilità dello sviluppo**, con particolare riferimento all'impegno assunto con la sottoscrizione del *Milan Urban Food Policy Pact*.

Il sostegno al sistema agroalimentare metropolitano richiama un impegno su molteplici versanti che riguardano, da una parte, il ciclo alimentare propriamente inteso (coltivazione, distribuzione e consumo di cibo, i relativi rifiuti e il loro trattamento), dall'altra, una gamma molto ampia di aspetti che, direttamente o indirettamente, influenzano il ciclo alimentare stesso o sono influenzati da esso: i fattori ambientali e territoriali della produzione, le culture e gli stili di vita, il benessere, le economie connesse, la ricerca, le infrastrutture, ecc. Un ecosistema di pratiche e processi innovativi nel quale vivono e si alimentano formazione e occupazione, capacità attrattiva, sistema dell'Università e della ricerca, riuso di manufatti e strutture, tutela e valorizzazione ambientale-territoriale degli spazi aperti, coesione sociale, domandando politiche e progetti di scala metropolitana.

Infine, per quanto riguarda il tema strettamente connesso all'occupazione, al benessere e alla "tenuta" sociale, Città metropolitana dovrà porre particolare attenzione alla possibilità di sviluppare, anche attraverso AFOL metropolitana, **innovativi progetti di formazione**, in grado da un lato di cogliere e valorizzare la spendibilità sul mercato del lavoro delle interconnessioni tra "mestieri artigianali" e "nuovi lavori", dall'altro, di favorire l'incontro tra una nuova domanda in chiave di impresa 4.0 e un'offerta di risorse disponibili non utilizzate o sottoutilizzate.

Nord Ovest come campo territoriale della conoscenza: verso la pianificazione territoriale metropolitana

Un primo banco di prova del nuovo ruolo assunto da Città metropolitana in tema di pianificazione territoriale e sostegno allo sviluppo economico potrebbe sperimentarsi a partire dal governo della catena delle trasformazioni che stanno investendo il **Nord Ovest milanese**. Nelle aree che vanno da Porta Nuova allo scalo ex Farini, a Bovisa, a Cascina Merlata e attraverso Expo e la Fiera fino all'ex Alfa di Arese verso Malpensa si va infatti configurando un vero e proprio

“**campo dell’innovazione e della ricerca**”, in grado di orientare lo sviluppo metropolitano e di informare un diverso modello di urbanizzazione - selettivo e sostenibile - per ciò che annoveriamo come “società della conoscenza”. Tale processo, che già oggi vede mobilitati attori e risorse rilevanti, suggerisce l’opportunità di dar vita a un’azione coordinata, dotata di visione strategica, capacità progettuali e flessibilità operativa, che si proponga di mettere al lavoro forme di cooperazione più avanzata tra la varietà dei soggetti interessati.

La sperimentazione sul campo territoriale del Nord Ovest richiama alcune questioni di portata più generale, che saranno oggetto delle politiche di Città metropolitana.

La prima riguarda la **rigenerazione urbana e il consumo di suolo**, con l’obiettivo di incentivare il recupero dei tessuti urbani esistenti e delle situazioni di degrado, anche nella prospettiva di riduzione del consumo di suolo. A tal fine si dovranno individuare adeguate misure anche di natura fiscale, funzionali a rendere più convenienti le trasformazioni del tessuto già edificato rispetto al suolo libero.

La seconda questione concerne il **governo delle funzioni di scala metropolitana**. Si tratta di rilevanti funzioni urbane (grandi servizi/dotazioni pubbliche, centri terziari, grandi aree produttive e logistiche, grandi strutture di vendita, ecc.) che possono rappresentare gli “oggetti” per i quali la Città metropolitana svolge una funzione di governo sotto il profilo urbanistico-territoriale, assumendo un ruolo prescrittivo e cogente, maturato nel quadro di un processo decisionale condiviso, in seno al Piano Territoriale Metropolitan e/o gestito attraverso strumenti di co-pianificazione dedicati.

Indispensabile per l’attuazione di tali politiche è la messa a punto degli istituti di **perequazione, compensazione e incentivazione territoriale**, fondamentali per ridistribuire equamente tra i Comuni le esternalità positive e negative derivanti dalla localizzazione di progetti di rilevanza territoriale. A questi strumenti si lega il tema della **fiscaltà territoriale**, con particolare riferimento al ruolo svolto dagli oneri di urbanizzazione e dalle relative opere a scapito. Resta inteso che tale ruolo potrà essere svolto con crescente efficacia nella misura in cui sarà coadiuvato da un idoneo quadro di riferimento normativo, a partire dalle precisazioni sul tema da apportare alla L.R. 12/2005.

Le possibilità di dar vita ad azioni coordinate entro campi territoriali estesi appaiono oggi notevolmente accresciute a seguito dell’approvazione della L. 56/2014 e successivamente della L.R. 32/2015.

Benché la disciplina regionale in tema di governo del territorio (L.R. 12/2005) appaia bisognosa di adeguamento per consentire a Città metropolitana di esercitare appieno le funzioni fondamentali attribuite, il passaggio dalla pianificazione territoriale di “coordinamento” a quella “generale”, apre nuovi scenari.

Il **Piano Territoriale Metropolitan**, infatti, oltre a rafforzare la dimensione strategica e di coordinamento del piano stesso, è chiamato a disciplinare con carattere prescrittivo e cogente le previsioni rilevanti alla scala vasta, ridefinendo il rapporto con la strumentazione urbanistica comunale. In questa luce, il Piano Territoriale Metropolitan, è chiamato a svolgere **tre principali funzioni**:

- **strategica e di indirizzo**, da sviluppare in forma di “visioni”, indirizzi e criteri sia per i Comuni sia per la molteplicità degli attori della scena metropolitana;
- **di coordinamento**, sia in riferimento ai differenti attori sia tra i diversi temi e soprattutto tra i molteplici piani settoriali, con un impegno concreto di razionalizzazione e semplificazione;
- **programmatica/prescrittiva con efficacia prevalente**, nella regolazione di pochi e selezionati temi/ambiti di rilevanza metropolitana, attraverso forme opportune di condivisione delle scelte con i Comuni e con le comunità locali.

In questo nuovo scenario dovrà essere posta particolare attenzione alle mutate **relazioni con il Piano Territoriale Regionale**, che, anche alla luce dell'aggiornamento in corso della L.R. 31/2014 in materia di consumo di suolo, andrà a ridefinire i propri contenuti e indirizzi.

Non tutto però si esaurisce entro il Piano Territoriale Metropolitan. Un'altra questione centrale attiene alla necessità di governare a livello territoriale quelli che potremmo definire “**progetti speciali**”. Dall'analisi del processo di sviluppo dell'area metropolitana, appare evidente come molti grandi progetti territoriali - *in primis* quelli relativi al potenziamento infrastrutturale – si siano sviluppati fuori dagli strumenti di pianificazione territoriale “ordinari” e successivamente assunti dagli stessi senza la possibilità di governare efficacemente il processo. Grandi progetti che spesso non hanno saputo dialogare con il territorio e integrarsi con le logiche di sviluppo, lavorando spesso come “macchine funzionali” autonome, in grado al più di generare, via pratiche negoziali, compensazioni territoriali, anzitutto di carattere ambientale e monetario. Grandi progetti che possono invece rappresentare una straordinaria possibilità per riconfigurare un più ampio campo territoriale, ridefinendone gli equilibri e identificandosi come veri e propri “**progetti territoriali e paesistici**”. I piani d'area - intesi appunto come “progetti di territorio e paesaggio” e quindi opportunamente corretti rispetto alla disciplina prevista dalla L.R. 12/2005 - potrebbero rivelarsi un utile supporto al Piano Territoriale Metropolitan, configurandosi come strumenti di co-pianificazione con i Comuni e con gli altri Enti interessati, in grado di costituire aggiornamento/adequamento con efficacia prevalente sia nei confronti dei PGT sia nei confronti della pianificazione settoriale.

Integrazione tariffaria e hub metropolitani: politiche per un nuovo diritto alla mobilità

La mobilità rappresenta quello che potremmo definire un vero e proprio fattore di identità e promozione di una cittadinanza metropolitana. Il nodo centrale sul quale dovranno concentrarsi le politiche è certamente legato alla riforma del **Trasporto Pubblico Locale** (TPL). Primo fondamentale obiettivo è quello dell'**integrazione tariffaria**, che richiede la definizione di un nuovo modello fondato sul principio del biglietto a tariffa unica integrata, con l'unificazione dei titoli di viaggio e la definizione di uguali tariffe per medesime destinazioni. Il raggiungimento di questo fondamentale obiettivo passa dalla messa a soluzione di alcuni fattori preliminari:

- la programmazione unitaria, superando la distinzione tra le diverse tipologie di servizio;
- il superamento della distinzione tra servizi di tipo urbano e interurbano, con conseguente equiparazione delle tariffe entro i confini della Città metropolitana.

A questi due presupposti si accompagna la necessità di riorganizzazione delle linee su gomma del TPL, che dovranno essere ripensate nell'ottica di implementazione delle connessioni tangenziali, favorendo l'attestamento ai nodi delle linee di forza.

L'ambito entro il quale istruire questi orientamenti si identifica nell'Agenzia del Trasporto Pubblico Locale riferita alla regione funzionale che comprende Città metropolitana, Monza e Brianza, Lodi e Pavia. Il **modello di governance** identificato limita fortemente la rappresentanza di Città metropolitana e dunque le possibilità d'azione. Una prima soluzione sarebbe quella di provvedere alla ridefinizione delle quote di rappresentanza all'interno dell'Agenzia, identificando Città metropolitana come soggetto unico di rappresentanza dei Comuni. Questa ipotesi sarebbe in linea con il modello definito dalla L. 56/2014, che identificando Città metropolitana come un Ente di secondo livello, lo riconosce come diretta emanazione dei Comuni e dei loro interessi nell'ambito dell'Agenzia.

La riforma del Trasporto Pubblico Locale non deve però essere vista in forma autonoma, ma in forte relazione con la **programmazione infrastrutturale** e con lo sviluppo complessivo del sistema di mobilità. Conclusa la fase delle "grandi opere" viarie e riconfigurati alcuni progetti che presentavano criticità di varia natura (es. riqualifica della SP 114 con collegamento a Magenta), centralità dovrà essere conferita al potenziamento dei poli di **interscambio**, non solo nell'ottica di integrazione modale (ferro/gomma/bici e privato/pubblico), ma nella logica di creazione di veri e propri "**hub metropolitani**", in grado di identificarsi come centralità territoriali con funzioni di eccellenza. In particolare, la programmazione del TPL su gomma dovrà prevedere una riorganizzazione delle reti maggiormente orientata all'integrazione con le fermate delle linee S del passante ferroviario e della rete metropolitana, in un nuovo disegno strategico di collegamento metropolitano policentrico.

Va in questa direzione l'esperienza in corso che prevede la sottoscrizione di un Protocollo d'intesa e lo sviluppo di un *Masterplan* sul nodo di Segrate-Pioltello, a partire dall'Accordo di Programma per la trasformazione delle aree ex Dogana. Di sicura rilevanza, in questo senso, appare anche la realizzazione dell'*Hub* intermodale del Nord Milano sul nodo di Bettola a Cinisello Balsamo.

In questo contesto, si innesta anche il potenziamento dei **servizi innovativi di mobilità**, che dovrà svilupparsi a partire dal rafforzamento ed estensione del *car sharing* già attivo nel capoluogo e in alcuni Comuni di prima cintura, oltreché dei servizi locali di *bike sharing*, ma anche attraverso forme inedite di trasporto pubblico su gomma (es. linee S Bus). Un insieme di servizi che non vanno semplicisticamente intesi come alternativa all'utilizzo del mezzo privato, ma che vanno concepiti come fattore utile alla programmazione complessiva del sistema di mobilità, anche quando risultino complementari al trasporto pubblico.

Infine, va sviluppata in questo quadro anche la riflessione sul ruolo del **sistema aeroportuale milanese**, elemento chiave per l'apertura al mondo dell'area metropolitana, a partire dalla riorganizzazione del ruolo dei diversi scali, conseguente alla prevista fusione SEA-SACBO. In questo quadro, occorrerà

anche rivedere il rapporto territori-aeroporti, sia in relazione alla delicatezza del contesto territoriale-ambientale con cui si dovranno confrontare i futuri sviluppi di Malpensa sia alla luce delle opportunità che si aprono con la nuova connessione di Linate – e dell’Idroscalo - con la M4.

Parchi metropolitani e *governance* degli spazi aperti in una prospettiva di regione urbana

Il tema dei parchi metropolitani e, più in generale, delle aree protette, dei corridoi ecologici e degli spazi aperti, si configura come un elemento cardine per definire il modello di sviluppo futuro della regione urbana milanese.

Ad oggi, l’area metropolitana può contare su una buona dotazione di aree a parco, caratterizzate da differenti livelli di tutela e di qualità gestionale e progettuale. Due sono gli elementi costitutivi essenziali.

I **parchi regionali**, caratterizzati da un elevato livello di tutela con differenti vocazioni prevalenti (fruitiva, naturalistica, agricola), il cui vero elemento distintivo è però dato dal livello di qualità gestionale e progettuale, dipendente da molteplici fattori e dall’evoluzione storica dei parchi stessi. Un sistema consolidato che necessita oggi di essere valorizzato, attraverso il rafforzamento della loro capacità di progettazione, nonché dalla revisione dei modelli di governo e gestionali esistenti. In particolare, il **Parco Agricolo Sud Milano** è chiamato a superare la tradizionale strategia regolativa incarnata attraverso le politiche di salvaguardia urbanistico-territoriale. Queste ultime, se da un lato hanno rallentato il consumo, il degrado e il cattivo utilizzo degli spazi aperti, dall’altro non sono da sole sufficienti a garantirne la piena valorizzazione, possibile solo attraverso interventi a carattere propositivo e progettuale. In questa prospettiva, le politiche ambientali di tutela, per migliorare l’efficacia dei propri risultati, devono essere accompagnate da **progetti e programmi** in grado di creare nuovi valori paesistici con il coinvolgimento delle comunità locali. In questo quadro si pone inoltre il problema di ripensare la funzione della **agricoltura metropolitana**. Da una parte, valorizzando la funzione produttiva e il sistema agroalimentare nel suo complesso, anche tramite nuove pratiche di consumo che sviluppino intrecci fra città e campagna (dal "chilometro zero" ai Gruppi di Acquisto Solidale); dall’altra, ripensandola in termini di presidio di paesaggio, mantenimento del sistema idrogeologico, preservazione della biodiversità, conservazione di cultura e saperi tradizionali, gestione degli spazi liberi e luoghi di fruizione, di didattica e anche di una "pedagogia" ambientale.

Per quanto riguarda i **PLIS** (Parchi Locali di Interesse Sovracomunale), occorre innanzitutto rilevare il loro importante contributo alla tutela, seppur in forma più debole rispetto ai parchi regionali, di ampie porzioni del territorio metropolitano, soprattutto negli ambiti a nord, caratterizzati da una più densa urbanizzazione. Rispetto ai PLIS è possibile affermare che è ormai matura e va concludendosi, al netto di possibili ulteriori espansioni e completamenti, la prima fondamentale fase "costitutiva", caratterizzata dai processi di istituzione e riconoscimento. In prospettiva, appare giunto il momento di avviare una seconda fase, che potremmo definire di "consolidamento". Una fase che, per la natura molto variegata delle esperienze locali, sia in termini di maturità, sia in termini di

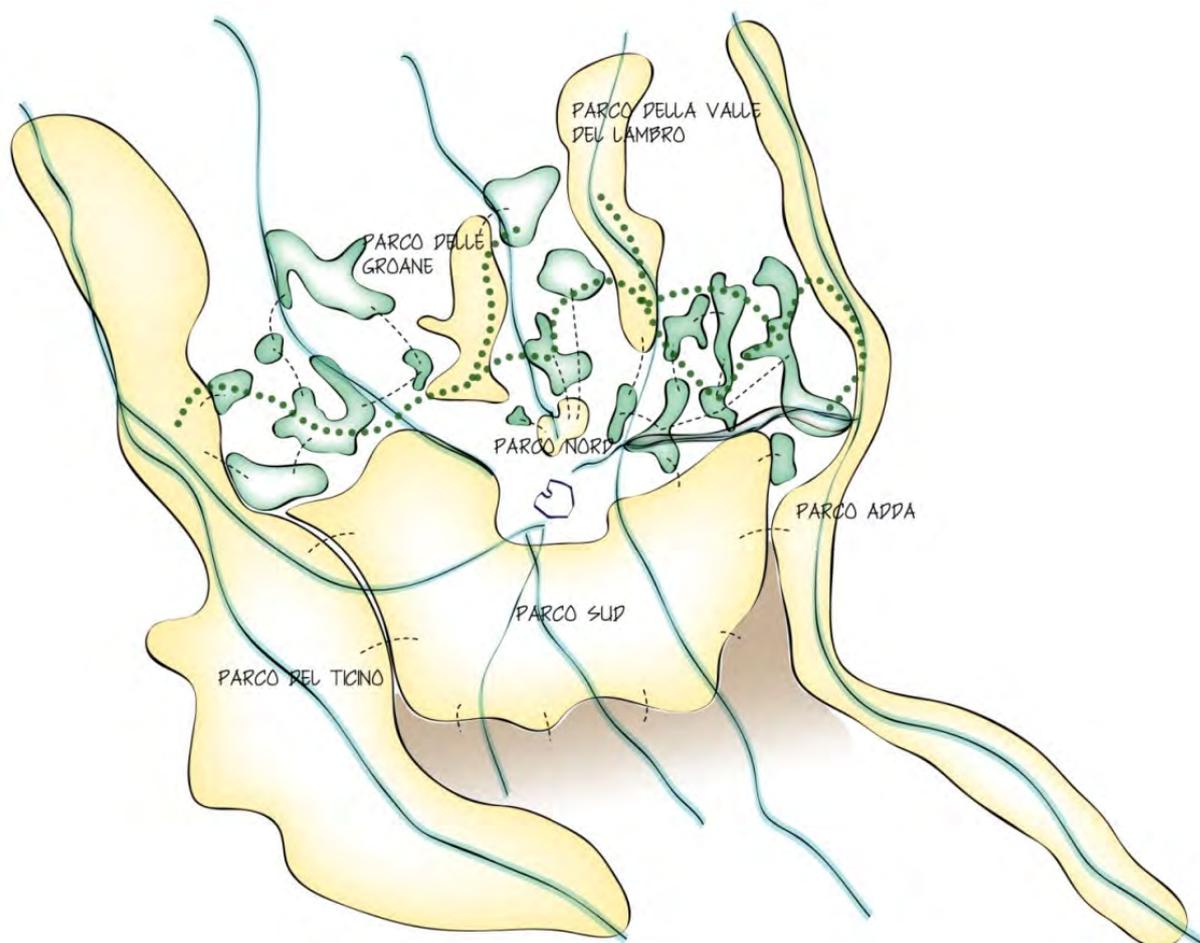
progettualità, dovrà necessariamente essere progressiva, valutando le situazioni caso per caso.

Allo stato attuale, in relazione alla diversità delle esperienze maturate, due sono le principali prospettive che possono lavorare in parallelo ed essere applicate alternativamente a seconda dei casi.

La prima prospettiva è quella di andare a definire reti territoriali di PLIS negli ambiti caratterizzati da un elevato numero di parchi con differente livello di maturazione ed elevata frammentazione. Potrebbero, in particolare, orientarsi in questa prospettiva i PLIS del Nord Ovest e dell'Alto Milanese, insieme a quelli verso nord-est, incentrati sull'Adda Martesana e il Vimercatese.

La seconda prospettiva è quella di procedere con forme di integrazione ai parchi regionali esistenti, sulla scia della prima sperimentazione già avvenuta nel caso del PLIS della Balossa, recentemente integrato al Parco Nord.

Se queste sono le mosse praticabili nel medio periodo, occorre però avere la consapevolezza che i tempi sono maturi per **avviare una nuova riflessione**, da promuovere su molteplici versanti e che dovrà coinvolgere non solo gli amministratori e gli "esperti della disciplina", ma anche le forze economico-sociali, il mondo delle associazioni, la cittadinanza attiva, ecc.



Il primo versante riguarda il **disegno delle aree di tutela**. Lo schema orbitale e radio-centrico, spesso ritagliato sui confini amministrativi, che, per una lunga fase, ha costituito la visione *mainstream*, appare sempre meno capace di garantire, da una parte, un'adeguata proiezione verso la regione urbana, in grado di mettere in connessione Parchi regionali e PLIS "milanesi" con quelli "oltre confine" (dal Parco delle Pineta di Appiano Gentile al Parco di Montevicchia, ecc.) e, dall'altra, di integrare in un disegno unitario i "parchi territoriali" di Milano (Boscoincittà, Parco delle Cave, Parco di Trenno, Parco Lambro, Forlanini, ecc.).

Il secondo versante attiene alla necessità di adottare **un approccio integrato** che sappia combinare livelli di tutela, progettazione paesistico-ambientale, fruizione e sviluppo del potenziale del sistema agroalimentare metropolitano e l'insieme dei servizi collegati.

Alla luce di questa nuova riflessione - e a partire da un'attenta valutazione delle esperienze maturate negli ultimi anni - occorrerà affrontare il tema dell'**evoluzione delle forme di governo** dei parchi, con l'obiettivo di razionalizzare e rafforzare natura giuridica e modalità di gestione, combinandole con le energie e i saperi che promanano dalle comunità di pratiche. Peraltro, la necessità di affrontare tale tema è dettata anche dallo stralcio - e dal conseguente rilancio a successivo provvedimento - che ha subito, in sede di discussione in Consiglio Regionale della L.R. 32/2015, la proposta del Parco Regionale Metropolitano di Cintura Verde che prevedeva l'unificazione di Parco Nord e Parco Agricolo Sud Milano.

Città metropolitana può e deve svolgere un ruolo chiave in questo processo, delineando, attraverso il Piano Territoriale Metropolitano e in sede di Conferenza permanente con la Regione, una politica dei parchi e degli spazi aperti in una visione integrata e in un'ottica di regione urbana.

Dopo COP21: nuovi obiettivi per le politiche di sostenibilità ambientale

La nuova fase che si è aperta dopo la Conferenza COP21 sui cambiamenti climatici, tenutasi a Parigi nel dicembre 2015, impone la definizione di una seria strategia che abbracci tutti i settori coinvolti, dalla politica industriale alle scelte energetiche, dal modello di agricoltura alla riqualificazione del parco edilizio, dal trasporto delle merci alla mobilità urbana.

L'Unione europea chiede che entro il 2030 gli Stati membri operino un 40% di **riduzione di emissioni di CO₂**, *target* al quale è possibile arrivare puntando sulle energie rinnovabili, sulle forme di mobilità sostenibile, sull'efficientamento energetico, sulla riqualificazione edilizia. Quest'ultima potrà dare un contributo decisivo alla riduzione delle emissioni, avviando un processo di ristrutturazione spinta di edifici e interi quartieri, con un taglio delle emissioni del 60-80%.

Ma non basta la disponibilità di tecnologie sempre meno costose e sempre più performanti - dal fotovoltaico ai led, dai sistemi di accumulo ai veicoli elettrici - per avviare una seria politica sul clima. Occorre un ruolo incisivo e coordinato dei vari livelli di governo per innescare processi di riduzione delle emissioni.

Città metropolitana dovrà svolgere il ruolo di coordinamento di strategie e azioni omogenee, intese a implementare le politiche di miglioramento continuo della

qualità dell'aria, sia rispetto all'applicazione uniforme su tutto il territorio metropolitano delle misure adottate sia rispetto alla verifica concreta dei risultati conseguiti dalle predette misure.

L'attuazione di politiche per l'abbattimento dell'inquinamento atmosferico e soprattutto l'adozione di misure emergenziali in situazioni di elevata criticità (superamento dei limiti di attenzione imposti dalla normativa vigente), deve superare la logica dei confini istituzionali e i limiti della molteplicità degli enti decisori, ipotizzando un passaggio di competenze istituzionali dall'ambito prettamente comunale all'organismo della Città metropolitana, dotandola così di poteri sovralocali. Va in questa direzione il protocollo di collaborazione tra la Città metropolitana di Milano e i Comuni che istituisce il Tavolo Metropolitano sulla Qualità dell'Aria, costituito da Città metropolitana di Milano, rappresentati dai Comuni, Regione Lombardia, ARPA, Confcommercio e Confesercenti Milano, finalizzato a creare un soggetto unico in grado di gestire in modo omogeneo gli impegni per il miglioramento della qualità dell'aria ed il contrasto all'inquinamento atmosferico locale, superando le criticità riscontrate nel passato.

Al fine di dare attuazione a queste previsioni, si possono segnalare alcune priorità di temi e politiche che dovranno essere affrontati in chiave metropolitana:

- il rafforzamento di misure di **contenimento del traffico veicolare**, tramite la promozione e l'incentivazione del trasporto pubblico locale, la promozione dell'utilizzo di veicoli elettrici e a basso impatto inquinante, l'incentivazione della mobilità ciclabile, ecc.;
- il **sostegno all'innovazione tecnologica** (es. utilizzo di fonti energetiche rinnovabili, rinnovo degli impianti di riscaldamento, ecc.), anche attraverso misure di sostegno al rafforzamento delle reti d'impresa appartenenti alla filiera della *green economy* e delle *smart cities*;
- il supporto ai Comuni nella **partecipazione a bandi** europei, statali e regionali, che spesso i Comuni stessi non sono in grado di intercettare per carenza di risorse strumentali e *know how* specifico. Tale opportunità si presenta già nel FESR 2014-2020, che mette a disposizione delle città uno stanziamento pari almeno al 5% delle risorse assegnate a ogni Stato membro, da destinare alle azioni integrate di sviluppo urbano sostenibile;
- la sensibilizzazione della popolazione verso **comportamenti eco-compatibili**, con particolare riferimento alle modalità di spostamento, all'utilizzo di risorse rinnovabili, alla riduzione di emissioni, al contenimento della produzione di rifiuti, ecc.

Integrazione dei grandi servizi di rete di ambito metropolitano

Le linee di sviluppo dell'azione di lungo periodo di Città metropolitana in tema di servizi pubblici si orienteranno, in coerenza al dettato normativo, in due direzioni:

- la strutturazione di sistemi coordinati di gestione dei servizi;
- l'organizzazione dei servizi pubblici di interesse generale di ambito metropolitano.

Sul primo fronte, l'attività di Città metropolitana si dovrà concentrare nel supporto ai Comuni organizzati attraverso le Zone omogenee, che in una prospettiva di più lungo periodo dovranno essere lo strumento cardine di *governance* per la **gestione in forma associata di alcune funzioni rilevanti**: servizi sociali, SUAP e catasto, pianificazione della protezione civile, polizia locale, ecc.

Questo aspetto ha forti correlazioni con il tema del riordino dei livelli intermedi di governo. Al di là di quello che sarà l'esito del processo di riforma, l'obiettivo è quello di non istituire un ulteriore livello di governo, ma di individuare le Zone omogenee come strumento funzionale alla più efficace ed efficiente organizzazione dei servizi.

Città metropolitana, in una logica di ente di servizio e di supporto all'attività dei Comuni, si organizzerà al fine di rafforzare la propria attività di supporto, attraverso la messa a punto di adeguati strumenti per la facilitazione agli accordi, la costruzione di progetti, l'organizzazione di servizi, ecc., al fine di conseguire economie di scala e semplificare il quadro degli attori. Fondamentale, in tal senso, risulta la possibilità di portare a regime nel più breve tempo possibile, le Zone omogenee.

Sul secondo fronte, Città metropolitana potrà identificarsi come **soggetto aggregatore e integratore dei grandi servizi a rete** di scala metropolitana. Oltre al trasporto pubblico locale (di cui si è detto in precedenza), i servizi principali sui quali dovrà concentrarsi l'azione di più lunga durata di Città metropolitana sono acqua e rifiuti.

Il **Servizio Idrico Integrato** rappresenta l'esperienza più avanzata. In tema di governo delle acque, così come previsto dalla L.R. 32/2015, andrà a regime l'ATO Città metropolitana, in superamento della precedente configurazione duale. In una prospettiva di integrazione a scala sovracomunale di una serie di attività e servizi, si è dunque avviato un processo, da attuarsi gradualmente entro un orizzonte temporale di medio periodo, che dovrà prevedere almeno altri due passaggi chiave:

- la definizione di un **modello unico di pianificazione**, con la redazione del Piano d'Ambito della Città metropolitana di Milano, superando l'attuale frammentazione e integrando la pianificazione delle acque a livello metropolitano;
- l'individuazione e creazione del **gestore unico** del Servizio Idrico Integrato alla scala metropolitana, come impone la normativa.

In materia di **rifiuti urbani**, sono tre gli aspetti essenziali ai fini della gestione integrata del servizio: pianificazione, gestione e governo dei flussi di rifiuti. Il comune denominatore, con forti implicazioni sul modello organizzativo-gestionale, discende dalla definizione o meno degli ATO, come previsto dall'impostazione del D.Lgs. 152/2006, ma diversamente definito in Lombardia dalla L.R. 26/2003, che non li prevede.

Percorrendo l'ipotesi di istituzione degli ATO, verosimilmente di scala sub-metropolitana, si andrebbe a definire un modello organizzativo simile a quello delle acque, con un gestore unico del servizio (o più di uno, se in presenza di una pluralità di ATO) e un potenziato ruolo di Città metropolitana. In questa prospettiva, la Città metropolitana potrebbe diventare l'Ente di governo d'Ambito, cui spetterebbero la redazione del Piano d'Ambito e la definizione delle

modalità di gestione, attraverso l'individuazione del/i gestore/i unico/i, per quanto territorialmente articolato alla scala degli ATO.

La seconda ipotesi, in assenza di definizione degli ATO e in prospettiva di medio periodo, richiede di lavorare alla promozione della gestione in forma associata del servizio da parte dei Comuni, anche attraverso le Zone omogenee. Un modello che già oggi si sta sviluppando in modo naturale e che potrebbe trovare ulteriori sviluppi.

Entrambe le ipotesi, attraverso una differente modalità, hanno in comune la finalità di superare l'elevata frammentazione che oggi contraddistingue la gestione del servizio, in ottica di efficienza.

Rispetto al complesso dei **servizi di interesse sovracomunale** (si pensi ad esempio al tema della banda ultra-larga), fondamentale sarà infine la capacità di valorizzare le differenti forme di partenariato tra soggetti pubblici, ma soprattutto con gli attori privati che operano in questi settori. Anche in questo campo Città metropolitana potrà giocare un ruolo chiave come soggetto aggregatore e facilitatore di numerose politiche.

ELENCO DEI MATERIALI INTERMEDI E DI APPROFONDIMENTO

Tavoli territoriali. Prime indicazioni dai Comuni (luglio, 2015)

Tavolo metropolitano e interviste. Prime indicazioni dagli attori (settembre, 2015)

Milano. Metropoli reale, metropoli possibile. Mappa delle idee (settembre, 2015)

Forme di cooperazione e progettualità di rilevanza sovra comunale. Report di sintesi delle schede inviate dai Comuni. Ambiti territoriali: Alto Milanese, Magentino e Abbiatense, Sud Ovest, Sud Est, Adda Martesana, Nord-Ovest, Nord Milano (ottobre, 2015)

Politiche e progetti del Piano strategico: schede di approfondimento (febbraio, 2016)

Sito della Città metropolitana di Milano dedicato al Piano strategico metropolitano: <http://opencms.cittametropolitana.mi.it/PSM/index.html>

FONTI ISTITUZIONALI

AIM – Associazione degli Interessi Metropolitan, Studi e proposte per Milano e la Lombardia, *Collana quaderni 1989-2001*, Milano

Associazione Torino Internazionale (2015), *Torino metropoli 2025. Il terzo Piano Strategico dell'area metropolitana di Torino*

Assolombarda (2013), *Far volare Milano. Piano strategico 2014-2016. 50 progetti per rilanciare le imprese e il territorio*

Assolombarda – DASTU Politecnico di Milano (2014), *Il ruolo delle business community nei processi di costituzione delle città metropolitane e di pianificazione strategica*

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca - Programma di Ricerca di Interesse Nazionale (PRIN 2010-2011), Unità di ricerca coordinata da Balducci A., Politecnico di Milano (2015) "Territori post-metropolitani come forme urbane emergenti: le sfide della sostenibilità, abitabilità e governabilità"

Camera di Commercio di Milano (2014), *Milano produttiva 2014*, Guerini e Associati, Milano

Camera di Commercio di Milano (2015), *Milano produttiva 2015*, B. Mondadori, Milano

Centro Studi PIM (2004), *Dal mondo nuovo alla città infinita*, Argomenti & Contributi n. 8

Centro Studi PIM (2014), *Quale pianificazione strategica per la Città metropolitana di Milano?*

Grand Lyon (2007), *Lyon 2020. Une métropole compétitive et responsable, creuset d'une nouvelle urbanité*

IReR - Progetto Milano (1989), *Trasformazioni territoriali e organizzazione urbana*, Angeli, Milano

Mayor of London - Greater London Authority (2013), *2020 Vision. The greatest city on earth*

OECD (2006), *Territorial review. Milan, Italy*, Paris

Pla Estratègic Metropolità de Barcelona (2010), *Barcelona Visió 2020. A strategic proposal*

Provincia di Milano (2006), *La città di città. Un progetto strategico per la regione urbana milanese*, Milano

integrata facile creativa intermodale
performante sostenibile semplice resiliente smart
plurale agile **connessa** attrattiva **intelligente**
amichevole trasparente globale innovativa cooperante mondo
comunicativa coesa condivisa generativa vicina
abilitante solidale aperta veloce