



**Città
metropolitana
di Milano**

MILANO METROPOLITANA AL FUTURO

**PIANO STRATEGICO TRIENNALE
DEL TERRITORIO METROPOLITANO
AGGIORNAMENTO 2019-2021**



**IL PIANO STRATEGICO
METROPOLITANO MILANESE**

MILANO METROPOLITANA AL FUTURO

PIANO STRATEGICO TRIENNALE
DEL TERRITORIO METROPOLITANO
AGGIORNAMENTO 2019-2021

Adottato dal Consiglio metropolitano con Deliberazione n. 33/2019 del 25 settembre 2019
Parere favorevole della Conferenza metropolitana con Deliberazione n. 8/2019 del 23 ottobre 2019
Approvato dal Consiglio metropolitano con Deliberazione n. 43/2019 del 23 ottobre 2019

Sindaco metropolitano: Giuseppe Sala
Vice Sindaco metropolitano con delega al Piano strategico: Arianna Censi
Segretario e Direttore Generale della Città metropolitana, Responsabile del Piano strategico:
Antonio Sebastiano Purcaro

**Milano metropolitana al futuro. Piano strategico triennale del territorio metropolitano
Aggiornamento 2019-2021**

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 e tutti coloro che a
vario titolo hanno fornito il loro contributo di idee e di proposte.

www.cittametropolitana.mi.it
Milano, ottobre 2019

MILANO METROPOLITANA AL FUTURO

Giuseppe Sala e Arianna Censi

0. GUIDA ALLA LETTURA	07
1. COORDINATE DEL PIANO	09
1.1 La L. 56/2014 e la Città metropolitana di Milano: un primo bilancio	11
1.2 Eredità del Piano strategico 2016-2018 e indicazioni per il suo aggiornamento	15
BOX - Piani strategici a confronto	24
1.3 Processo di piano	30
2. OBIETTIVI E INDIRIZZI	33
2.1 Principi per l'azione	35
2.2 Dialoghi metropolitani	42
2.3 Dalle strategie alle politiche	52
Semplificazione e digitalizzazione	55
Intercomunalità, supporto ai Comuni e politiche europee	59
Sviluppo economico, formazione e lavoro	63
Pianificazione territoriale, welfare metropolitano e rigenerazione urbana	67
Sostenibilità ambientale e parchi	71
Infrastrutture e sistemi di mobilità	75
2.4 Le politiche per i territori	78
Alto Milanese	82
Magentino e Abbiatense	84
Sud Ovest	86
Sud Est	88
Adda Martesana	90
Nord Milano	92
Nord Ovest	94
Milano	96
3. AGENDA STRATEGICA	101
3.1 Progetti strategici	103
3.2 Progetti operativi	126
4. ATTUAZIONE E MONITORAGGIO	141
4.1 Processi attuativi: il sistema delle Intese	143
4.2 Monitoraggio e rendicontazione: il Documento Unico di Programmazione	146



MILANO METROPOLITANA AL FUTURO

Milano metropolitana non si abbraccia dalle terrazze del suo Duomo. Non era così già sul finire degli anni '50, quando Rocco e Nadia, nel capolavoro di Luchino Visconti, volgevano il loro sguardo dall'alto delle sue guglie e, tanto meno oggi, quello sguardo è in grado di catturare la vastità e la complessità della metropoli contemporanea.

L'odierna Milano metropolitana si conosce – e si governa – se si seguono le catene globali del valore che attraversano i continenti, da Pechino a New York, ma anche se si vive la vita dei suoi quartieri, si esplorano le periferie dei comuni della regione urbana, si ascolta la babele delle sue lingue, si discute con le centinaia di amministratori locali e rappresentanti delle comunità, si entra nelle fabbriche, nei laboratori, nei negozi, negli uffici e nelle aule delle sue scuole e università per scovare giacimenti di competenze e di saper fare unici, si viaggia sulle metropolitane e sui treni del Servizio Ferroviario Regionale, si passeggia nei prati del Parco Nord, all'Idroscalo, lungo il Ticino o si va in bicicletta sulle alzaie dei navigli o nelle campagne del Parco Sud alla scoperta delle abbazie e delle cascate con i prodotti delle "filiere corte". In altri termini, se si va alla ricerca di quella miscela di cultura umanistica e tecnica, radicata nei vari territori metropolitani, che ci porta nel mondo, facendoci tenere i piedi ben piantati nella nostra terra.

Milano metropolitana è infatti tante cose in una. E' un centro urbano sempre più dinamico, in dialogo con il mondo. E' una periferia conurbata, che comprende anche comuni di prima e seconda corona, uscita indebolita dalla crisi del decennio scorso, che domanda politiche di sostegno, riequilibrio e integrazione. E' un'ampia regione urbana, che supera i confini amministrativi della Città metropolitana, caratterizzata da specificità economico-sociali e territoriali, che mette al lavoro interdipendenze e complementarità con il nucleo urbano centrale per giocare al meglio le carte del suo sviluppo. E' nodo di flussi globali della mega city region di scala padana nella quale le decisioni sono in cerca di un maggior tasso di legittimità e di democrazia, nonché di una redistribuzione più equa del valore che generano.

Questa Milano metropolitana, dalle molte facce e in continuo divenire, è entrata, grazie anche al moltiplicatore originato dall'Esposizione universale del 2015, in una fase particolarmente dinamica del suo sviluppo. Tutti gli indicatori lo testimoniano: popolazione, addetti, unità locali, redditi, valori immobiliari, numero degli studenti delle università, presenze turistiche, dati di traffico e passeggeri degli aeroporti, immagine/reputazione nazionale e internazionale, coronata dal successo dell'assegnazione delle Olimpiadi invernali del 2026. Ma i numeri, insieme alla sensibilità di amministratori che tutti i giorni "abitano" il territorio, dialogando con le persone oltre che con i rappresentanti di forze organizzate (istituzioni, autonomie funzionali, imprese, lavoratori, terzo settore, ecc.), ci parlano anche di una perdurante difficoltà, soprattutto da parte delle giovani generazioni, di trovare lavori stabili e adeguatamente retribuiti e di affittare casa a prezzi accessibili, di divari sociali e squilibri territoriali tra centro e periferie urbane e metropolitane, della non sempre agevole coesistenza tra popolazioni (italiani e stranieri; residenti, city user e turisti; ecc.), dell'affanno del welfare locale, con le crescenti problematiche nel far convivere città pubblica e privata, di una preoccupazione diffusa sul futuro che coinvolge ampi strati delle società locali.

Insomma, molti sono i segnali che ci allertano in ordine ai rischi di economie, società e territori "a due velocità". E molti recenti studi, ancora una volta insieme all'esperienza quotidiana, ci di-

cono che governare processi complessi e transcalari, per di più in una fase di ristrettezza della finanza pubblica e con poteri locali limitati, è assai difficile.

Una tale sfida può essere affrontata e vinta se il governo metropolitano saprà muoversi con crescente efficacia tra le diverse scale, cogliendo i benefici che derivano dalla varietà delle interdipendenze socio-economiche e spaziali, sia in estensione (da e verso il mondo) che in contrazione (scendendo alla scala del quartiere e del piccolo e medio Comune), che caratterizzano il contesto milanese. In altri termini, Milano metropolitana, se intende esprimere al meglio le sue potenzialità e rendere più stabile e duraturo il suo sviluppo, è chiamata, nell'alveo della sua storia lunga, a un doppio movimento: da una parte, deve sollecitare le "relazioni verticali" che la connettono all'Italia, all'Europa e al mondo, secondo uno stile estroverso e fiducioso che la porta a valorizzare i propri vantaggi competitivi nelle arene più vaste e a internalizzare risorse esterne, materiali e immateriali, complementari a quelle specifiche possedute; dall'altra, deve infittire le "relazioni orizzontali", rafforzando la produzione di beni comuni territoriali, in una logica di interdipendenza e mutuo vantaggio tra Comune capoluogo e i vari territori metropolitani e regionali, così da valorizzare i potenziali locali e diffondere i processi di sviluppo a una scala più ampia.

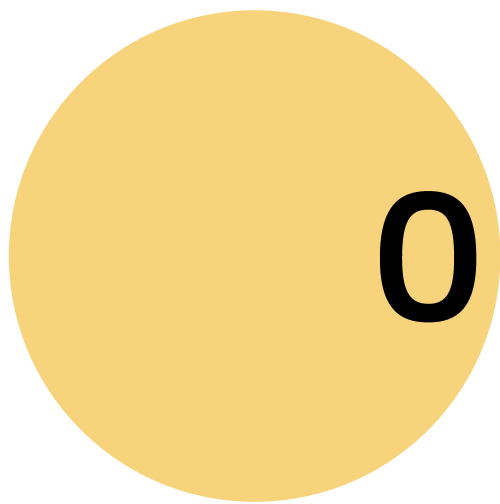
Competizione, innovazione tecnologica, attrattività, internazionalizzazione, talento, saperi, merito... sono alcune delle parole chiave utilizzate per narrare in questi anni Milano declinata al futuro. Parole utili, da tenere annotate sul post-it appeso sullo schermo del computer, ma nella nuova fase serve riscoprire l'altra faccia della Milano metropolitana e accompagnarle con parole che vivono nelle pratiche quotidiane, non solo delle istituzioni, ma anche dello straordinario tessuto economico-sociale e civile milanese: inclusione, integrazione, riequilibrio, innovazione sociale, cooperazione, solidarietà, coesione, sicurezza, responsabilità sociale e ambientale, partecipazione e informazione.

Una visione di futuro capace di accoppiare crescita economica e distribuzione socialmente e territorialmente equilibrata di ricchezza e opportunità di vita, sviluppo e sostenibilità ambientale, capacità di decisione in tempi adeguati e legittimità democratica, se non vuole rimanere mero esercizio esortativo, domanda una più esplicita assunzione di responsabilità e ruolo da parte di tutte le componenti della società metropolitana. Un'ampia coalizione politico-sociale e istituzionale che deve proporsi di coniugare di più e meglio il ruolo di porta da e verso il mondo con le territorialità metropolitane e regionali. Così Milano metropolitana può divenire un laboratorio innovativo di un modello di governance, utile a sé stessa e a tutto il Paese.

Il Piano strategico metropolitano, nel suo aggiornamento, vuole essere un passo decisivo in questa direzione.

Giuseppe Sala (Sindaco metropolitano)

Arianna Censi (Vicensindaca metropolitana)



0 GUIDA ALLA LETTURA



La struttura del documento risponde all'obiettivo di aggiornare il Piano strategico per il triennio 2019-2021, procedendo a un'elaborazione dei nuovi indirizzi senza soffermarsi sulla cornice istituzionale, normativa e storica già trattata nel Piano 2016-2018. Il processo che ne ha accompagnato la stesura è stato quindi più leggero rispetto a quello condotto per il primo Piano e l'elaborato risulta di conseguenza più snello. L'operatività richiesta a questo secondo documento è perseguita tramite un riordino dei contenuti, l'introduzione di strumenti di raccordo tra strategie e progetti/azioni e la riconfigurazione delle forme di dialogo con gli attori, in particolare i Comuni.

PARTE 1

La prima parte, denominata "Coordinate del Piano", propone un bilancio dell'attività della Città Metropolitana di Milano a quattro anni dalla sua costituzione, nell'ambito del più generale processo di riforma innescato dalla L. 56/2014. In questo contesto, si ricostruiscono i cambiamenti in corso nelle strutture dell'Ente, si fa il punto sull'eredità del primo Piano e si definisce la struttura dell'aggiornamento, che conferma la cornice strategica esistente. A conclusione di questa sezione, viene proposta una panoramica sulla pianificazione strategica nelle altre Città metropolitane italiane post L. 56/2014 e una descrizione del processo di costruzione dell'aggiornamento del Piano milanese.

PARTE 2

La seconda parte è il cuore del documento e raccoglie obiettivi e indirizzi per l'azione, declinati, alla luce della riaffermazione di alcuni principi generali, sia rispetto alle funzioni amministrative dell'Ente, sia rispetto al suo ruolo di coordinamento istituzionale e di piattaforma per il dialogo tra gli attori metropolitani. Nel paragrafo "Dalle strategie alle politiche" si esplicita inoltre il passaggio dalle strategie generali, individuate nel Piano 2016-2018, ai sei ambiti di *policy* su cui Città metropolitana vuole impostare azioni strategiche, concentrando funzioni e risorse. Ognuno degli ambiti scelti è motivato e argomentato da infografiche relative allo stato attuale del territorio metropolitano e alle relative dotazioni su cui far leva. In particolare, gli indirizzi collegati a ogni ambito permettono di declinare in maniera operativa le intenzioni espresse e identificano gli strumenti a disposizione.

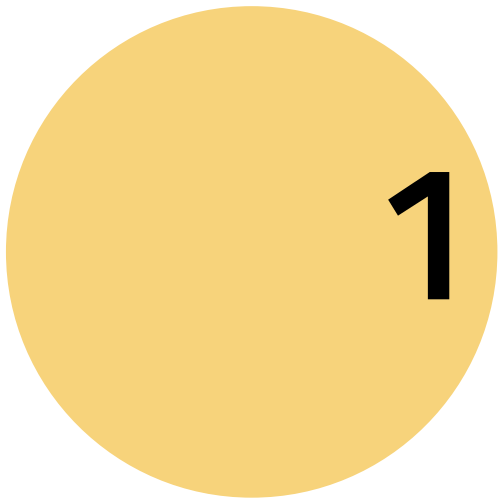
Nell'ultimo paragrafo, "Le politiche per i territori", l'articolazione tematica delle strategie in ambiti di *policy* viene declinata territorialmente e, a partire dalle agende territoriali costruite nel Piano 2016-2018, l'aggiornamento raccoglie in questa parte il risultato di un rinnovato dialogo con i Comuni, in cui si è cercato di restituire specificità, obiettivi e iniziative delle diverse Zone omogenee. Anche in questo caso, si è scelto di ricongiungere la cornice strategica e quella più operativa, chiedendo ai territori di definire i propri obiettivi e indirizzi per un'azione condivisa con Città metropolitana rispetto a ciascun ambito di *policy*.

PARTE 3

La coerenza dei contenuti così organizzati consente un passaggio ulteriore rispetto al primo Piano. La terza parte del documento raccoglie infatti, in forma di agenda "ragionata", i progetti e le azioni di Città metropolitana, da realizzarsi con gli attori metropolitani. L'agenda distingue progetti strategici, più rilevanti, complessi e trasversali su cui l'Ente e i Comuni hanno deciso di concentrarsi, e progetti operativi; tutti i progetti dialogano con gli ambiti di *policy* descritti nella seconda parte del documento e sono corredati da alcune specifiche operative.

PARTE 4

L'ultima parte del documento riguarda l'attuazione del Piano strategico. In questo capitolo si mettono in luce i meccanismi amministrativi necessari per far avanzare e, allo stesso tempo, monitorare il processo di piano.



COORDINATE DEL PIANO

Dopo una prima fase che ha visto la costruzione del nuovo soggetto istituzionale e la predisposizione del primo Piano Strategico relativo al triennio 2016-2018, la Città metropolitana di Milano intende ora accelerare la sua trasformazione rispetto alla “vecchia” Provincia.

Il “cambio di passo” dovrà essere accompagnato da una migliore definizione delle strategie a medio/lungo termine, oltre che da rinnovate prassi operative.

Un importante passaggio in questa direzione è rappresentato dall’aggiornamento del Piano Strategico 2019-2021. Per posizionare tale azione occorre in primo luogo analizzare le condizioni di contesto in cui Città metropolitana si è trovata a operare in questi anni, effettuare una valutazione di quanto realizzato e delle difficoltà incontrate, individuare le modalità attraverso cui organizzare il processo di aggiornamento del Piano.

1.1

LA L.56/2014 E LA CITTA' METROPOLITANA DI MILANO: UN PRIMO BILANCIO

I processi di *institutional building* investono per loro natura la lunga durata; c'è bisogno di un periodo non breve di adattamento per interpretare il nuovo ruolo istituzionale, per adattarsi alle nuove funzioni, per accogliere il mutato sistema di regole, per mettere a punto inediti processi amministrativi e, soprattutto, rinnovate prassi di lavoro.

Gli oltre quattro anni trascorsi dall'istituzione delle Città metropolitane sono però un periodo di tempo congruo per effettuare un primo bilancio dell'esperienza fin qui compiuta.

La Città metropolitana, configurata dalla L. 56/14, ha senz'altro rappresentato un'importante novità nel panorama istituzionale italiano. Colmava un vuoto, determinato dalla mancata attuazione delle previsioni della L. 142/1990, introducendo rilevanti innovazioni nella concezione dell'Ente intermedio rispetto alla cultura giuridica consolidata del nostro Paese. Anche per queste ragioni, i cambiamenti introdotti dalla "Delrio", hanno suscitato grandi speranze in una molteplicità di soggetti.

A fronte di tali aspettative, l'esperienza compiuta in questo lasso di tempo consente di affermare che, nella generalità dei casi a scala nazionale, le nuove istituzioni metropolitane, compresa quella milanese, hanno avuto un avvio incerto, determinato da alcuni vizi di origine, da lacune nell'impianto istituzionale, da limiti in diversi suoi dispositivi specifici, dall'assenza – o quanto meno dalla debolezza - di politiche nazionali e regionali di accompagnamento. Per pensare finalmente a una Milano metropolitana al futuro, occorre preliminarmente compiere un'analisi "senza sconti" delle condizioni di contesto generali in cui le Città metropolitane si sono trovate a operare nella loro prima fase di vita.

Il nuovo Ente è arrivato tardivamente, non solo rispetto ad analoghe esperienze europee, ma anche rispetto alla domanda di governo metropolitano espressa nel lungo periodo dal contesto milanese. In particolare, gli Enti di governo metropolitano, tradizionalmente pensati per gestire fasi territorialmente circoscritte della crescita economico-sociale - ovvero sta-

**UNA RIFORMA A
LUNGO ATTESA**

di di concentrazione assoluta o di deconcentrazione relativa di popolazione e attività economiche e di conseguente crescita periferica, tipiche dei tre decenni precedenti – si trovano oggi, in particolare nel caso milanese, a dover governare processi di sviluppo assai diversi rispetto al passato. I nuovi processi di trasformazione socio-economica, territoriale e infrastrutturale stanno infatti determinando fenomeni, simultanei e interrelati, di urbanizzazione differenziale. “Implosioni” ed “esplosioni”, scarsamente prevedibili, che avvengono a ritmi diversi, configurando così processi di urbanizzazione discreti, con un crescente protagonismo dei *core* metropolitani, Milano *in primis*.

La nuova “questione metropolitana” assume così la configurazione di una regione urbana multiscalare, corredata da un’organizzazione territoriale di natura policentrica e al contempo polimorfica, fatta di assemblaggi urbani di natura e dinamica diversificata che vedono la compresenza di forme territoriali nuove e antiche. Questi processi territoriali si combinano a crescenti squilibri socio-economici, che si determinano a una varietà di scale (tra centro-periferia urbani, tra comune centrale e molti comuni metropolitani, tra aree centrali del Nord e aree interne e del Sud Italia, ecc.) e a un accentuato pluralismo dei protagonisti della scena metropolitana. Si tratta di configurazioni socio-spaziali che fanno sempre più fatica ad essere trattate entro il classico trinomio istituzioni, loro territorialità univoca e funzioni assegnate secondo principi di sussidiarietà e differenziazione, che sta a fondamento della cultura giuridico-amministrativa consolidata del nostro Paese.

SPENDING REVIEW VS. RIASSETTO ISTITUZIONALE

La nuova istituzione è giunta in una fase “stanca” del dibattito sulla configurazione istituzionale degli Enti Locali, presentandosi come il prodotto di una catena di provvedimenti parziali ispirati da *spending review* e non da un disegno di riassetto istituzionale organico (paradigmatico in questo senso il richiamo contenuto nell’art. 1, c. 5 della L. 56/14: “In attesa della riforma del Titolo V...”) sostenuto da analisi aggiornate dei fenomeni metropolitani. Le conseguenze di questo “marchio di origine” sono oggi del tutto evidenti. E riguardano non solo i caratteri specifici di alcuni dispositivi della norma, ma investono direttamente il bilanciamento e la coerenza

dei poteri assegnati ai vari livelli istituzionali (in primo luogo nei rapporti con Comuni e Regioni e la relativa costellazione di agenzie).

La Città metropolitana disegnata dalla “Delrio” presenta un profilo istituzionale asimmetrico, in quanto a essa vengono affidate funzioni forti (attraverso il combinato disposto dei commi 44, 46, 85, 86 e 97 dell’art. 1), pur disponendo di un grado di legittimazione debole, determinato in primo luogo, anche se non esclusivamente, da meccanismi di elezione di secondo livello. Nel caso milanese/lombardo tale asimmetria appare ancora più evidente, trovandosi Città metropolitana a “lavorare” tra - e confrontarsi con - due istituzioni “potenti” come il Comune di Milano e la Regione Lombardia.

Emblematico sotto questo profilo, il ruolo giocato dagli Accordi di Programma (AdP), in ordine a scelte insediative rilevanti, dai quali Città metropolitana è esclusa o non riesce a essere protagonista preminente (es. Expo e Scali a Milano, Città della salute a Sesto S.G., ecc.). Altrettanto significativo è il fatto che i programmi e le politiche infrastrutturali e di mobilità siano definiti in sedi in cui Città metropolitana esercita un ruolo non certo di primo piano (Piani Regionali, Piano di bacino dell’Agenzia TPL, piani e programmi di RFI, Trenord, ATM, ecc.). O ancora, in ordine a questioni ambientali, è rilevante notare come la nuova legge regionale sui Parchi (LR 28/16), insieme alla mancata conferma della delega in tema di agricoltura, rafforzino il ruolo di Regione a scapito degli Enti locali e, in particolare, di Città metropolitana.

Accanto a queste criticità, che riguardano sia l’impianto istituzionale previsto dalla “Delrio” sia la sua concreta attuazione nel caso milanese/lombardo, la L. 56/14 ha manifestato lacune anche in alcuni dispositivi specifici, in primo luogo quelli riguardanti l’assenza di organi esecutivi; lo *status* degli amministratori, con particolare riferimento alla loro debole legittimazione, all’incerto riconoscimento di ruolo e all’assenza di remunerazione; la configurazione di meccanismi elettivi farraginosi e vulnerabili, con rischi di disomogeneità di orientamento politico tra Sindaco e Consiglio metropolitano; la genericità nell’attribuzione di alcune funzioni, che ha generato, anche a seguito di alcune discutibili scelte da parte delle Re-

**FUNZIONI FORTI E
LEGITTIMAZIONE
DEBOLE**

**DISPOSITIVI DA
RIPENSARE**

gioni, sovrapposizione e, in qualche caso, addirittura depotenziamento di ruolo.

MANCATO ACCOMPAGNA- MENTO

A completare un quadro segnato da criticità consustanziali al disegno istituzionale, la nascita delle Città metropolitane non è stata accompagnata da un set di *policy* coerenti. Anche in questo caso emblematici sono state le misure in tema di finanza locale, che hanno determinato gravi ritardi nell'approvazione dei Bilanci e addirittura hanno impedito, nel primo triennio di vita dell'Ente, la predisposizione del Bilancio triennale, con le conseguenze note in ordine alla concreta possibilità di sviluppare non solo politiche strategiche di sviluppo, ma persino di gestire l'ordinaria amministrazione. A questo proposito, è però rilevante notare che, a partire dal 2018, Città metropolitana è riuscita per la prima volta ad approvare il proprio bilancio triennale (Deliberazione del Consiglio metropolitano n. 31 del 05/07/2018), riuscendo a confermare l'atto programmatico anche per il triennio 2019-2021 (Deliberazione del Consiglio metropolitano n. 20 del 01/04/2019).

1.2

EREDITA' DEL PIANO STRATEGICO 2016-2018 E INDICAZIONI PER IL SUO AGGIORNAMENTO

Le citate criticità a livello istituzionale-organizzativo hanno rallentato - o in qualche caso impedito - il pieno assorbimento delle strategie del Piano (PSTTM 2016-2018, approvato con Deliberazione del Consiglio metropolitano n. 27/2016 del 12/05/2016), da parte del nuovo Ente.

Oltre a questi fattori di “cornice”, è comunque possibile selezionare e analizzare alcuni elementi specifici che hanno avuto un ruolo rilevante nell’elaborazione del primo Piano strategico, traendone valutazioni utili al suo aggiornamento.

Il PSTTM 2016-2018 è stato il primo Piano strategico non solo per Milano, ma anche a scala nazionale. Inoltre, il Piano 2016-2018 è stato approvato attraverso un processo di elaborazione e di condivisione relativamente breve, sebbene assai intenso (circa un anno).

Infine, come precedentemente ricordato, è intervenuto in una fase di rodaggio, in cui il nuovo Ente era alla ricerca di una sua identità e di nuove prassi. Tale prontezza di risposta ha consentito alla Città metropolitana milanese di disporre da subito di un utile quadro di riferimento in grado di orientare le sue scelte.

La sua natura “pionieristica” ha comportato alcuni svantaggi evidenti (assenza di modelli di riferimento, inesperienza, ricerca di una collocazione appropriata nel quadro della strumentazione programmatoria dell’Ente e individuazione degli opportuni raccordi, ecc.).

L’esperienza accumulata in questi anni di sperimentazione, insieme all’analisi dei Piani di altre Città metropolitane nel frattempo approvati e in via di prima attuazione, consente oggi un aggiustamento del “tiro”.

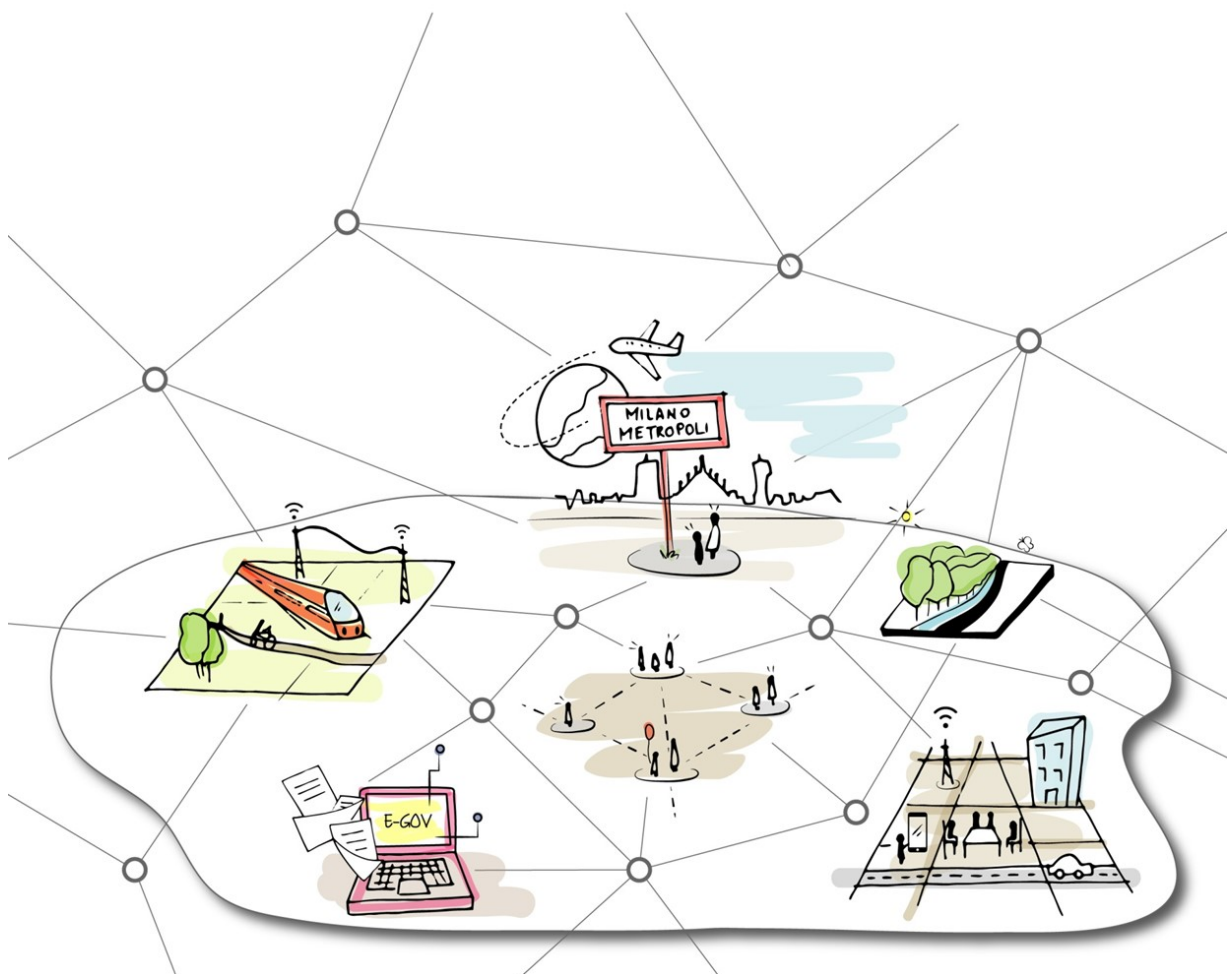
**VANTAGGI E
SVANTAGGI DEI
PRIMI ARRIVATI**

ATTUALITÀ DELLE PIATTAFORME STRATEGICHE E DELLE AGENDE TERRITORIALI

Il PSTTM 2016-2018 definiva sei strategie che si proponevano di:

- semplificare procedure e accesso ai servizi (Agile e performante);
- collegare il sapere al saper fare (Creativa e innovativa);
- valorizzare le differenze e scambiare con i territori (Attrattiva e aperta al mondo);
- rigenerare territorio e ambiente (Intelligente e sostenibile);
- connettere persone, imprese, territori (Veloce e integrata);
- gestire in forma associata servizi e progetti di sviluppo (Coesa e cooperante).

Le sei strategie costituivano la pietra angolare per l'azione diretta dell'Ente e, al contempo, si proponevano di indirizzare la programmazione dei Comuni e, più in generale, di orientare l'azione di un fascio di attori nei

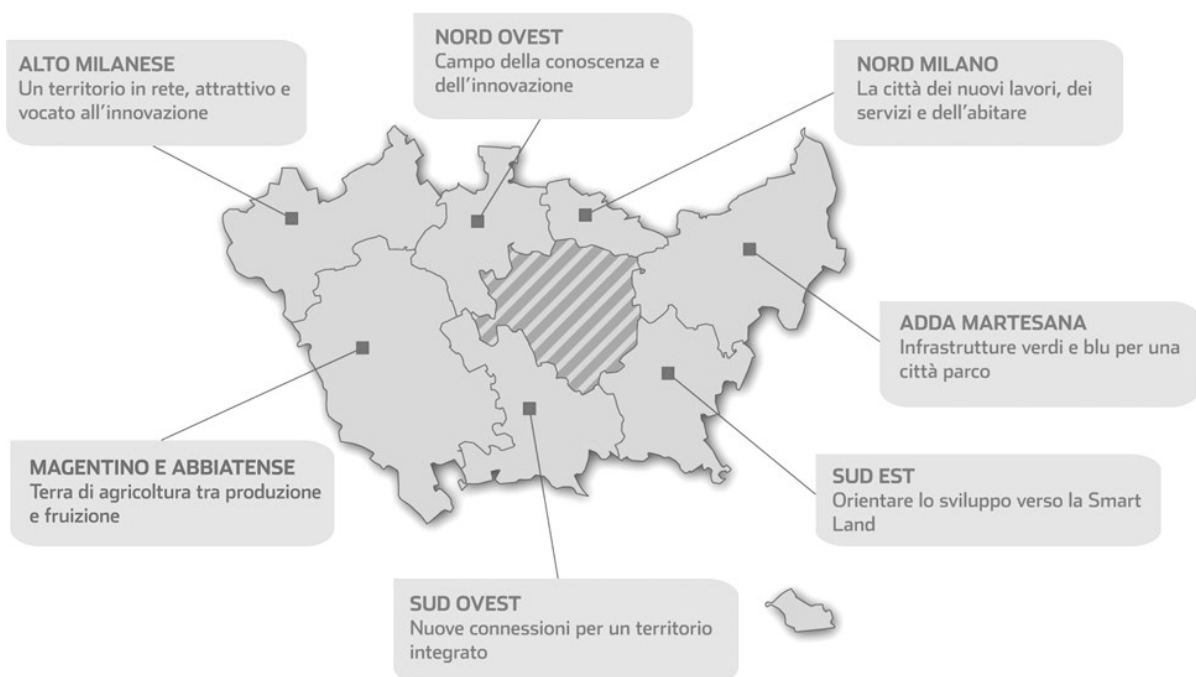


territori.

In altri termini, le strategie si configuravano come altrettante “piattaforme” sulle quali Città metropolitana era “chiamata a sviluppare *policy*, montare progetti e costruire *partnership*” in grado di mettere al lavoro in forma cooperativa gli attori locali e, in primo luogo, i Comuni, attraverso le Zone omogenee. In particolare, le agende territoriali, sagomate sul perimetro di ciascuna Zona omogenea, riguardavano:

- semplificazione amministrativa e burocratica;
- innovazione, sviluppo economico, occupazione e attrattività territoriale;
- governo del territorio e sostenibilità ambientale;
- parchi e agricoltura;
- mobilità e programmazione infrastrutturale;
- gestione in forma associata di servizi.

Le sei piattaforme strategiche, così come le agende territoriali delle Zone omogenee, erano dunque caratterizzate da *vision* di lungo periodo e da un impianto “trasversale”, non solo rispetto alle funzioni fondamentali definite dalla L. 56/14, ma anche rispetto alle aree delineate nel modello organizzativo dell’Ente. Si trattava di un’impostazione coerente con la missione affidata a Città metropolitana e con la domanda di un rinnovato metodo di la-



voro delineate dalla L. 56/14.

In ragione di tali caratteri, del lasso di tempo relativamente breve dalla loro definizione e di una sostanziale condivisione riscontrata nelle interlocuzioni intervenute nella fase preparatoria del Piano, le piattaforme strategiche e le agende territoriali, costruite nel contesto del PSTTM 2016-2018, vengono confermate, nella loro componente di lettura del territorio e di indirizzo strategico, come base condivisa per l'aggiornamento. Esse rimangono dunque il perimetro d'azione aperto e integrabile nel tempo, per quanto suscettibile di aggiustamenti/aggiornamenti finalizzati a connetterli più efficacemente alla concreta progettazione dell'Ente e dei territori.

Per migliorare la concatenazione tra strategie e prassi concrete nell'aggiornamento del Piano diventa quindi fondamentale la costruzione di un "ponte" verso i progetti sia quelli direttamente gestiti dall'Ente sia quelli a base territoriale promossi dai Comuni e/o organizzati in una varietà di forme partenariali pubblico-private.

COLLEGARE PIÙ EFFICACEMENTE STRATEGIE E PROGETTI DELL'ENTE

Il Documento Unico di Programmazione (DUP), prodotto annualmente da Città Metropolitana, recepisce indirizzi e progetti del PSTTM, accordati non solo con le finalità istituzionali dell'Ente, ma anche con il Programma di mandato dell'Amministrazione e con gli obiettivi generali di finanza pubblica definiti in ambito comunitario e nazionale. La struttura del documento prevede infatti un riferimento alle piattaforme e ai progetti strategici in entrambe le sue parti (strategica e operativa).

Nei documenti prodotti dall'istituzione di Città metropolitana fino a oggi, si nota la messa in relazione coerente tra la struttura per missioni-programmi, espressione delle funzioni fondamentali della Città metropolitana, e le piattaforme strategiche e i progetti contenuti nel PSTTM 2016-2018. Tale connessione non è biunivoca e in alcuni casi un obiettivo del DUP tiene insieme più strategie e si collega a più di un progetto, anche se solo la metà circa degli obiettivi strategici trova una corrispondenza stringente con i progetti fissati dal Piano. Allo stesso tempo, i progetti strategici sono collegati a più di un obiettivo e sul conseguimento o meno di questi ultimi viene monitorato l'andamento delle linee strategiche.

Nella nuova versione del DUP relativa al triennio 2019-2021 (approvata dal Consiglio metropolitano il 26/03/2019), il raccordo viene mantenuto, con l'attivazione progressiva degli obiettivi strategici collegati ai progetti per

quanto, in alcuni casi, riformulati. Il Piano 2016-18, intervenendo in una fase di transizione nelle prassi dell'Ente, ha scontato inizialmente un ritardo temporale nella sua assimilazione, determinando in qualche caso un disassamento tra le piattaforme strategiche, pur correttamente assunte nel DUP, e alcune modalità di funzionamento ordinarie e inerziali dell'Ente e, conseguentemente, con la predisposizione e l'attuazione dei progetti. Se questo ritardo è stato in parte superato si deve alla crescente consapevolezza del proprio ruolo da parte dell'Ente stesso, visibile proprio nella messa a punto di meccanismi di collegamento, in grado di porre in relazione più efficacemente strategie, progetti e modello organizzativo/prassi di lavoro. Rendere stabili questi meccanismi è uno degli obiettivi di base portati avanti nel processo di aggiornamento del Piano, che a sua volta si adatta e tenta di valorizzare le nuove risorse organizzative.

Nel PSTTM 2016-2018 il tentativo di legare le strategie ai territori della Città metropolitana passava attraverso la definizione di un quadro preliminare delle vocazioni e delle progettualità in azione, utili a interpretare il cambiamento metropolitano e a calibrare nuove *policy*.

Le strategie d'intervento per ciascuna Zona omogenea (ZO), messe a punto nelle diverse agende territoriali prefigurate dal Piano, se da una parte hanno fornito un utile quadro d'azione condiviso, dall'altra, non sono state pienamente in grado di costruire un legame diretto tra caratteristiche locali dei territori e il "volo alto" delle piattaforme strategiche.

Ha pesato nella prima fase di lavoro di Città metropolitana un'evidente difficoltà nella messa in atto di relazioni strutturate e sistematiche con le Zone omogenee, anche se non sono certo mancate buone pratiche che hanno sviluppato relazioni virtuose tra e con i Comuni (es. Piano Periferie, +Community, ecc.).

Anche in questo caso, si propone di rafforzare la connessione tra piattaforme strategiche e agende territoriali, coinvolgendo con maggior intensità i Comuni, favorendo la strutturazione delle Zone omogenee, cercando di sviluppare un'attitudine più marcata alla promozione e al raccordo progettuale, indicando più precisamente ruoli e individuando azioni di supporto e servizio da parte di Città metropolitana.

**CONNETTERE
PIÙ STRETTAMENTE
STRATEGIE E PROGETTI
DEI TERRITORI**

EFFICACIA DELLA FUNZIONE DI INDIRIZZO DEL PIANO

Anche in ragione dei disallineamenti precedentemente richiamati, gli indirizzi tracciati nel PSTTM 2016-2018 si sono rivelati in alcuni casi deboli – ancora eccessivamente generici e in parte slegati dal concreto funzionamento di Città metropolitana e dei Comuni – per ricoprire il ruolo di tramite tra le strategie di Piano, gli altri strumenti di pianificazione e i progetti. Sotto questo profilo, l’obiettivo dell’aggiornamento non è quello di rafforzare la struttura gerarchica della pianificazione di Città metropolitana, rendendo più stringente, attraverso un approccio *top-down*, la “presa” del Piano strategico sugli altri strumenti di pianificazione, in primo luogo il Piano Territoriale Metropolitano (PTM) e il Piano Urbano per la Mobilità Sostenibile (PUMS), entrambi in via di predisposizione. Diversamente, l’obiettivo è quello di sperimentare un nuovo stile di pianificazione, privilegiando un processo aperto, inclusivo, generativo, ma anche più facilmente revisionabile e aggiornabile. Sotto questo profilo, è utile concepire il PSTTM come una piattaforma collaborativa capace di porsi in dialogo e di sviluppare reciproca alimentazione con il PTM, il PUMS e gli altri strumenti di programmazione/pianificazione interni ed esterni all’Ente.

Per questo motivo, si è ritenuta necessaria, in fase di aggiornamento, una rielaborazione degli indirizzi di piano, in modo da renderli più aderenti, da una parte, alle diverse politiche e alle responsabilità definite dalla nuova organizzazione interna di Città metropolitana e, dall’altra, alle concrete prassi dei di Città metropolitana stessa, nonché dei Comuni e della costellazione delle partecipate.

INNOVAZIONI E PERSISTENZE NELLE PRASSI OPERATIVE

Nel DUP la valutazione dei progetti contenuti nel primo PSTTM viene effettuata rispetto a tre elementi.

- La ricognizione dei progetti conclusi, in atto o interrotti dall’Amministrazione nel corso di questi tre anni. Questa osservazione vede, a oggi, la conferma della maggior parte dei progetti proposti nel Piano, in numero crescente negli ultimi 3 anni. D’altra parte, come conseguenza della non diretta corrispondenza tra obiettivi e progetti, si osserva come l’attuazione di questi ultimi sia avvenuta spesso in modo “frammentato”.

- Il contributo da parte dei Consiglieri delegati e la validazione dei Dirigenti responsabili delle Direzioni dell'Ente. Una buona parte dei progetti presentati nel primo Piano Strategico viene attuata apportando modifiche ai focus di azione, agli strumenti e ai budget.
- La coerenza con gli indicatori e i target dei diversi obiettivi e con le priorità espresse dal bilancio periodico dell'Ente. Le informazioni raccolte rendono più chiare le ragioni di abbandono di alcuni progetti a causa, ad esempio, di spostamenti di funzioni di Città metropolitana ad altri Enti o di scarse risorse dedicate.

Le analisi effettuate nel DUP (e in particolare negli ultimi due) consentono inoltre di cogliere alcuni fattori di successo/insuccesso dei progetti. Il numero e le caratteristiche delle collaborazioni (ossia quali e quanti attori sono inclusi nel progetto) e l'ammontare e la provenienza dei fondi utilizzati (partecipazione a bandi europei piuttosto che risorse provenienti da trasferimenti) sono utili infatti per comprendere l'esistenza di un legame diretto tra coesione, fattibilità e sostenibilità economica. In questo senso, mentre iniziative di manutenzione e adeguamento legate alle vecchie funzioni delle Province mostrano la corda del taglio dei finanziamenti diretti regionali e statali, spiccano alcuni progetti più innovativi (legati all'ambiente, al territorio, alle nuove dinamiche lavorative) e più integrati (che uniscono, cioè, più risorse e *know how*, più tematiche e obiettivi, in una stessa serie di operazioni coordinate). Queste due caratteristiche, d'altronde, sono anche quelle premiate dai bandi europei e che hanno dunque potuto contare su maggiori finanziamenti. In questo campo, il Piano ha dunque conseguito un risultato parziale, per quanto rilevante, contribuendo a sviluppare alcuni caratteri virtuosi della progettazione dell'Ente, anche se non è riuscito del tutto a far superare il persistente carattere "settoriale" di alcuni progetti.

Per queste ragioni, l'aggiornamento del Piano si propone di puntare su progetti capaci, non solo di combinare innovazione e sostenibilità economico-sociale e ambientale, ma anche di sviluppare maggiore trasversalità per ambiti tematici, servizi collegati e territori, un più intenso coinvolgimento di attori di varia natura e livello e di relative risorse economiche e competenze, una più forte integrazione con gli altri strumenti di piani-

ficazione locali e sovralocali, una più stretta connessione con le altre città metropolitane italiane e europee.

VALORIZZARE I PROGETTI STRATEGICI

Rimandando ad altre sedi dal più spiccato carattere tecnico-amministrativo la valutazione dell'efficacia dei singoli progetti, è importante, nel contesto dell'aggiornamento del PSTTM, prendere atto della difficoltà incontrata nel definire il peso delle azioni proposte dalle varie Direzioni. Se le priorità di intervento di Città metropolitana non erano ancora del tutto chiare nella prima fase di lavoro, i tempi sono ora maturi per distinguere progetti legati all'ordinaria amministrazione dai progetti strategici, capaci di assumere un ruolo preminente nel definire la traiettoria di lavoro di lungo periodo dell'Ente.

La mancata individuazione di progetti "bandiera", dotati di una maggiore capacità aggregativa di interessi e attori, coerenti con gli indirizzi generali e gli obiettivi prioritari dell'Ente, è stata anche tra le cause dell'insufficiente efficacia comunicativa del primo PSTTM. Per recuperare su questo fronte, i progetti strategici presentati nell'aggiornamento assumeranno un valore emblematico e definiranno il tono generale del Piano, la specificità e la visione di Città metropolitana, in maniera concreta, visibile, riconoscibile e più agevolmente comunicabile. Per questa via, la definizione di progetti strategici consente inoltre di qualificare meglio l'identità della nuova istituzione, contribuendo a delineare finalmente un vero e proprio *brand* metropolitano.

CAMBIAMENTI NEL MODELLO ORGANIZZATIVO

Coerentemente all'impostazione del PSTTM 2016-2018, l'Ente ha avviato un processo di ridefinizione della struttura organizzativa e di conseguente revisione dei processi di lavoro e delle competenze del personale.

Il nuovo modello organizzativo, approvato con Decreto del Sindaco metropolitano n. 224/2018 del 02/10/2018, supera la precedente articolazione settoriale verticalmente integrata, prevedendo invece una struttura che, facendo salve le classiche funzioni amministrative/di staff, si organizza precipuamente secondo funzioni di pianificazione e di gestione.

Il nuovo organigramma dell'Ente presenta una struttura a matrice che colloca tre Direzioni di Progetto al di fuori delle relazioni verticali gerarchiche tradizionali, in un'ottica di trasversalità e forte integrazione tra le

risorse appartenenti a diversi settori e servizi, anche di Direzioni diverse fra loro. Tali strutture organizzative vengono proposte oltre che per conseguire obiettivi strategici, anche per favorire lo sviluppo delle competenze trasversali, del lavoro in *team* e dell'orientamento ai Comuni.

Per una valutazione compiuta dei risultati di tale cambiamento, occorrerà senza dubbio un periodo di sperimentazione più lungo. A oggi si può però già dire che l'assunzione, a fondamento del nuovo modello organizzativo, di principi di integrazione multisettoriale e di interdisciplinarietà appare promettente, in linea con le più moderne configurazioni organizzative e rispondente alla domanda di "trasversalità" espressa dalle *policy* di nuova generazione.

L'esperienza accumulata nelle fasi di elaborazione del Piano - e nel successivo processo di gestione - ha consentito di sedimentare un rilevante patrimonio di relazioni e un metodo di lavoro con i Comuni, organizzati attraverso le Zone omogenee, con la Regione e con altri enti pubblici, con le autonomie funzionali e i corpi intermedi, con le forze economiche e sociali, con le associazioni e il terzo settore.

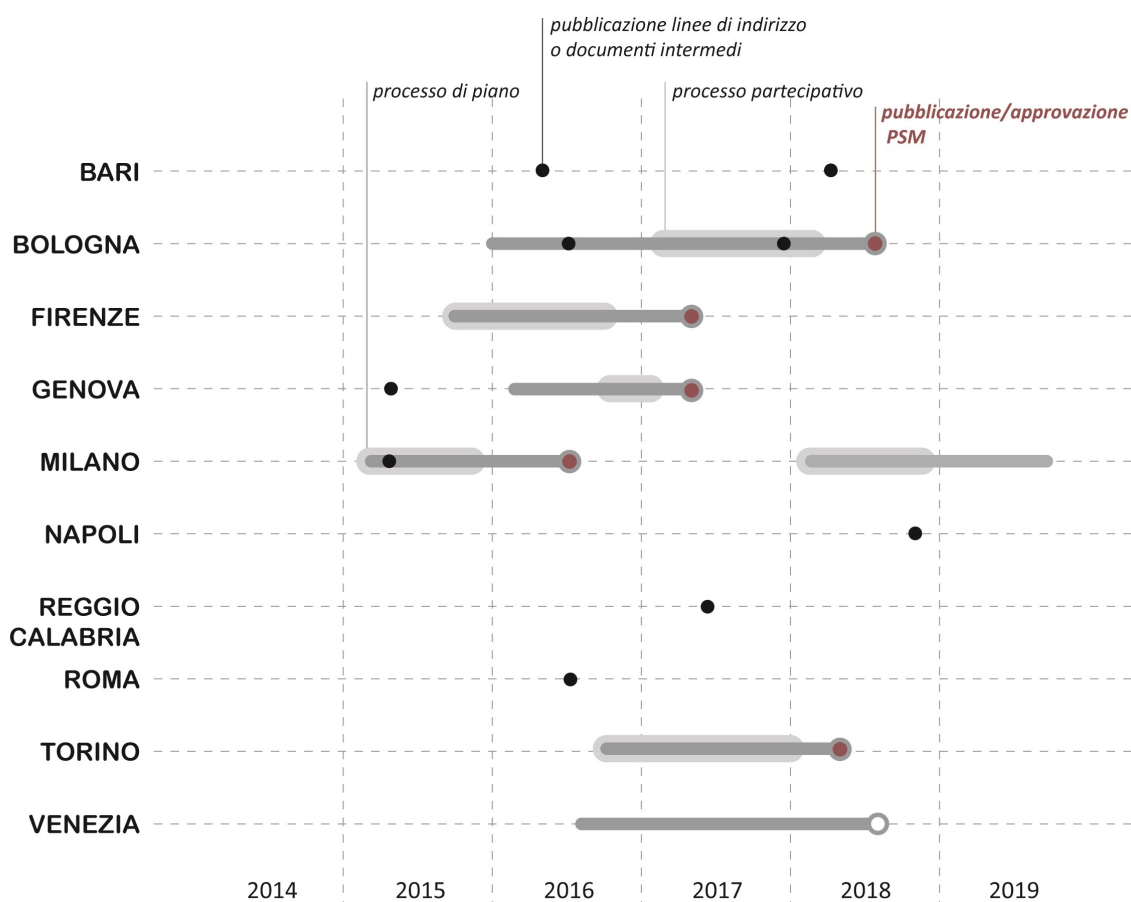
L'aggiornamento del PSTTM si propone di mettere ulteriormente a valore tale patrimonio, da una parte, riorganizzando e precisando le intenzionalità dell'Ente e, dall'altra, impostando o portando a compimento intese, definendo prassi operative più efficaci, mettendo a punto nuove azioni e dando corso a progettualità delineate nella fase precedente.

**METODO DI
LAVORO E
RELAZIONI TRA
ATTORI**

PIANI STRATEGICI A CONFRONTO

IL PROCESSO AMMINISTRATIVO

Delle dieci Città Metropolitane (CM), sei (Bologna, Firenze, Genova, Milano, Torino e Venezia) hanno realizzato e approvato un Piano strategico metropolitano (PSM). Oltre a Milano, Genova, Torino, Napoli e Reggio Calabria hanno inoltre definito le Zone omogenee. Le CM di Bari, Reggio Calabria, Napoli e Roma hanno avviato l'elaborazione del Piano e si trovano in fasi diverse del processo, avendo approvato documenti di indirizzo o modelli di processo. Bologna ha realizzato il PSM come aggiornamento del precedente Piano strategico (pre-riforma) e utilizza come unità territoriali di riferimento le Unioni di Comuni. Le CM delle Regioni a statuto speciale (Cagliari, Catania, Messina e Palermo) non hanno dato inizio al processo di pianificazione ma hanno impostato autonomamente momenti di confronto, procedure di analisi del contesto e uffici competenti in attesa del completamento della ri-organizzazione amministrativa.



PIANI STRATEGICI A CONFRONTO

Nei sei PSM finora pubblicati si può notare una struttura generale comune:

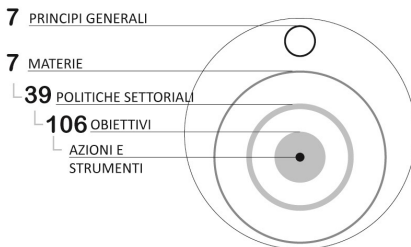
LA STRUTTURA DEI PIANI

- analisi del contesto
- inquadramento normativo (sia rispetto alla Legge Delrio e alla formazione delle CM, sia rispetto al ruolo delle CM, della pianificazione strategica e delle normative e fondi Europei e internazionali legati alla dimensione metropolitana)
- descrizione del nuovo Ente (con riferimenti alla funzione e ai contenuti di Statuto e ZO)
- processo di piano
- visione generale (espressa come “approccio”, “orientamenti”, “visione”, “strategie”)
- temi di riferimento, strategie, obiettivi e azioni
- operatività e monitoraggio del Piano

Nonostante queste similitudini, sono osservabili anche numerose differenze, che riflettono il diverso metodo di lavoro.

BOLOGNA

PIANO STRATEGICO METROPOLITANO DI BOLOGNA 2.0



FIRENZE

RINASCIMENTO METROPOLITANO. Piano strategico 2030



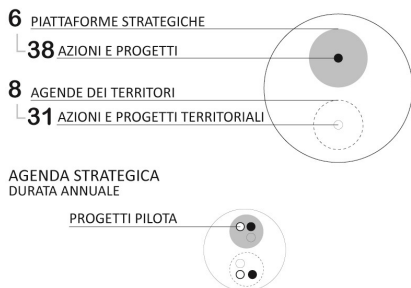
GENOVA

PIANO STRATEGICO DELLA CITTÀ METROPOLITANA. Il primo passo per costruire insieme il territorio metropolitano



MILANO

MILANO METROPOLI REALE, METROPOLI POSSIBILE. Piano strategico triennale del territorio metropolitano



TORINO

PIANO STRATEGICO CITTÀ METROPOLITANA DI TORINO. (2018-2020) Un territorio di qualità



VENEZIA

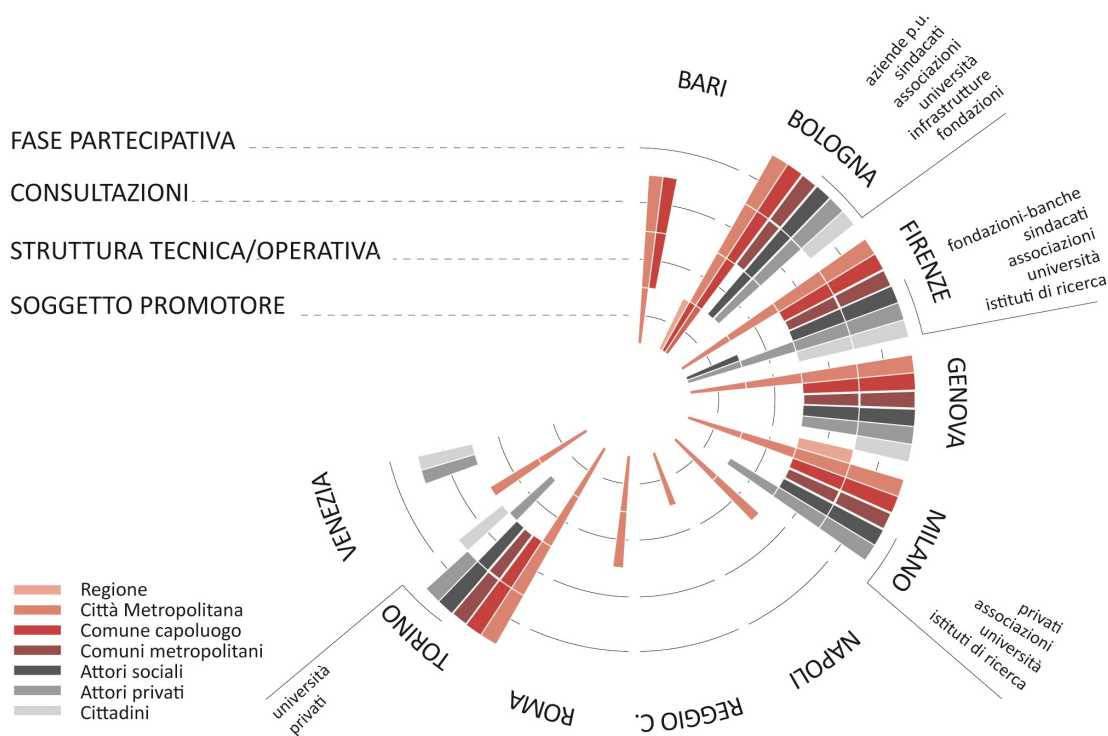
PSmVE PIANO STRATEGICO METROPOLITANO



PIANI STRATEGICI A CONFRONTO

GLI ATTORI

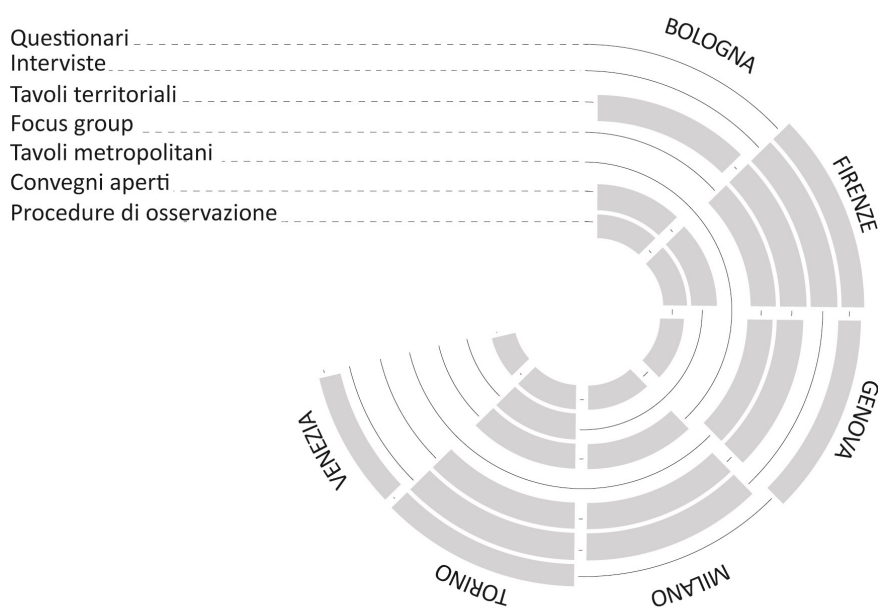
Il processo di pianificazione strategica metropolitana implica una pluralità di attori e la creazione di reti, tavoli e strutture dedicate. In particolare, il rapporto tra Ente e Comuni compresi è una delle questioni principali affrontate, con diversi livelli di difficoltà a seconda del numero coinvolto (dai 316 della CM di Torino, ai 42 della CM di Bari). In molte CM è stato creato un Ufficio di Piano interno (Torino, Bologna, Firenze, Genova, Reggio Calabria e Venezia), in alcuni casi coadiuvato dal contributo scientifico di Istituti di Ricerca e Università. La realizzazione del Piano è invece demandata alla cooperazione tra Direzioni di CM a Napoli e Roma, mentre a Bari, si è creato un Ufficio unificato tra Comune di Bari e CM. A Bologna e Firenze, infine, il progetto di Piano è partito da Comitati Promotori pubblico-privati, che coinvolgono altri livelli amministrativi (Regione, altri Comuni a Bologna), Università, enti intermedi (Confcommercio, sindacati) e privati (Cassa di Risparmio a Firenze).



PIANI STRATEGICI A CONFRONTO

In tutte le CM in cui il processo di Piano Strategico ha avuto inizio sono stati realizzati procedimenti partecipativi. Alcune città, come Bologna e Torino, hanno coinvolto le istituzioni in situazioni puntuali. A Bologna, è stato istituito il Consiglio di Sviluppo, un tavolo permanente di partecipazione e confronto tra gli attori economici e sociali, le amministrazioni non territoriali e gli amministratori locali. Sono stati inoltre organizzati incontri specifici con le Giunte delle 7 Unioni e del Comune di Bologna. Altre CM, come Firenze, Genova e Reggio Calabria hanno invece impostato processi partecipativi aperti alla cittadinanza più articolati e prolungati nel tempo. A Genova sono stati organizzati numerosi incontri e *focus group*, a cui hanno partecipato rappresentanti dei Comuni, Enti, Associazioni, professionisti ed esperti. A Firenze, il percorso di partecipazione ha coinvolto istituzioni pubbliche, *stakeholders* e cittadini nella definizione degli scenari di sviluppo strategico in un'ottica di medio-lungo periodo; sono state condotte interviste in profondità ai diversi attori del territorio metropolitano, è stato proposto un questionario *online* aperto a tutta la cittadinanza, sono stati organizzati *focus group* tematici e incontri pubblici di presentazione dei risultati del processo partecipativo. A Venezia, infine, come a Torino, a Firenze e a Genova, è stato possibile contribuire alla raccolta di opinioni, progetti, buone pratiche compilando delle schede o dei questionari *online* per il pubblico disponibili nei rispettivi siti *web*.

GLI STRUMENTI PER LA PARTECIPAZIONE



I TEMI

A monte della definizione data dalla Legge Delrio, le CM declinano gli obiettivi legati al PSM a seconda delle priorità territoriali da loro evidenziate.

Tutte concordano nell'affidare al Piano un'azione di coordinamento degli attori, sulla base di obiettivi comuni, riflettendo così il principale ruolo delle CM insieme a quello di stimolare lo sviluppo economico a lungo termine. A questo, si collega l'obiettivo di identificazione delle priorità e delle funzioni relative ai vari dipartimenti interni alla CM, più genericamente espresso anche come "coordinamento del cambiamento", facendo riferimento all'evoluzione delle istituzioni territoriali e locali.

Si sottolinea in tutti i casi l'importanza data alla definizione dei progetti, alla loro prioritarizzazione e integrazione, comprendendo l'esigenza di integrazione dei servizi a scala metropolitana.

Alcune CM (ad esempio Firenze e Genova) mettono l'accento anche sull'importanza del *re-branding* dell'area, dello sviluppo di senso di appartenenza alla CM e della funzione del PS di agevolare le azioni di marketing territoriale.


Torino e Milano aggiungono la funzione di congiunzione con le esperienze internazionali a livello metropolitano, che fa eco alle aspettative di aumento di competitività e istanze di cooperazione citate in tutti i documenti.

Rimane di base la funzione di lettura del presente e, più specificatamente, del territorio e delle sue risorse, che determina nei vari documenti la scelta di alcuni temi su cui concentrare le proprie strategie. Tra i temi comuni e ricorrenti nelle varie programmazioni strategiche ci sono:

- Lavoro, sviluppo, innovazione
- L'inclusione sociale, il welfare, le comunità
- Ambiente, risorse naturali e paesaggio
- La mobilità e l'energia sostenibile

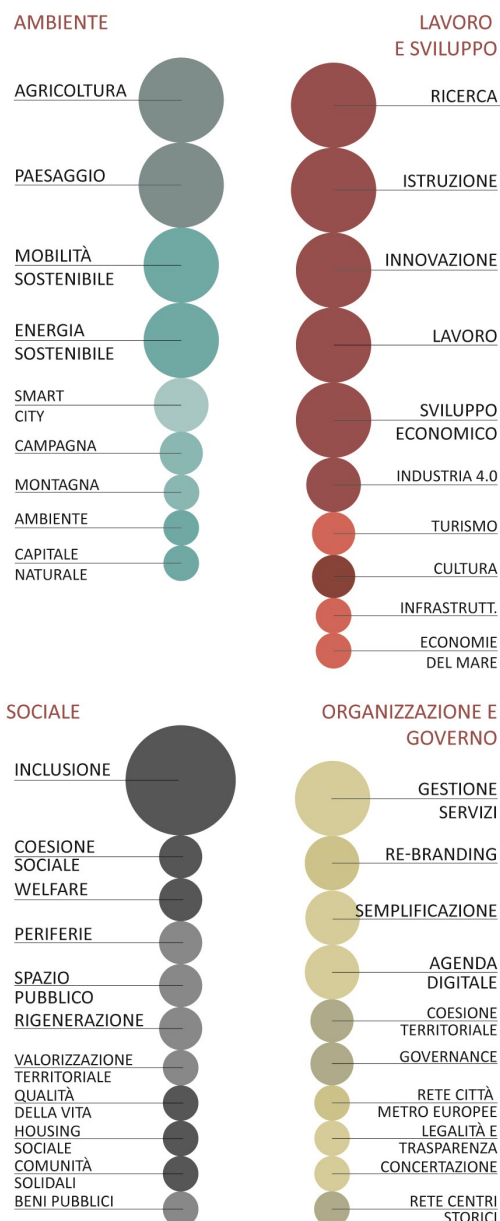
PIANI STRATEGICI A CONFRONTO

MACROTEMI

 ricorrenza del tema nei documenti strategici¹



¹Sono stati raccolti i macrotemi affrontati nelle strategie delle diverse CM; a ognuno è stato assegnato un valore relativo a quante città lo utilizzano nelle proprie narrative. Infine, i macrotemi sono stati raccolti in quattro gruppi e affiancati, nel cluster, secondo le affinità espresse nei piani.



1.3 PROCESSO DI PIANO

La configurazione del processo di aggiornamento del Piano strategico non coinvolge solo aspetti riguardanti la procedura amministrativa, ma assume rilevanza sostantiva, in quanto, oltre a costituire un momento di “mobilitazione” della struttura tecnico-amministrativa interna, coinvolge una pluralità di soggetti esterni, a partire dai Comuni. In questo senso, il processo di pianificazione, già “nel suo farsi”, consente di conseguire risultati parziali, non solo inducendo un riordino dell’azione dell’Ente entro quadri di senso aggiornati e stimolando i vari attori a riflettere sulle loro pratiche, ma anche innescando accordi, mettendo in moto progetti e promuovendo azioni partenariali.

Con riferimento a questo approccio, di seguito vengono descritte le principali fasi in cui si è articolato l’aggiornamento del Piano.

FASE 1 | AVVIO DEL PROCESSO E MOSSE PRELIMINARI

- Avvio del procedimento con l’approvazione delle Linee di indirizzo per l’aggiornamento del PSTTM 2019-2021 (Decreto del Sindaco metropolitano n. 43/2018 del 21/02/2018).
- Identificazione delle responsabilità del processo (Direttore generale) e “ingaggio” delle strutture di supporto tecnico (Centro Studi PIM).
- Interlocuzioni con la Direzione generale, il Comitato di Direzione e la Conferenza dei Dirigenti di Città metropolitana per valutare i risultati del PSTTM 2016-2018, delineare i contenuti dell’azione di aggiornamento e configurare le tappe del processo.
- Ricognizione della programmazione di Città metropolitana (piani, politiche, progetti e azioni), con le varie Direzioni.
- Confronto con l’azione delle altre Città metropolitane, anche alla luce di quanto previsto dal “Progetto Metropoli Strategiche” di Anci nazionale.
- Confronto con processi e strumenti di pianificazione di altri Enti e attori coinvolti.

FASE 2 | ASCOLTO E INTERLOCUZIONI

- Incontri con i Comuni, organizzati per Zone omogenee, e con rappresentanti dei Municipi del Comune di Milano per la presentazione del resoconto delle attività svolte da Città metropolitana nel precedente triennio e degli orientamenti guida del processo di aggiornamento del Piano Strategico: raccolta di valutazioni, suggerimenti e proposte.
- Incontro con i portatori di interesse (istituzioni, autonomie funzionali, forze economiche e sociali, terzo settore, mondo associazionistico, ecc.), organizzati nel Tavolo metropolitano, anche in questo caso finalizzati sia a restituire il quadro delle attività svolte nel triennio da Città metropolitana, sia a illustrare gli indirizzi sui quali costruire il processo di aggiornamento del Piano, sia a raccogliere valutazioni, suggerimenti e proposte.
- “Filiazione” da parte del Tavolo metropolitano, di un nucleo di lavoro comprendente, oltre a Città metropolitana, tutte le Università milanesi, denominato “Tavolo Permanente delle Università del Territorio Metropolitano Milanese”, finalizzato a cooperare per la realizzazione di alcuni progetti sui temi delineati nel Piano strategico.

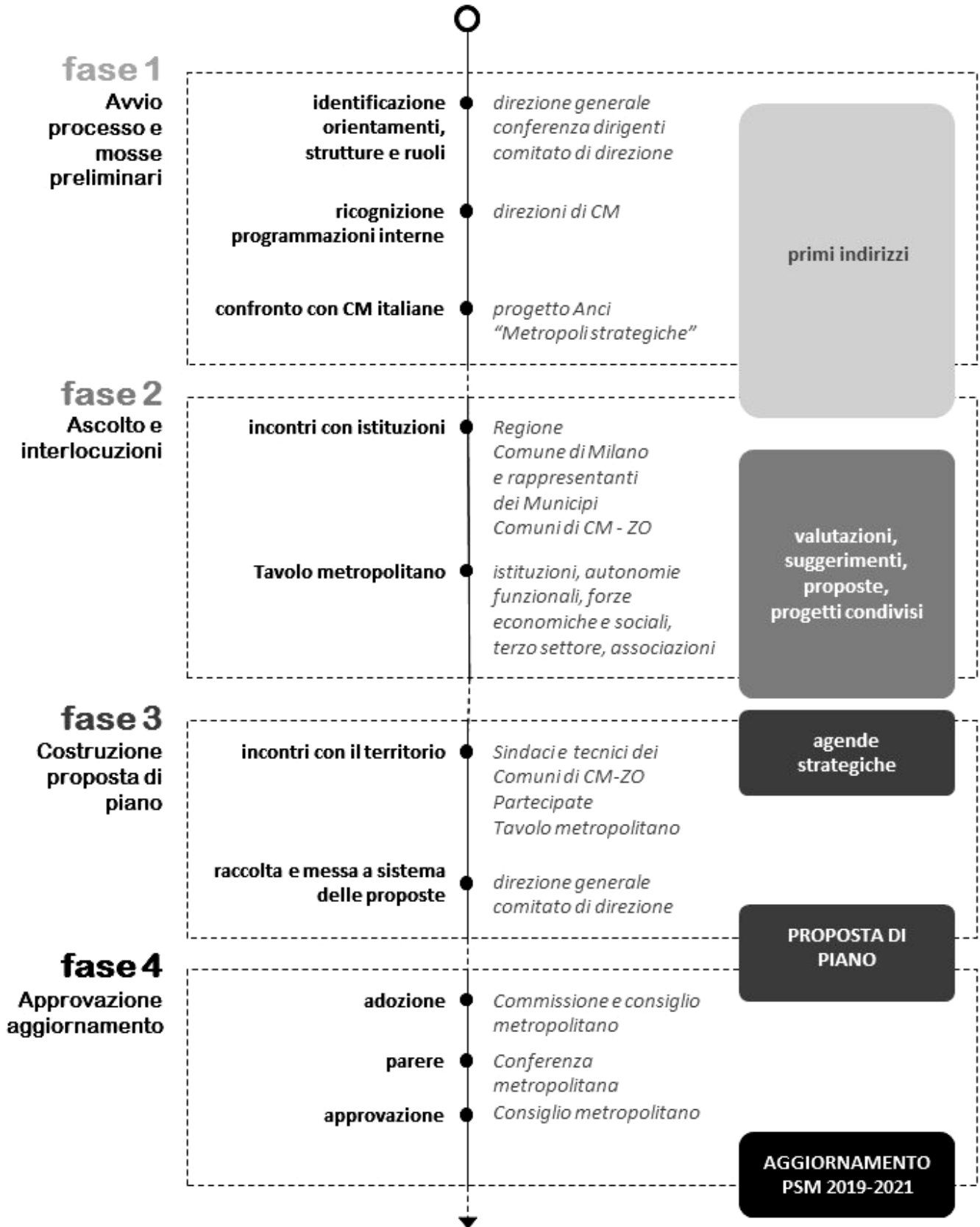
FASE 3 | COSTRUZIONE DELLA PROPOSTA DI PIANO

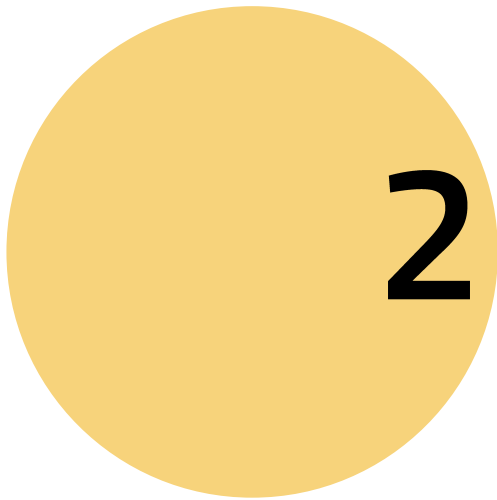
- Incontri di lavoro con Sindaci e i tecnici comunali, organizzati per Zone omogenee, con la presentazione di un primo impianto dell’aggiornamento del Piano e la ricostruzione di un inventario delle posizioni, delle politiche e dei progetti da parte dei Comuni.
- Incontri di lavoro con alcune partecipate di Città metropolitana, al fine di delineare un quadro delle linee d’azione e dei progetti in corso.
- Incontri con i Consiglieri delegati, Direzione generale e Comitato di Direzione per la definizione di obiettivi e indirizzi del Piano.
- Incontro con il Tavolo metropolitano al fine di restituire il lavoro svolto e condividere obiettivi e indirizzi del Piano.
- Raccolta e messa a sistema delle osservazioni e delle proposte provenienti dai vari tavoli di lavoro e composizione della proposta di Piano.

FASE 4 | APPROVAZIONE E ADOZIONE

- Commissione Consiliare.
- Adozione da parte del Consiglio metropolitano.
- Parere della Conferenza metropolitana.
- Approvazione da parte del Consiglio metropolitano.

FEBBRAIO 2018





OBIETTIVI E INDIRIZZI

Dopo aver posizionato l'azione di Città metropolitana e, nello specifico, l'aggiornamento del PSTTM nel contesto operativo dell'ultimo triennio, occorre individuare i principi fondamentali in grado di guidare l'azione pianificatoria dell'Ente, configurare, in questa luce, il sistema di relazioni con gli attori rilevanti sulla scena metropolitana e, infine, delineare obiettivi e indirizzi per ciascun ambito di *policy*, ancorandoli alle specificità dei territori metropolitani.

2.1 PRINCIPI PER L'AZIONE

Alla luce del quadro normativo e statutario esistente e delle intenzionalità strategiche dell'Ente, l'aggiornamento del Piano per il triennio 2019-2021 assume il principio della sostenibilità economico-sociale, territoriale-ambientale e politico-amministrativa come guida per la propria azione nel più vasto quadro delle relazioni con la varietà degli attori metropolitani.

La L. 56/2014 definisce le Città Metropolitane "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 al proprio livello, ivi comprese quelle con le città e le aree metropolitane europee (art. 1, comma 2).

In particolare, la Città metropolitana di Milano, alla luce di quanto previsto all'art. 3 del suo Statuto (approvato dalla Conferenza metropolitana dei Sindaci il 22/12/2014 con Deliberazione n. 2/2014 e successivamente modificato il 25/09/2018 con Deliberazione n. 6/2018), persegue i seguenti obiettivi:

- la felicità e il benessere della popolazione, la cura e lo sviluppo strategico del territorio metropolitano, anche attraverso l'integrazione dei servizi, delle infrastrutture e delle reti di comunicazione;
- la valorizzazione delle vocazioni produttive del territorio nell'ottica di un posizionamento del contesto metropolitano nel quadro della competizione internazionale;
- lo sviluppo sostenibile, la qualità urbana diffusa, la promozione della cultura, dei talenti, delle diversità e della qualità della vita sociale, della salute, dell'ambiente, della difesa del suolo, dell'assetto idrogeologico, come fattori abilitanti del profilo originale del territorio metropolitano;
- la realizzazione di un'amministrazione pubblica più efficiente attraverso interventi di radicale semplificazione del quadro normativo, regolamentare e organizzativo.

IL PIANO
STRATEGICO
NEL QUADRO
NORMATIVO E
STATUTARIO

La matrice programmatoria principale a cui affidare l'inveramento di tali obiettivi è costituita dal Piano strategico triennale del territorio metropolitano.

La L. 56/2014 individua infatti tra le funzioni fondamentali attribuite alla Città metropolitana, "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" (art. 1, comma 44, lettera a).

Allo stesso tempo, lo Statuto di Città metropolitana di Milano definisce il Piano strategico come "l'atto fondamentale di indirizzo dell'azione della Città metropolitana", incaricandolo di configurare gli scenari e determinare gli obiettivi generali di sviluppo di lungo periodo della comunità metropolitana e le relative condizioni di sostenibilità economico-sociale e territoriale-ambientale (art. 34, commi 1 e 2). In particolare, il Piano strategico, secondo lo Statuto, costituisce la cornice di riferimento generale per l'azione della Città metropolitana e per il coordinamento dell'azione complessiva di governo delle amministrazioni locali del territorio della Città metropolitana (art. 35, commi 1 e 2).

Ai fini della sua formulazione e modifica, lo Statuto prevede il coinvolgimento di altri enti pubblici, delle autonomie funzionali e dei corpi intermedi, delle forze economiche e sociali, delle associazioni e del terzo settore, assicurando, in particolare, la partecipazione dei comuni e delle unioni di comuni, organizzati attraverso le Zone omogenee (art. 34, commi 2, 4 e 5 e art. 35, comma 3).

Consapevole del carattere generale della norma nazionale, al fine di scongiurare il rischio di derubricare il Piano a un mero "documento di intenzioni", lo Statuto si preoccupa di rafforzarne il più possibile l'efficacia, quanto meno lavorando entro il perimetro dei poteri propri dell'Ente. Lo Statuto prevede infatti, da una parte, che gli altri atti di pianificazione e gli atti di carattere generale della Città metropolitana mettano in evidenza con specifica motivazione le loro relazioni col Piano strategico (art. 35, comma 1). Dall'altra, dispone che il DUP e bilancio di previsione della

Città metropolitana siano correlati nella loro impostazione al Piano strategico e che il conto consuntivo rechi in allegato una relazione sui risultati dell'azione svolta nel corso dell'esercizio, costituendo la base per il successivo aggiornamento del Piano strategico (art. 34, comma 6).

Il quadro normativo e statutario configura dunque il Piano strategico come un "documento intersettoriale di indirizzi", dal carattere stringente, per quanto privo di valore espressamente cogente, con particolare riferimento ai Comuni.

Alla luce delle finalità generali e sulla base dei poteri e delle funzioni dell'Ente, definite dal combinato disposto tra la norma nazionale e lo Statuto, la Città metropolitana di Milano individua nell'aggiornamento del Piano Strategico l'occasione, da una parte, per riorganizzare la propria matrice programmatoria, e dall'altra per costruire un "patto di territorio" in cui ciascun attore metropolitano si possa riconoscere e assumere responsabilità e impegni precisi per realizzarlo. Entro tale "patto", Città metropolitana vuole essere l'interlocutore per il rilancio di forme sostenibili di sviluppo strategico del territorio e per dare migliori e più adeguate risposte ai bisogni dei Comuni, delle imprese e dei cittadini, anche nell'ottica di rendersi soggetto attivo del programma Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile sottoscritto nel settembre 2015 dai Governi dei 193 Paesi membri dell'ONU e che fissa 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile. Per informare il Piano a principi di sostenibilità occorre mettere al lavoro varie dimensioni.

Milano metropolitana è entrata in una nuova fase. La rinnovata capacità milanese di competere ai livelli più alti dei processi di sviluppo è però associata a processi di evidente polarizzazione sociale, caratterizzata dalla combinazione di fenomeni vecchi e nuovi (decadimento del ceto medio, *working poor*, disoccupazione, precarietà, nuove tipologie di disagio ed esclusione, ecc.). Questi fenomeni stanno determinando lo scadimento dell'abitabilità di alcune periferie urbane o addirittura di interi comuni metropolitani, con l'affacciarsi di rinnovati squilibri territoriali.

Le peculiari caratteristiche e la forza propulsiva della struttura economico-sociale milanese - accompagnate da alcune politiche amministrative lo-

**SOSTENIBILITÀ
COME PIETRA
ANGOLARE DEL
PIANO**

**ATTRATTIVITÀ,
INNOVAZIONE E
INCLUSIONE:
SOSTENIBILITÀ
SOCIO-
ECONOMICA**

cali - hanno finora contenuto la forza dirompente di tali fenomeni e orientato il *sentiment* locale in modo differente rispetto al resto del Paese.

La capacità di riproduzione di tale “modello” si giocherà in futuro non solo sul rafforzamento della propensione attrattiva/innovativa/competitiva (attrattività internazionale, collegamenti veloci, formazione superiore, R&S, innovazione tecnico-organizzativa, connessione tra “sapere e saper fare”, ecc.), ma anche sulla capacità di promuovere inclusione sociale e civile, attraverso una molteplicità di misure assunte a vari livelli e a diverse scale territoriali (crescita di investimenti pubblico-privati, estensione e diversificazione della base occupazionale con lavori più stabili e salari più elevati, formazione tecnica intermedia, distribuzione dei redditi più equa, riorganizzazione del sistema dei servizi attraverso l’accesso alla casa, all’istruzione, alla sanità, garanzia di sicurezza soprattutto per i cittadini più deboli, accessibilità metropolitana, riduzione degli squilibri territoriali metropolitani e regionali, ecc.).

Il PSTTM 2019-2021, pur nella consapevolezza del proprio “dominio”, intende fornire un contributo in tale direzione, sia attraverso politiche e progetti specifici, sia attraverso un’azione di *networking* tra una pluralità di attori al fine di costruire sequenze di azioni tra loro coordinate e coerenti.

RIGENERAZIONE, RESILIENZA E MOBILITÀ: SOSTENIBILITÀ TERRITORIALE- AMBIENTALE

La Città metropolitana degli anni duemila presenta un duplice volto. Da una parte, conferma, nel suo complesso, una persistente e importante dotazione di risorse territoriali e ambientali e di collaudati dispositivi di tutela (il sistema dei parchi e delle aree protette, meccanismi regolativi del consumo di suolo, infrastrutture verdi e blu, quadri normativi in tema di contenimento degli inquinanti, forme di calmierazione del traffico veicolare e servizi di mobilità *smart* e *sharing*, politiche di risanamento di varia natura di acque e suolo, ecc.). Dall’altra, presenta problemi di assetto territoriale e ambientale mai risolti. Elevato consumo di suolo pur in presenza di un ampio patrimonio di aree dismesse/abbandonate e sotto utilizzate, intenso impiego delle risorse energetiche e ambientali, rilevanti problemi idrogeologici, consistente inquinamento atmosferico, ma anche dei suoli e delle acque, insufficiente capacità di adattamento ai cambiamenti climatici, congestione da traffico veicolare, ecc. sono infatti tra le

principali questioni al centro del dibattito pubblico, iscritte nell'agenda degli Enti locali e, più in generale, delle Istituzioni metropolitane e regionali.

Anche in questo caso, il PSTTM 2019-2021, intende contribuire alla promozione di modalità di riuso, riciclo, riconversione e rigenerazione di beni e spazi, insieme all'ampliamento delle forme di mobilità sostenibile, attraverso l'impiego di tecnologie digitali, modalità d'uso innovative di beni e servizi, l'adozione di nuovi comportamenti, al fine di creare le condizioni per un territorio che sappia essere sempre più resiliente, capace di adattarsi al mutare continuo delle condizioni.

Un Piano che assume un valore esclusivamente di indirizzo, promosso da un'istituzione di secondo livello che si trova a operare in un'arena istituzionale e socio-economica popolata da *stakeholder* potenti, che interviene entro un contesto territoriale, come quello milanese, caratterizzato da significative specificità territoriali, non può che fondare la sua forza sulla capacità di "persuasione" e di aggregazione/coordinamento di una pluralità di soggetti su idee e progetti. In altri termini, la sostenibilità politico-amministrativa del Piano – e quindi le sue speranze di efficacia - si fondano, oltre che sull'abilità nel programmare e organizzare l'azione diretta dell'Ente, anche sulla capacità di suscitare integrazione verticale tra differenti livelli di governo e orizzontale, promuovendo l'apporto di diversi attori sul territorio.

In termini operativi, nel Piano tutto ciò si declina attraverso:

- la condivisione di un orizzonte comune e la convergenza multi-attoriale su una strategia d'azione, riconoscendo al contempo specificità e autonomia ai vari soggetti;
- la creazione di piattaforme di lavoro con gli attori metropolitani per la raccolta e la promozione di iniziative e progettualità;
- il rafforzamento del ruolo di supporto ai Comuni, alle Zone omogenee e alle forme associate di servizi comunali;
- la facilitazione nel loro concreto operare di istituzioni, autonomie funzionali, corpi intermedi, imprese e cittadini, attraverso sburocratizzazione, semplificazione e digitalizzazione.

CONDIVISIONE
TRA ATTORI E
TERRITORI:
SOSTENIBILITÀ
POLITICO-
AMMINISTRATIVA

SOSTENIBILITÀ COME PIETRA ANGOLARE DEL PIANO

SOSTENIBILITÀ SOCIO-ECONOMICA

SOSTENIBILITÀ TERRITORIALE-AMBIENTALE

SOSTENIBILITÀ POLITICO-AMMINISTRATIVA

A PARTIRE DAI 17 OBIETTIVI GLOBALI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE



2.2 DIALOGHI METROPOLITANI

Nelle intenzioni del PSTTM 2016-2018, confermate nel presente aggiornamento, e più in generale, secondo le funzioni fondamentali attribuite dalla Legge 56/14 alle Città metropolitane, il Piano costituisce strumento di indirizzo per la programmazione dell'Ente e per l'esercizio delle funzioni da parte dei Comuni, delineando al contempo forme di raccordo e dialogo con soggetti di diversa natura e statuto e con i relativi atti di pianificazione.

L'aggiornamento del PSTTM rappresenta dunque l'occasione per riclassificare e reimpostare alcuni dei rapporti intrattenuti con una varietà di attori, anche alla luce di una valutazione dell'esperienza del precedente triennio.

Gli obiettivi e indirizzi generali per lo sviluppo strategico di Città metropolitana si inseriscono infatti nel quadro più ampio delle relazioni che l'Ente stabilisce con le altre istituzioni e gli attori della società e che, in modo differenziato ma significativo, concorrono a determinare opportunità di azione e anche criticità rispetto alla possibilità di sviluppare in modo compiuto strategie di sviluppo coerenti con la propria missione.

Si tratta dunque di provare a definire nel Piano contorni e contenuti di relazioni complesse e multilivello, all'interno delle quali negoziati, cooperazione e sinergie possono produrre esiti interessanti e potenzialmente fecondi se giocati in un'ottica di contributo al comune obiettivo dello sviluppo sostenibile del territorio.

COMUNI

Alla luce del *concept* di Piano precedentemente richiamato, un approfondimento specifico merita la relazione tra Città metropolitana e Comuni.

La natura "di indirizzo" del PSTTM, comporta la definizione di orientamenti e progetti "rilevanti" alla scala metropolitana concordati nelle rispettive agende, sulla scorta di una valutazione di coerenza/compatibilità rispetto agli obiettivi del Piano stesso.

Città metropolitana, delineata dalla L. 56/14, quale Ente di secondo livello a missione definita, in posizione "laterale" rispetto a Comuni e Regioni,

da una parte, accentua il suo ruolo “dialogico”, che si sostanzia in patti, accordi, intese, cooperazione, partenariati, ecc., dall’altro, esalta la funzione di servizio ai Comuni, attraverso azioni di promozione, supporto, coordinamento, accompagnamento nei rispettivi atti di pianificazione/programmazione, nella messa a punto e attuazione di politiche e, fin anche, in alcune attività gestionali ordinarie per le quali l’intervento di Città metropolitana supplisce a deficit dei singoli Comuni (soprattutto quelli più piccoli) e/o consente la generazione di economie di scala.

In questo quadro particolare attenzione va riservata al rapporto con il Comune di Milano, in ragione della storica dialettica tra nucleo urbano centrale e territori metropolitani.

La collaborazione tra Città metropolitana e Comune di Milano si è sviluppata in questi ultimi anni su singoli progetti, con modalità non sistematiche anche se con una intensità maggiore rispetto a fasi precedenti.

Manca però ancora un raccordo stringente e funzionale tra le programmazioni dei due Enti, che attivi processi coordinati, basati su intese generali e/o tematiche – generando, nel caso, forme simili a quelle intraprese con la Regione tramite l’Intesa Quadro e le sue declinazioni settoriali previste dalla LR 32/15 – oltre che su collaborazioni dirette su progetti di comune interesse.

Alla luce di un’Intesa Quadro, tale rapporto collaborativo si potrebbe ulteriormente declinare a una scala territoriale più fine, mettendo al lavoro accordi specifici tra Città metropolitana, Comuni limitrofi e Municipi di Milano su temi di “frontiera”. Si tratta di un terreno di lavoro assai promettente, al fine di sviluppare potenziali di dialogo e collaborazione tra Città metropolitana e territori ancora in larga misura inespressi.

La Città Metropolitana di Milano si è mossa in tempi rapidi rispetto alle altre Città metropolitane italiane ed è riuscita ad approvare, con qualche mese di anticipo rispetto all’approvazione definitiva del PSTTM 2016-2018, la costituzione e delimitazione delle Zone omogenee (Deliberazione del Consiglio metropolitano n. 30 del 17/09/2015) insieme al relativo Regolamento di funzionamento (Deliberazione del Consiglio metropolitano n. 51 del 30/11/2015).

La disponibilità di una configurazione “istituzionale” e di un territorio di

**ZONE
OMOGENEE**

riferimento ha consentito di utilizzare le Zone omogenee come piattaforme di lavoro del Piano, favorendo l'avvio di sperimentazioni progettuali. Tuttavia, l'intraprendenza e la tradizione di collaborazione tra molti Comuni metropolitani non è bastata a uniformare gli intenti e i ritmi di azione in tutte le Zone omogenee, portando, a oggi, risultati eterogenei.

Un recente studio, commissionato da Regione Lombardia a PoliS Lombardia/Politecnico di Milano in tema di Zone omogenee, avanza una riflessione in ordine alle competenze funzionali che potrebbero assumere le Zone omogenee e al relativo modello di gestione e governo all'interno dell'architettura istituzionale multi-livello (Regione Lombardia, PoliS Lombardia, Politecnico di Milano, "Supporto all'Intesa sulle Zone omogenee. Supporto tecnico-scientifico a processi di riordino istituzionale e territoriale", marzo 2018).

Lo stesso studio, tenendo in considerazione il peso della fase di auto-organizzazione e inizializzazione di processi di gestione associata dei servizi, sottolinea, tra l'altro, che la collaborazione risulta spesso più agile ed efficace su progettualità straordinarie (ne è stato un esempio la partecipazione al Bando periferie gestita da Città Metropolitana). Anche la necessità di aderire ad adempimenti normativi o la carenza di personale sono elementi per la formazione di micro-aggregazioni con geometria variabile nelle Zone omogenee. Infine, è visibile la maggiore propensione a collaborare su iniziative che non hanno impatti diretti su servizi erogati ai propri cittadini dal singolo Comune.

In questo quadro, il ruolo di regia di Città Metropolitana nelle azioni delle Zone omogenee è considerato fondamentale nelle fasi di progettazione e accompagnamento dei processi, soprattutto nel contesto di progetti di ampia scala (es. Progetto Welfare Metropolitano, Agenda Digitale, ecc.).

Infine, il rapporto di ricerca mette in luce come le singole politiche di scala intercomunale siano in gran parte convergenti con gli obiettivi strategici identificati dal PSTTM 2016-2018, ma non esaustive degli stessi, lasciando spazio, in fase di aggiornamento del medesimo, alla loro rielaborazione sulla base degli elementi di collaborazione rilevati nelle pratiche. Sulla base di tali evidenze, il processo di aggiornamento del PSTTM, anche in questo caso, si propone di rafforzare uno "schema di lavoro" dialogico, entro il quale il Piano stesso funziona come una piattaforma colla-

borativa che, da una parte, alimenta e, dall'altra, viene alimentata dalla programmazione dei Comuni, organizzati nelle Zone omogenee. Si tratta dunque di un processo che comporta uno scambio di flussi informativi e di orientamenti dell'azione; un'interazione finalizzata a far evolvere e mettere a coerenza le rispettive programmazioni. Concepire la pianificazione strategica come un processo di tale natura consente, da una parte, di superare la logica tipicamente *top-down* degli indirizzi, peraltro spesso privi di efficacia, emanati da un Ente sovra ordinato verso "il basso", e dall'altra di lavorare nel concreto per scongiurare "l'avanzata in ordine sparso" delle stesse politiche comunali.

Alla luce di tale concezione, nel processo di aggiornamento del Piano, si propone, dopo la necessaria fase di assestamento che ha visto - e in parte vedrà - la precisazione delle funzioni e dell'organizzazione delle Zone omogenee, il rafforzamento di modalità d'azione più esplicitamente collaborative sui singoli progetti. I passi successivi da compiere sono quindi l'individuazione di responsabili per area e per tematica di progetto, la scelta degli strumenti e delle priorità, l'individuazione delle risorse, ecc., non escludendo la possibilità di lavorare anche a una scala più fine e a geometria variabile (sotto-ambiti).

In una fase ancora più avanzata, si potrà lavorare per rendere ancora più stringente il coordinamento operativo tra Città metropolitana e Zone omogenee, prevedendo la predisposizione di specifici "patti di territorio" chiamati a definire le concrete modalità di esercizio delle competenze dei vari Enti, con le relative progettualità/politiche, l'organizzazione e le risorse.

Il Piano strategico esercita il proprio potere di indirizzo anche nei confronti della costellazione delle "partecipate" di Città metropolitana (società, enti pubblici, organismi di diritto privato in controllo), compatibilmente con l'entità della partecipazione detenuta.

Fatti salvi gli indirizzi programmatici generali e specifici a cui gli organismi partecipati devono attenersi, sulla base di quanto definito dal DUP, il Piano strategico, anche in questo caso, costituisce un viatico finalizzato a delineare/precisare ruoli e priorità d'azione di Città metropolitana, in relazione alle funzioni conferite dalla L. 56/14 declinate sulla base di princi-

PARTECIPATE

pi di sussidiarietà e differenziazione.

Il Piano strategico, pur limitando il suo potere di indirizzo all'azione dell'Ente e dei Comuni metropolitani, si propone come un frame di riferimento più generale per lo sviluppo di piani e progetti da parte di una varietà di attori (altre istituzioni, autonomie funzionali e, più in generale, forze economiche e sociali, terzo settore, mondo associazionistico, ecc.).

Nella gestione dei rapporti con il vasto mondo costituito dai portatori di interesse, Piano strategico può contare sul Tavolo metropolitano.

Nei suoi quasi cinque anni di lavoro, il Tavolo ha costituito infatti un momento importante di rappresentanza di interessi e di condivisione di intenti tra gli attori, consentendo un aggiornamento reciproco di informazioni e punti di vista su alcuni temi rilevanti dell'agenda pubblica, facilitando convergenze e "rivendicazioni costruttive" sia nei confronti del Governo nazionale sia nei confronti della Regione, contribuendo a qualificare l'azione pubblica in importanti politiche che prefigurano vere e proprie "azioni di sistema" nell'arena locale.

Al fine di integrare la funzione di rappresentanza e condivisione con forme di collaborazione più operative, nell'aggiornamento del Piano si propongono modalità di lavoro comune complementari al Tavolo, attraverso l'individuazione di progetti di lavoro congiunti, anche a geometrie variabili in relazione al tema trattato. Per questa via, si potrebbe conseguire anche un rafforzamento della strutturazione tecnico-amministrativa del Tavolo, in modo da far partecipi le tecnostrutture dei vari soggetti coinvolti agli orientamenti e alle decisioni assunte e quindi garantire "uscite" *executive* dalle riunioni.

Tale operatività per progetti potrebbe rappresentare un valido "stile di lavoro", da una parte per ovviare alla rigidità della composizione del Tavolo, coinvolgendo altri soggetti di volta in volta interessati, e dall'altra per favorire comportamenti volti alla cooperazione effettiva, superando la mera rappresentazione dei punti di vista delle diverse organizzazioni.

Un importante passo in chiave di cooperazione operativa è rappresentato dalla costituzione del Tavolo permanente delle Università del territorio metropolitano milanese, oggetto di un Accordo sottoscritto nell'aprile 2019 tra Città Metropolitana, Politecnico di Milano, Università Cattolica

del Sacro Cuore, Università Commerciale Luigi Bocconi, Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Milano-Bicocca, Iulm, Università Vita-Salute San Raffaele.

Tale collaborazione si propone di contribuire alla realizzazione di alcuni progetti contenuti nel Piano strategico, mettere a fattore comune le conoscenze e le progettualità a impatto sociale positivo al fine attrarre le risorse finanziarie comunitarie, dar vita a progetti in tema di residenzialità per gli studenti, svolgere attività di formazione e aggiornamento tese a formare nuove professionalità innovative, proporre la creazione di servizi integrati per gli studenti e, infine, creare una *community* capace di sviluppare e trasferire buone pratiche.

La LR 32/15 ha istituito la Conferenza permanente Regione - Città metropolitana, quale sede istituzionale paritetica di concertazione degli obiettivi di comune interesse.

In sede di Conferenza, la Regione e la Città metropolitana sono chiamate a definire un'Intesa Quadro che stabilisce le linee programmatiche e le iniziative progettuali di raccordo tra il Programma regionale di sviluppo e il Piano strategico metropolitano.

L'Intesa Quadro può inoltre articolarsi in specifici accordi o in intese settoriali oppure ancora in altre forme di collaborazione, nonché in specifiche attività progettuali.

Dopo la prima fase interlocutoria, sviluppatasi tra l'autunno 2016 e la primavera 2017, i lavori per la costruzione dell'Intesa Quadro sono ripresi nella seconda metà del 2018. Città metropolitana ha infatti istituito una struttura di raccordo con gli Uffici regionali, denominata "Gruppo di contatto con Regione" (Decreto del Sindaco metropolitano n. 194 del 30/07/2018) e sono stati costituiti tre tavoli di lavoro finalizzati a istruire l'Intesa: zonizzazione degli Ambiti Territoriali Ottimali (ATO) e delle Zone omogenee, rigenerazione urbana e progettualità, raccordo tra Piano Territoriale Metropolitano (PTM) e Piano Territoriale Regionale (PTR), i cui lavori sono in corso. Entro questo scenario in movimento, si inserisce l'aggiornamento del PSTTM, con l'intento di supportare il lavoro avviato, riconfigurandolo entro un quadro organico aggiornato. In particolare, il contributo del Piano strategico, preciserà intenzionalità e priorità di Città

REGIONE

metropolitana nell'ambito della definizione dell'Intesa Quadro - e dei relativi "progetti pilota", da realizzare in forma partenariale tra gli Enti ed eventualmente con altri soggetti - nonché nella configurazione delle Intese settoriali (*in primis* quella in materia di governo del territorio).

ALTRE CITTÀ METROPOLITANE

La "cura delle relazioni istituzionali afferenti al proprio livello, ivi comprese quelle con le città e le aree metropolitane europee" rientra tra finalità istituzionali generali di Città metropolitana (L. 56/2014, art, 1, comma 2). Nel caso milanese la "diplomazia delle città", acquista un significato particolare, in ragione delle specificità del ruolo che Milano metropolitana ha sempre agito nel mondo. Non si tratta infatti solo di un promuovere "tradizionali" interscambi, finalizzati a garantire una maggiore apertura internazionale, a stimolare amicizia - o almeno dialogo- tra popolazioni appartenenti a contesti regionali/internazionali diversi, a favorire trasferimento di buone pratiche amministrative. Nella fase della globalizzazione, "politica estera delle città e dei territori" significa promuovere vere e proprie alleanze per lo sviluppo, fondate sull'accompagnamento delle imprese del territorio sui mercati esteri, sul richiamo di attività economiche e investimenti, sull'internalizzazione di talenti con competenze specialistiche esclusive, sulla generazione di nuove opportunità per l'innovazione, sull'attrazione di flussi turistici, ecc.

In ragione della solida trama delle interdipendenze economico-territoriali, tipiche del contesto milanese, lo sviluppo di tale politica deve mettere in gioco risorse e opportunità non solo concentrate nel capoluogo, ma organizzate a scala metropolitana. In altri termini, anche per evitare fenomeni congestivi che producono nel lungo termine diseconomie e squilibri, è utile da subito "fare sistema", diversificando e arricchendo l'offerta e facendo leva sui vantaggi competitivi dei diversi territori.

Alla luce di tale nuova impostazione, Città metropolitana è chiamata ad aprire un filone di lavoro specifico, con risorse e strutture organizzative dedicate.

L'esperienza dei primi 5 anni di attuazione della L.56/2014, consiglia, da una parte, alcuni interventi di modifica del testo legislativo e, dall'altra, la predisposizione di più efficaci politiche di accompagnamento del processo di riforma.

Sul versante normativo, pur confermando, in assonanza con quanto sostenuto da ANCI nazionale in un recente documento ("Contributo per la revisione della disciplina in materia di Province", febbraio 2019), il modello istituzionale fondato su un'idea federativa – Città metropolitana come "casa dei comuni" – l'agenda su cui aprire un'interlocuzione in sede di Governo concerne:

- l'assetto degli organi di governo, con particolare riferimento alla necessità di prevedere un organo esecutivo dotato di funzioni legittimate;
- lo status degli amministratori, in modo da conferire loro un ruolo compiuto e adeguatamente remunerato;
- la revisione di meccanismi elettivi del Consiglio metropolitano, per aumentarne la stabilità nel tempo e migliorare la governabilità;
- un riordino delle funzioni, anche per riorganizzare il denso – e spesso farraginoso – reticolo di organismi di scala intermedia tra Regione, Città metropolitana e Comuni, secondo principi di sussidiarietà, semplificazione e differenziazione.

Accanto a tale agenda, esistono inoltre altri punti di attenzione, focalizzati in un recente documento dell'UPI ("Scheda Città metropolitane", 27 febbraio 2019), che rivestono una particolare delicatezza in quanto mettono in gioco equilibri politico-istituzionali di più vasta portata.

Il primo riguarda la revisione del territorio delle Città metropolitane, con un conseguente aggiustamento dei perimetri delle Province limitrofe, per renderlo più aderente all'effettiva scala dei processi metropolitani.

Il secondo riguarda il riconoscimento delle specificità metropolitane, con la conseguente assunzione di provvedimenti legislativi che differenzino la disciplina di ciascuna Città metropolitana (o almeno di alcune loro), sul modello di quanto previsto con la legge speciale su Roma capitale.

Per quanto riguarda invece le politiche di accompagnamento, cruciali per il successo del processo di riforma, le questioni da affrontare nella discus-

sione con il Governo nazionale riguardano:

- le dotazioni economico-finanziarie, in modo da consentire non solo un'ordinata gestione, ma anche e soprattutto per garantire un'effettività di ruolo al nuovo Ente;
- regole meno stringenti in termini di *turn-over* del personale, per favorire un riequilibrio tra ruolo tecnici e amministrativi, per promuovere un indispensabile ringiovanimento delle strutture, per inserire risorse con un maggior livello di istruzione e con competenze, in particolare quelle digitali, adeguate ai nuovi compiti;
- incentivazione delle fusioni, delle Unioni e delle gestioni associate o, comunque, di tutte quelle forme di intercomunalità finalizzate a semplificare il quadro istituzionale e a generare economie di scala.

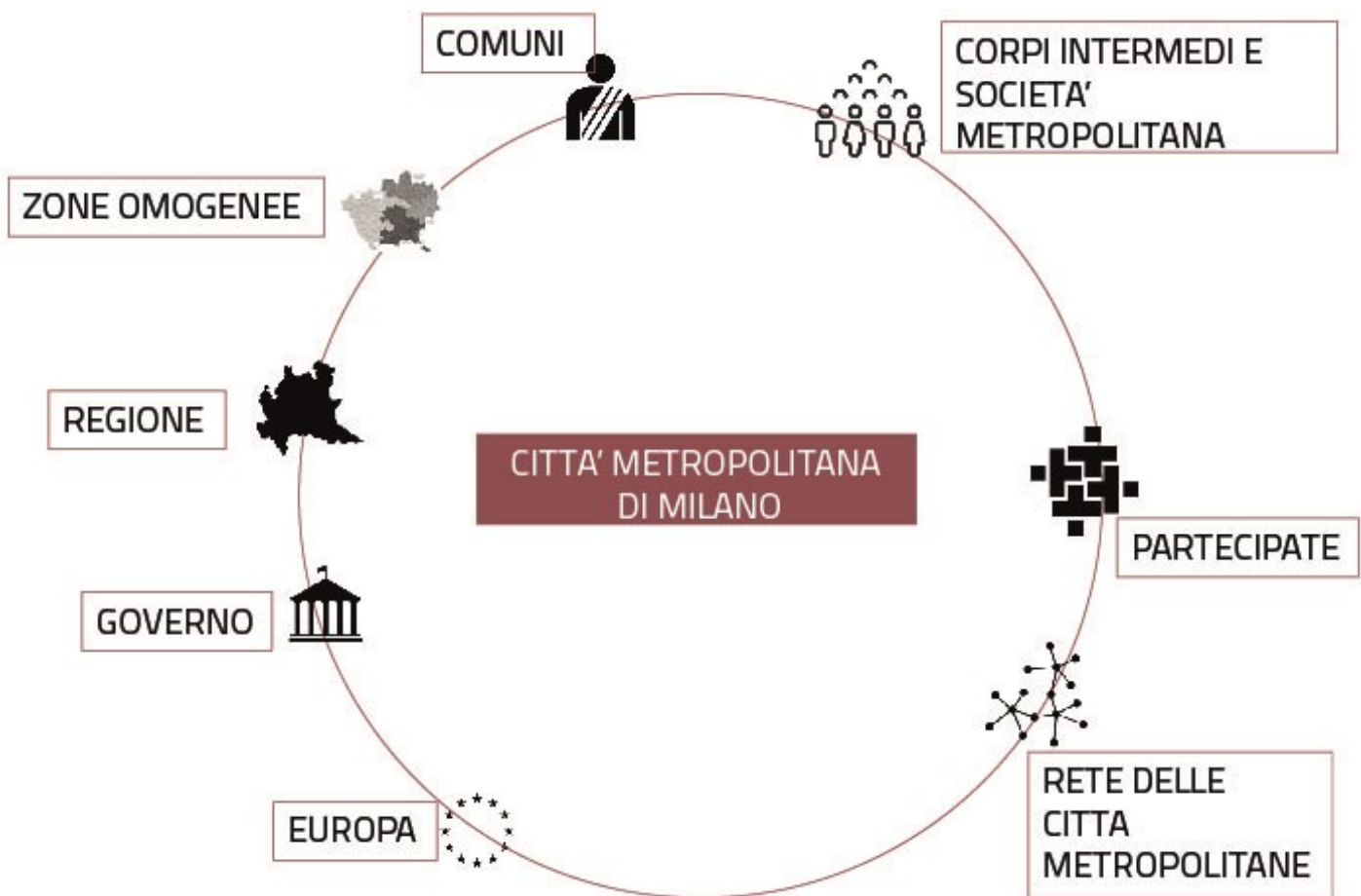
EUROPA

Nel corso degli ultimi 15 anni le politiche dell'Unione Europea sono state ispirate da una crescente consapevolezza in ordine al ruolo esercitato dalle città e delle aree metropolitane nei processi di sviluppo. In questo quadro, l'Agenda Urbana europea del 2016 costituisce un momento di svolta, individuando 12 temi prioritari, riguardanti ambiente, mobilità, lavoro e servizi, su cui sviluppare altrettante *partnership*. L'Agenda si propone inoltre di facilitare l'accesso ai finanziamenti dell'UE, la promozione degli abbinamenti dei vari fondi dell'UE e il consolidamento del patrimonio di conoscenze sulle questioni urbane attraverso lo scambio delle migliori pratiche.

Milano metropolitana deve diventare protagonista di tale processo, non solo perché i fondi europei possono costituire risorse aggiuntive, decisive per finanziare politiche metropolitane, ma anche per dimostrare che l'Europa è un'istituzione utile, perché capace di rispondere ai bisogni e alle domande prioritarie espresse dai territori e dalle istituzioni locali che le rappresentano.

In questa prospettiva, Città metropolitana è chiamata a un duplice ruolo. Da una parte, formulare indicazioni e proposte per influenzare la programmazione comunitaria, al fine di rendere ancor più protagonisti i territori, le loro economie e le società locali insediate; dall'altra, sviluppare progettualità – con i relativi partenariati – al fine di cogliere tutte le op-

portunità di finanziamento offerte dai bandi europei. A quest'ultimo fine, la nuova Direzione trasversale "Sviluppo Zone omogenee, supporto ai comuni e progettazione europea" è chiamata a fornire un supporto fondamentale.

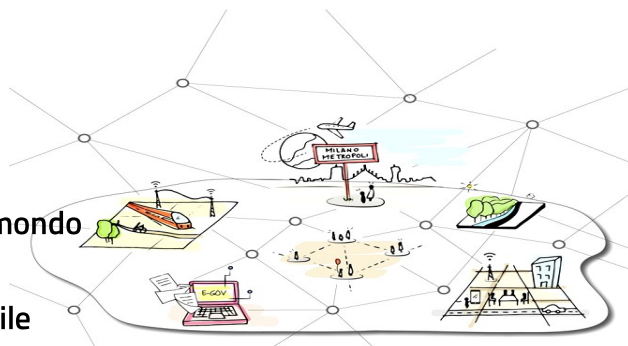


2.3 DALLE STRATEGIE ALLE POLITICHE

Nel PSTTM 2016-2018 le piattaforme strategiche assumevano il ruolo di guida a vasto raggio per l'azione diretta di Città metropolitana e, più in generale, dei Comuni e degli attori metropolitani.

LE 6 PIATTAFORME DEL PRIMO PIANO STRATEGICO

- Coesa e cooperante
- Agile e performante
- Creative e innovativa
- Attrattiva e aperta al mondo
- Veloce e integrata
- Intelligente e sostenibile



DALLE STRATEGIE ALLE AZIONI CONCRETE

L'aggiornamento del Piano per il triennio 2019-2021 si propone di rendere più stringente la concatenazione tra strategie e progetti/azioni concrete, "appoggiandola" sul nuovo modello organizzativo e sulle prassi amministrative dell'Ente e, più in generale, dei Comuni, al fine di migliorare l'efficacia del Piano. Ne consegue che le piattaforme progettuali, confermate nel loro ruolo di *frame* di riferimento, trovano nell'aggiornamento del PSTTM per il triennio 2019-2021 articolazione concreta in sei ambiti di *policy*.

Di seguito, per ciascuna *policy* si restituirà un sintetico inquadramento, si forniranno dati e informazioni utili a una lettura del tema e, infine, si delineranno obiettivi e indirizzi per l'azione di Città metropolitana e dei Comuni.

DIMENSIONI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

Al fine di qualificare l'attenzione verso uno sviluppo sostenibile del territorio metropolitano e contribuire alla promozione di azioni integrate in questa direzione, i progetti che afferiscono ai 6 ambiti di *policy* presentano una piena integrazione con le dimensioni della sostenibilità e gli obiettivi che compongono la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.





La legge 56/2014 attribuisce alla Città metropolitana 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. La scelta dell'Amministrazione è perciò quella di impostare una strategia che consenta di arrivare a una semplificazione delle relazioni tra Pubblica Amministrazione, cittadini e imprese, nonché tra i diversi livelli della Pubblica Amministrazione, utilizzando la leva della digitalizzazione e attenendosi al principio della riduzione della frammentazione amministrativa, pur nella salvaguardia delle autonomie locali. Per arrivare a promuovere azioni di semplificazione e omogeneizzazione regolamentare/organizzativa e di coordinamento dei sistemi di informatizzazione, con regole standard e tecnologie digitali per offrire servizi sempre più interattivi, semplici e accessibili, il Piano Strategico formula una serie di obiettivi e indirizzi puntuali da sviluppare, incentivando e favorendo forme di collaborazione e di cooperazione con i Comuni.

NUMERI e LETTURE

DOTAZIONI INFRASTRUTTURALI



280 km di infrastruttura per la posa di **fibra ottica**²

+210 km in progetto

²Fonte: Sito web Città Metropolitana di Milano



44 istituti scolastici connessi al **Campus Digitale Scolastico** tramite fibra ottica, 2018¹



13 hotspot **wi-fi** gestiti

nell'area metropolitana²



SERVIZI ON LINE

²Fonte: Sito web Città Metropolitana di Milano

³Fonte: Statistiche mensili Opendata Regione Lombardia, riguardanti il dataset dell'omonimo catalogo accessibile dal sito di CM

istituzioni
Compilazione
questionario per
Associazioni e
Fondazioni



privati
Accertamento infrazioni
Servizi per l'impiego

aziende

Richieste autorizzazioni
Servizi ambientali



321 accessi agli atti nel sito di CM nel 2018²



1,18 mil di **download** dataset del catalogo **Opendata** nel 2018³

Per svolgere la funzione in oggetto, Città metropolitana di Milano opera, raccordandosi al livello regionale e nazionale, nel quadro dell'Agenda Digitale Europea, il cui principale obiettivo è sviluppare un mercato digitale unico per generare una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. Città Metropolitana e Comune di Milano hanno iniziato un percorso con i Comuni del territorio per cogliere le opportunità in materia di sviluppo di piattaforme digitali interattive offerte dal "PON Metro", il Programma Operativo Nazionale Città Metropolitane 2014-2020 dei cui finanziamenti è beneficiario il Comune di Milano. Il programma dell'Agenda Digitale si focalizza sul rinnovamento e sullo sviluppo dei servizi digitali mediante l'attivazione di nuove piattaforme e la valorizzazione e l'integrazione degli asset tecnologici esistenti, in compatibilità con gli standard nazionali definiti dalla Strategia nazionale per la crescita digitale.



Promuovere interventi di **semplificazione organizzativa** attraverso forme di collaborazione e di cooperazione tra i Comuni o le Unioni di Comuni della città metropolitana ai fini dell'organizzazione e gestione associata/coordinata dei servizi.



Aggiornare e omogeneizzare regolamenti e strumenti amministrativi nell'ottica di una più coerente/coesa realizzazione e gestione di opere pubbliche e progetti territoriali.



Promuovere interventi finalizzati a digitalizzare i procedimenti e dematerializzare gli atti, sostenendo la collaborazione tra i Comuni e le loro forme associative, prestando particolare attenzione agli aspetti di cybersecurity.



Incrementare l'accessibilità ai dati, attraverso la **diffusione degli open data**, e potenziarne l'inter-operabilità.



Realizzare servizi innovativi a supporto del territorio metropolitano mediante la **valorizzazione della rete infrastrutturale a banda larga in fibra ottica**.



INTERCOMUNALITA', SUPPORTO AI COMUNI E POLITICHE EUROPEE

2

Città Metropolitana è innanzitutto “casa dei Comuni”: un Ente di regia e supporto/servizio, con cui studiare e progettare insieme il territorio.

Parte integrante di questa funzione si svolge attraverso la facilitazione dei rapporti di intercomunalità, che Città Metropolitana attua agevolando le azioni di cooperazione tra i Comuni, sia quelle più istituzionalizzate, come la promozione delle Zone omogenee e la creazione di Unioni di Comuni, sia quelle più “leggere” che si compongono a geometria variabile, assecondando le esigenze specifiche dei territori, dai Patti, alle Agende, alle iniziative tematiche, ai servizi in condivisione attraverso convenzioni e avvalimenti. In questo modo, si fortifica la rete, già esistente, tra i Sindaci e le amministrazioni e si mettono in comune pratiche virtuose.

Lo stesso principio guida l'azione di Città Metropolitana nella realizzazione di servizi a favore dei comuni: dalla Stazione Unica Appaltante, all'Ufficio Unico Concorsi, alla Centrale Unica di Committenza, dalla promozione di forme di omogeneizzazione/standardizzazione di atti e procedure alla circolazione di informazione strategiche e alla diffusione di buone pratiche, dal supporto per la partecipazione ai bandi regionali, nazionali ed europei alla creazione di competenze per reperire, gestire e rendicontare il finanziamento dei progetti.

In particolare, nello Statuto della Città metropolitana ampio spazio è riservato allo sviluppo delle politiche europee. Per questi motivi, è stato consolidato il Coordinamento intersettoriale sulle Politiche europee che, oltre ad affiancare i Settori dell'Ente coinvolti nelle iniziative a carattere europeo, indirizzerà le proprie azioni per favorire partenariati e processi di sviluppo locale, rafforzando le relazioni intercomunali e i rapporti con altre aree metropolitane e istituzioni europee.

NUMERI e LETTURE

CITTA' PARTNER



14 Città partner in progetti EU in corso e attuati



FONDI EU



970,5 mil di Euro
POR FESR 2014-2020

Fonte: DUP Città Metropolitana di Milano, 2016

SERVIZI A SUPPORTO DEI COMUNI



31 servizi attivi

7 in corso di attuazione

4 in fase di proposta

Quello della governance metropolitana costituisce un punto cruciale per raggiungere effettivamente gli obiettivi prefissi dalle politiche europee. La Commissione europea riconosce che nelle sue politiche dovrebbe tenere maggiormente conto delle "regioni funzionali a livello di agglomerati urbani e metropoli, considerando anche la dimensione transfrontaliera". Gli studi dell'OCSE rivelano come il 68% delle aree metropolitane siano presidiate da istituzioni di governo metropolitano, delle quali il 27% gode di poteri regolatori. Anche il Consiglio d'Europa ha di recente rimarcato la necessità di progettare soluzioni di effettiva governance metropolitana, attraverso una serie di indirizzi diretti a sostenere i processi di metropolitanizzazione in atto nei diversi contesti ordinamentali dei Paesi europei. La Città metropolitana di Milano ha promosso la costituzione di una rete di grandi aree urbane e metropolitane europee (finanziata con fondi europei) con le quali sta lavorando strategicamente per lo sviluppo dell'Agenda Urbana europea, per una posizione comune sui negoziati in corso per il futuro della politica di coesione e della politica urbana dell'Ue 2021-2027, per ottenere maggiori programmi, strumenti e risorse destinati alle grandi aree urbane. Tutto ciò in stretta collaborazione con il Capo di Gabinetto della Commissaria europea alla politica di coesione e col relatore al Parlamento europeo del Quadro Finanziario Pluriennale (QFP) dell'Ue 2021 – 2027, con Regione Lombardia e con il Comune di Milano.



Prevedere, soprattutto a favore dei piccoli Comuni, **forme di avvalimento** da regolarsi mediante convenzioni, delle strutture di Città metropolitana per l'esercizio di specifiche funzioni



Sviluppare progetti europei innovativi per il reperimento di risorse finanziarie aggiuntive per Città metropolitana e per i Comuni e per lo scambio di esperienze e buone pratiche con enti omologhi su scala europea.



Informare e formare in modo adeguato gli amministratori locali e le tecno-strutture del territorio metropolitano sulle **opportunità della programmazione europea**.



Sostenere i Comuni e le loro aggregazioni nelle procedure burocratiche e nella progettazione, costruendo *partnership* di lavoro utili alla **partecipazione ai bandi regionali, nazionali ed europei**.



Ampliare il raggio d'azione e il numero dei soggetti aderenti alla **Stazione Unica Appaltante (SUA)** e all'**Ufficio Unico Concorsi**, minimizzando i tempi delle procedure.



Individuare una linea di **comunicazione verso l'esterno** efficace e omogenea relativamente alle iniziative proposte.



La promozione e il coordinamento dello sviluppo economico e sociale sono attribuite all'Ente come funzione fondamentale. Coerentemente a tale missione, Città metropolitana si propone di attivare strategie e misure per sostenere, favorire e coordinare le attività economiche, attirare investimenti, elevare il livello di coesione sociale. Strategie di sviluppo sostenibile devono quindi porsi l'obiettivo di promuovere attrattività e competitività del sistema produttivo e, al contempo, essere inclusive nei confronti delle fasce di popolazione più debole e dei soggetti svantaggiati, definendo azioni di sostegno che possano favorire concretamente una loro integrazione sociale e lavorativa.

In questa direzione vanno il sostegno a forme di imprenditorialità diffusa e a tutte le iniziative in grado di promuovere nuova occupazione stabile e di qualità (turismo sostenibile, agricoltura multifunzionale, imprese artigiane, manifattura innovativa). Allo stesso tempo, occorre rimettere a tema le politiche per la formazione e lavoro, con particolare riferimento sia a una più efficiente rilevazione delle esigenze formative delle imprese, sia all'orientamento dei giovani verso le scelte di studio e professionali, con specifica attenzione alla professionalizzazione tecnica intermedia (skilling/reskilling con forte componente digitale di tecnici specializzati, artigiani e operai), assicurando, al contempo, un coordinamento delle molteplici iniziative e un livello qualitativo elevato degli interventi. Occorre dunque un ancor più elevato livello di attenzione da parte di Città metropolitana sul versante dei servizi al lavoro e delle politiche attive, anche in relazione ai nuovi e numerosi compiti affidati dagli ultimi provvedimenti normativi ai Centri per l'Impiego.

Una prima risposta significativa, che nasce anche dall'esperienza del primo Piano strategico, viene dalla scelta dell'amministrazione di perseguire un'integrazione settoriale delle politiche (e dalla relativa riorganizzazione dell'organigramma dell'Ente), nella convinzione che anche *policy* e indirizzi non direttamente ascrivibili allo sviluppo economico e sociale, abbiano, più o meno direttamente, un impatto su di esso.

NUMERI e LETTURE

IMPRESE

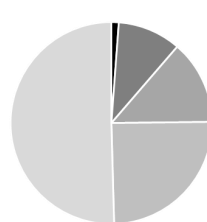
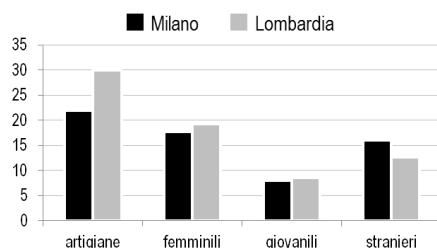
FONTE: Registro imprese Camera di Commercio, 2018



303mila imprese attive



37% delle imprese attive in Lombardia



1 % Agricoltura (3570)
10 % Industria (30800)
13,5 % Costruzioni (40853)
25 % Commercio (74999)
50,5 % Servizi (152849)

START UP

Fonte: Registro imprese Camera di Commercio, 2019



1708 start up



70% delle start up in Lombardia

ADDETTI

FONTE: Registro imprese Camera di Commercio, 2018



2,2 mil di addetti, 2018

7,2% ditte individuali



53% degli addetti in Lombardia

STUDENTI

FONTE: Anagrafe Nazionale Studenti - MIUR, A.A. 2017-2018



192mila Iscritti Università

123mila Iscritti scuole superiori

Con oltre 2 milioni di addetti, più di 300mila unità locali, un numero significativo di startup, incubatori e acceleratori di impresa, fablab e coworking che stanno crescendo in modo esponenziale, introducendo forme innovative di imprenditorialità diffusa altamente dinamica e competitiva, il territorio metropolitano milanese si conferma il principale centro economico italiano. Con un reddito pro-capite superiore alla media nazionale e un tasso di disoccupazione tra i più bassi del paese, ha mostrato negli anni più recenti una buona capacità di ripresa dopo gli anni più duri della crisi, soprattutto dove il sistema produttivo è riuscito a interpretare il potenziale di crescita che nasce dall'innovazione e dall'introduzione di sistemi competitivi e aperti anche a contesti internazionali. Un capitale economico che accompagna poli formativi e universitari di eccellenza e un sistema sanitario all'avanguardia dal punto di vista clinico e scientifico, in ulteriore sviluppo con i progetti MIND e Città della Salute e della Ricerca. Accrescere l'attrattività e la competitività del sistema produttivo significa inoltre generare nuovi lavori e nuove competenze: il Rapporto sul benessere equo e sostenibile nella città metropolitana di Milano 2017, per quanto riguarda istruzione e formazione presenta dati complessivamente buoni, ma con risultati inferiori alla media nazionale per quanto riguarda la partecipazione scolastica. In particolare, la partecipazione all'istruzione secondaria superiore è al 85,9% contro il 94,4% del dato nazionale, nonostante la quantità e qualità di atenei pubblici e privati sul territorio.

In questo quadro, le fragilità economiche - la chiusura di un numero significativo di imprese e la conseguente presenza di aree produttive, parzialmente o totalmente dismesse - e sociali - la popolazione che invecchia, la complicata integrazione dei residenti stranieri, un ceto medio impoverito sempre più diffuso, restano una componente significativa, che richiede di andare nella direzione di uno sviluppo sostenibile e inclusivo.



Sperimentare forme di **co-progettazione** che coinvolgano soggetti pubblici, imprese e società civile, al fine di rendere l'area metropolitana attrattiva a livello internazionale.



Favorire processi di **occupabilità e autoimprenditorialità giovanile**, attraverso il consolidamento e l'ampliamento della rete pubblico/privato.



Promuovere attività imprenditoriali legate al turismo sostenibile, anche attraverso la **valorizzazione del patrimonio paesaggistico, storico e artistico del territorio**.



Favorire lo **sviluppo dell'agricoltura multifunzionale** e delle filiere complementari come fattore di sviluppo economico.



Costruire una **"governance di sistema" sul fronte dei servizi al lavoro e delle politiche attive**, che attivi una relazione virtuosa con le parti sociali, anche attraverso la dotazione di professionalità e competenze in grado di rispondere con efficacia ai compiti affidati oggi ad AFOL Metropolitana.



Potenziare l'offerta di percorsi formativi innovativi, costruendo una relazione strategica tra il sistema delle imprese e il sistema educativo anche per contrastare fenomeni di abbandono scolastico.



Mettere a sistema gli strumenti di rilevazione delle competenze richieste dalle imprese, per definire politiche di orientamento dei giovani e di *reskilling* dei lavoratori, e individuare azioni per la gestione delle crisi occupazionali.



AMO

graffiti

460
CUCCIOLÒTTA

MIA

graffiti

28/10/09 A+D

PIANIFICAZIONE TERRITORIALE, WELFARE METROPOLITANO E RIGENERAZIONE URBANA

4

La legge 56/2014 attribuisce alla Città metropolitana, quale funzione fondamentale, la pianificazione territoriale generale metropolitana. In questo senso il Piano Strategico si propone come il documento nel quale saranno contenuti e condivisi gli indirizzi prioritari dell'Ente in tema di pianificazione territoriale, welfare metropolitano e rigenerazione urbana, che troveranno articolazione puntuale nel Piano Territoriale Metropolitano (PTM).

La Città metropolitana, validando l'esperienza del Bando periferie, intende inoltre rafforzare il ruolo di coordinamento e supporto allo sviluppo di programmi di intervento che dovranno trovare soluzioni nel partenariato pubblico privato e nella promozione di forme di finanza sostenibile per progetti urbani finalizzati alla riduzione del consumo di suolo e alla crescita della qualità urbana e ambientale. A partire dalla definizione di progetti di riuso e valorizzazione del patrimonio di Città metropolitana, l'ente riconosce infine l'opportunità di sviluppo economico e sociale che può venire da una trasformazione di aree ed edifici dismessi.

NUMERI e LETTURE



1575 kmq di superficie¹

TERRITORIO

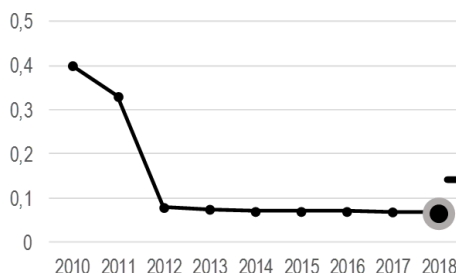
¹Fonte: DUP Città Metropolitana di Milano 2019-2021



39
% aree urbane
44
% aree agricole
5,5
% aree boscate
11,5
% altro

RIGENERAZIONE URBANA

¹Fonte: DUP Città Metropolitana di Milano 2019-2021



-0,062 % diminuzione **consumo di suolo** prevista dagli strumenti urbanistici nel 2018¹



51 Interventi di rigenerazione urbana

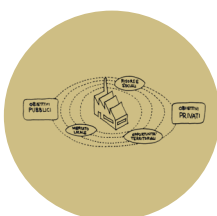
31 aree urbane

Il progetto di Città metropolitana di Milano "Welfare metropolitano e rigenerazione urbana - Superare le emergenze e costruire nuovi spazi di coesione e di accoglienza" presentato al Bando periferie e promosso dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, ha rappresentato un'importante occasione per misurarsi con alcune questioni fondamentali del governo metropolitano. Il successo del progetto ha confermato la centralità del tema della riqualificazione fisica, affiancata da interventi di natura culturale, sociale, economica ed ambientale, finalizzati ad un incremento della qualità della vita, nel rispetto dei principi di sostenibilità ambientale e di partecipazione sociale. Sul territorio metropolitano è oggi possibile individuare una varietà di spazi e luoghi abbandonati e/o degradati oggetto di progetti in corso: il modello che si sta affermando per attivare rigenerazione può essere ricondotto alla sequenza ricognizione e conoscenza, qualificazione degli interventi da parte dell'Ente locale (ovvero individuazione in appositi elenchi o mappe nell'ambito degli strumenti urbanistici), assicurazione agli interventi qualificati di priorità e vantaggi (premierità edilizie, snellimenti procedurali, trattamenti tributari differenziati...).

Si tratta di lavorare su una integrazione virtuosa di banche dati di diversa provenienza: da una parte la Regione sta aggiornando la raccolta derivata dal censimento delle aree dismesse del 2009/2010, mediante una applicazione web proposta ai Comuni, dall'altra Città metropolitana sta svolgendo una ricognizione per mappare le progettualità in corso nell'ambito della rigenerazione urbana e territoriale, mediante contatto diretto con i Comuni (ad eccezione del capoluogo, per la specifica dimensione e complessità dei progetti milanesi) e mediante un processo collaborativo, che ha dato luogo ad un primo portfolio.



Governare le grandi funzioni metropolitane, in dialogo/ collaborazione con Regione, Comuni e attori privati, promuovendo l'attrattività del territorio.



Incentivare i processi di rigenerazione urbana, nell'ottica di limitazione del consumo di suolo, attraverso nuove forme e strumenti, comprese perequazione/ compensazione territoriale, e innovazione tecnologica, componentistica, organizzativa e finanziaria.



Valorizzare i beni pubblici, prioritariamente del patrimonio di Città metropolitana, per realizzare progetti che sappiano interpretare la spinta all'innovazione economica, culturale e sociale, che si declinino secondo le vocazioni specifiche dei territori interessati e che producano benefici per la comunità, specie in termini di innovazione e di inclusione.



Innescare processi di riqualificazione di spazi sottoutilizzati o abbandonati per **rispondere alla domanda abitativa di fasce deboli della popolazione** e alla necessità di luoghi per attività culturali e aggregative per l'inclusione sociale e per dare spazio a nuove forme di lavoro e imprenditoria.



Favorire la costruzione di **reti intercomunali** per la gestione di servizi per l'accoglienza e la coesione sociale.



SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E PARCHI

5

Una delle principali sfide odierne è quella di armonizzare lo sviluppo economico e urbano con la qualità di vita dei cittadini. Al centro di questo percorso c'è l'ambiente, risorsa da tutelare e valorizzare per le generazioni future, ma anche campo d'esperienza per aprirsi oggi a importanti prospettive di ricerca e innovazione. Le funzioni della Città metropolitana in materia di ambiente e tutela del territorio sono numerose e complesse, e si esprimono in competenze forti nell'ambito della gestione dell'energia, delle bonifiche, dei rifiuti, delle acque, della tutela delle aree protette e dell'adattamento ai cambiamenti climatici.

Per tutti basti citare l'esempio della gestione del ciclo dei rifiuti, inteso come strategia di valorizzazione del rifiuto all'interno di un *value chain* circolare e sostenibile. Ciò significa saper cogliere nella Green Economy il volano per posizionare il territorio metropolitano di Milano all'interno di un mercato internazionale fortemente competitivo.

Per dare risposta ad una delle questioni massimamente problematiche della realtà moderna, il cambiamento climatico, bisogna mettere in campo analisi con strumenti innovativi, strategie integrate con la pianificazione territoriale e spaziale, risposte concrete e all'avanguardia che rilancino il vivere ed il lavorare nel territorio milanese a livelli di benessere attrattivi e sostenibili per tutti.

Per affrontare questa sfida complessa uno degli strumenti di maggiore utilità ed innovatività è legato all'utilizzo dei fondi di finanziamento europeo che vanno nella direzione di allineare il contesto locale al dibattito nazionale e internazionale, perseguendo gli obiettivi del contenimento dei consumi e dei costi energetici, la riduzione graduale delle emissioni di gas serra fino al punto di carbon zero, e di miglioramento generale della qualità dell'aria.

La Città Metropolitana di Milano, grazie alla presenza del Parco Agricolo Sud nel proprio territorio e nel proprio assetto funzionale, è infine in grado di assicurare e promuovere un nuovo dialogo fra città e campagna basato sulla continuità del paesaggio, sulla mobilità lenta, sulla filiera corta dell'agroalimentare e sulla tutela paesistico-ambientale.

NUMERI e LETTURE

RIFIUTI

Fonte: Osservatorio Provinciale sui rifiuti 2016



PARCHI

Fonte: DUP Città Metropolitana di Milano, 2019-2021; Sito web Città Metropolitana di Milano



QUALITA' DELL'ARIA

³Fonte: ISPRA, 2019, "XIV Rapporto Qualità dell'ambiente urbano – Ed-2018" – Dati relativi all'agglomerazione di Milano, Monza, Como e Busto Arsizio

⁴Fonte: Elaborazione Settore Qualità dell'Aria rumore ed energia di CM Milano, su dati ARPA Lombardia.



Durante il vertice dell'ONU sullo sviluppo sostenibile, che si è tenuto a New York il 25 settembre 2015, più di 150 capi di Stato e di Governo hanno approvato l'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile 2030: un programma d'azione che contiene 17 obiettivi per uno sviluppo sostenibile globale da raggiungere entro il 2030 e che si giocano su tre assi fondamentali, uno dei quali è la tutela dell'ambiente. L'8 giugno 2017, in occasione del G7 Ambiente che si è tenuto a Bologna, i Sindaci delle Città metropolitane italiane hanno sottoscritto la "Carta di Bologna per l'Ambiente. Le città metropolitane per lo sviluppo sostenibile", che individua 8 temi ambientali su cui lavorare a scala metropolitana: uso sostenibile del suolo; economia circolare; adattamento ai cambiamenti climatici e riduzione del rischio; transizione energetica; qualità dell'aria; qualità delle acque; ecosistemi, verde urbano e tutela della biodiversità; mobilità sostenibile.

Nonostante la buona percentuale di aree tutelate e di aree a verde, il territorio metropolitano milanese presenta ancora significative criticità legate alle emissioni inquinanti in atmosfera, legate soprattutto all'elevata densità abitativa e al volume di traffico su strada.

Nel corso del 2017 Città Metropolitana di Milano ha elaborato una proposta di Ambito Territoriale Ecosistemico Unico che punta a integrare le diverse forme di tutela presenti sul territorio metropolitano, dai parchi regionali ai PLIS, dando origine ad un parco metropolitano quale marchio territoriale di Città Metropolitana di Milano. L'obiettivo è quello di sviluppare le differenti vocazioni dei territori, da quella fruitiva a quella paesaggistico ambientale e agricolo produttiva nonché una nuova valorizzazione dei servizi eco sistemici.



Partecipare attivamente al dibattito nazionale e internazionale per promuovere progetti innovativi e definire linee guida in materia di adattamento al **cambiamento climatico** e contenimento degli effetti distruttivi. Assumere un ruolo centrale nella ricerca e sperimentazione di soluzioni volte ad accrescere la resilienza urbana e contribuire a mitigare e ridurre il cambiamento climatico. Divulgare e diffonderle le informazioni e le soluzioni per una replicabilità a scala locale. Promuovere attivamente uno sviluppo economico sostenibile, che risponda alle esigenze del presente senza compromettere quelle del futuro.



Recuperare **efficienza energetica**, contribuendo con azioni concrete e misurabili a ridurre i consumi energetici e i costi della pubblica amministrazione e aumentare la qualità di vita dei cittadini. Contenere le emissioni di CO2 nell'atmosfera, verso l'obiettivo *carbon zero*. Dare rilevanza e visibilità agli interventi di adattamento fino ad oggi compiuti e alle progettualità già in essere e future, per rendere i Comuni e i cittadini più consapevoli dei processi conoscitivi, tecnici e decisionali in materia ambientale, e promuovere comportamenti diffusi virtuosi e sostenibili.



Realizzare un **sistema integrato delle aree protette della città metropolitana di Milano, dai Parchi regionali ai PLIS**, interconnesso con le reti verdi e blu regionali (Parco Metropolitano). Contribuire allo sviluppo di un modello di rapporto sostenibile tra città e natura, anche tramite la condivisione degli obiettivi di tutela delle aree naturali, del paesaggio e di conservazione della biodiversità.



Adottare, in particolare per il **Parco Sud**, un approccio che unisca alla tutela azioni di progettazione che vadano nella direzione di una sua **valorizzazione e fruizione** anche attraverso il coinvolgimento delle comunità locali.



Alimentare partnership costruttive fra realtà interessate della pubblica amministrazione, imprese private e il mondo della ricerca, per favorire nuove opportunità di **economia circolare**, in una visione di sostenibilità ambientale, finanza etica e innovazione dei processi produttivi e dei servizi. Assumere un ruolo centrale e propositivo nel processo di aggiornamento e adeguamento della legislazione nazionale in materia di *end of waste*. Sostenere scambi di beni prodotti secondo principi di economia circolare (Green Public Procurement).



Dare attuazione a una gestione più efficiente e organizzata dei rifiuti definendo gli **Ambiti Territoriali Ottimali** (come previsto dal dlgs 152/2006). Applicare gli stessi obiettivi di efficacia amministrativa e funzionale anche al servizio idrico integrato.



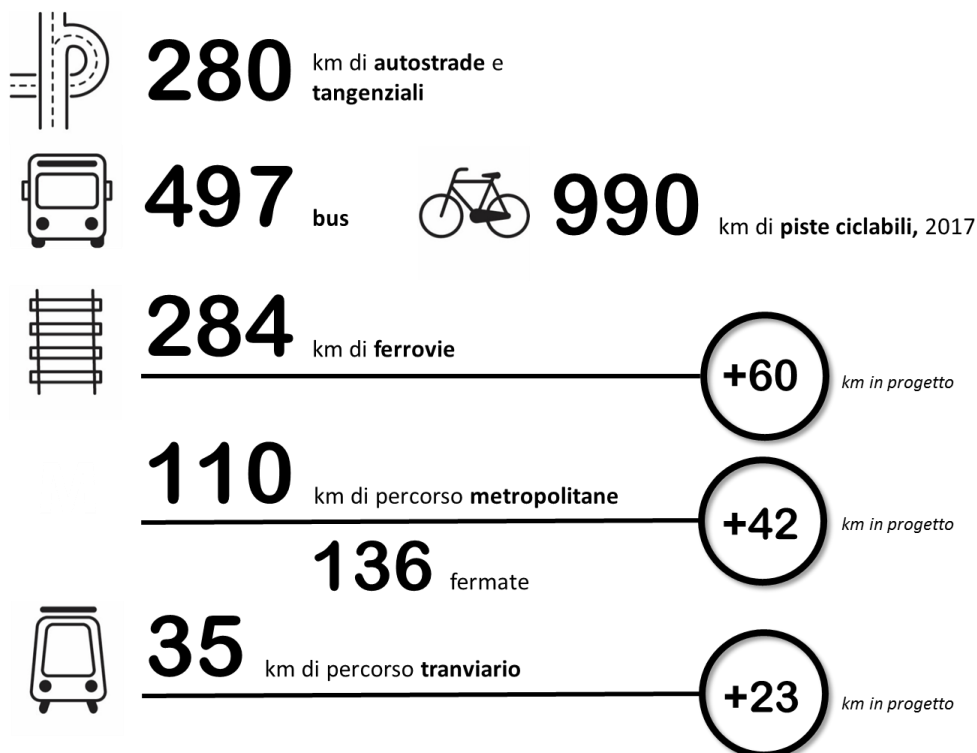
La L.56/2014 affida alle Città metropolitane una funzione fondamentale in tema di mobilità e viabilità. Considerati i vincoli imposti dalla finanza locale alle possibilità di investimento e in ragione delle prerogative in materia di programmazione affidate da Regione Lombardia all’Agenzia per il Trasporto Pubblico Locale (TPL), Città metropolitana di Milano intende lavorare per riqualificare e sviluppare le reti infrastrutturali e i servizi per la mobilità, attraverso soluzioni orientate alla sostenibilità degli interventi, dal punto di vista sia territoriale e ambientale sia economico sociale e finanziario, concertando le soluzioni con le comunità locali. In questo senso è imprescindibile un lavoro che punti ad incentivare i sistemi di trasporto intelligente, la mobilità elettrica, la mobilità ciclabile e pedonale, misure infrastrutturali per la diffusione delle ricariche per le auto elettriche e a idrogeno. Allo stesso tempo risulta cruciale lavorare per rafforzare la funzionalità dei nodi di interscambio ferro-gomma di rilevanza metropolitana, così come prospettato dalla programmazione di settore, ritenendo l’intermodalità un fattore determinante per migliorare la sostenibilità della mobilità.

Il PUMS metropolitano, le cui linee di indirizzo sono state approvate all’inizio del 2019, accoglierà gli obiettivi strategici definiti nel Piano e sarà quindi lo strumento attraverso il quale individuare gli interventi prioritari da mettere in atto per migliorare l’efficienza e l’efficacia del sistema della mobilità e la sua integrazione con l’assetto urbanistico-territoriale e con lo sviluppo socio- economico.

NUMERI e LETTURE

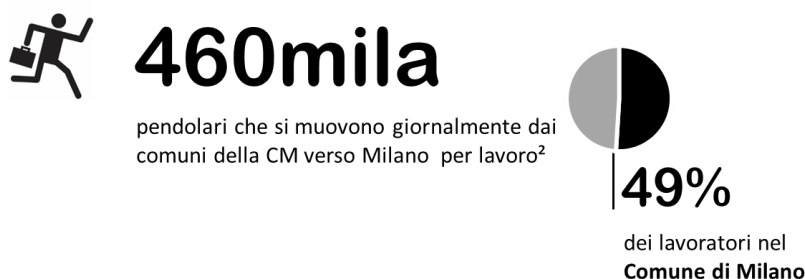
DOTAZIONI INFRASTRUTTU- RALI

Fonte: SIT Mobilità Centro Studi
PIM, 2019



SPOSTAMENTI PER LAVORO

²Fonte: SISI Comune di Milano,
2014



La "Carta di Bologna per l'ambiente. Le Città metropolitane per lo sviluppo sostenibile" sottoscritta l'8 giugno del 2017 dalla Città metropolitana di Milano insieme ad altre 11 Città metropolitane italiane è la cornice di riferimento per la promozione di politiche e progetti che consentano di raggiungere almeno il 50% del riparto modale tra auto e moto e le altre forme di mobilità entro il 2020. Ad oggi è irrilevante il numero dei comuni metropolitani che ricadono nell'area di servizio degli operatori di *car-sharing* milanesi, mentre non si è arrivati all'accordo previsto per l'estensione del servizio di *bike sharing* a flusso libero, attivo sul territorio del comune di Milano, all'intero territorio della Città metropolitana. Per quanto riguarda il TPL, la programmazione, regolazione e controllo dei servizi è demandata all'Agenzia per il trasporto pubblico locale (costituita il 27 aprile 2016 e partecipata dai comuni di Milano, Monza, Lodi, Pavia, Città Metropolitana di Milano, province di Monza e della Brianza, Lodi e Pavia e Regione Lombardia). La recente autorizzazione espressa dalla Conferenza metropolitana al rappresentante della Città metropolitana ad esprimere, in seno all'assemblea dell'Agenzia del TPL, voto favorevole all'approvazione della proposta di Sistema Tariffario Integrato di Bacino di Mobilità (STIMB) di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia segnala la percezione che un sistema di tariffe più equo e omogeneo produrrà maggiore integrazione e contribuirà in misura rilevante allo sviluppo economico e sociale della comunità metropolitana.



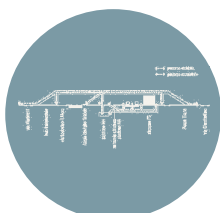
Attuare le previsioni, come stabilite dal Programma di Bacino dell'Agencia del TPL e dal PUMS del Comune di Milano relative al **sistema di trasporto pubblico metropolitano** in un'ottica di potenziamento.



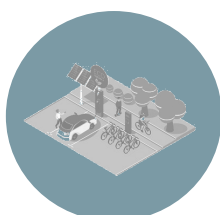
Attuare e verificare gli effetti delle misure finalizzate **all'integrazione tariffaria nel sistema del TPL** (cd. biglietto unico).



Sviluppare lo standard manutentivo della rete stradale metropolitana e delle infrastrutture di trasporto, anche in relazione alle esigenze del trasporto merci e dei trasporti eccezionali, in coerenza alle scelte strategiche stabilite a livello regionale/nazionale in materia di viabilità e trasporti.



Sviluppare l'intermodalità (ferro/gomma/bici e privato/pubblico), anche attraverso la progettazione di un efficiente sistema di interscambi e di "hub metropolitani", rivolti sia alle persone che alle merci.



Sviluppare l'integrazione tra servizi di trasporto gestiti dal pubblico e dagli attori privati, anche attraverso il **potenziamento dei servizi di bike-scooter-car sharing**, con l'estensione e integrazione dei servizi esistenti a Milano all'area metropolitana.



Potenziare forme di mobilità a basso impatto ambientale, promuovendo interventi di mobilità lenta che garantiscano la realizzazione di assi di continuità dei percorsi ciclabili e progetti di percorsi turistico culturali in un'ottica metropolitana, anche attraverso l'elaborazione del Piano Urbano della mobilità ciclistica (Biciplan).

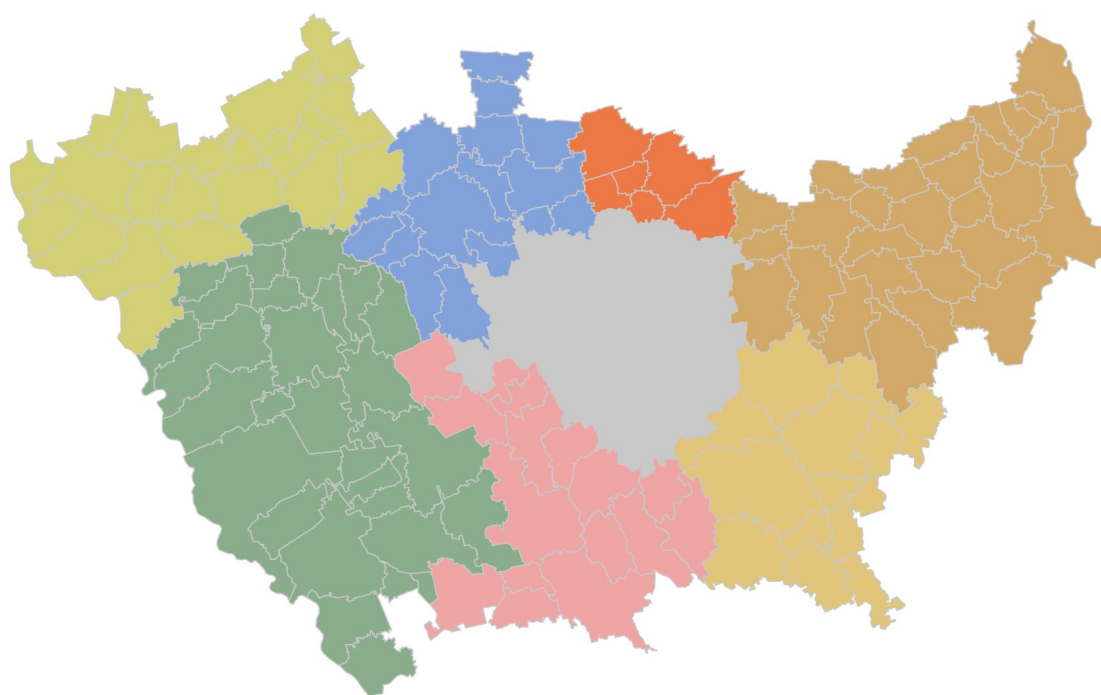


Incentivare i **mezzi di trasporto** (pubblici, condivisi o privati) **a ridotto impatto inquinante** e lo sviluppo delle infrastrutture per i combustibili alternativi.

2.4 LE POLITICHE NEI TERRITORI

I sei ambiti di *policy* descritti nelle pagine precedenti, in cui si articolano gli obiettivi e gli indirizzi per l'azione di Città metropolitana e dei Comuni, rappresentano il dispositivo di raccordo tra le piattaforme strategiche e i progetti/azioni. Di seguito, la stessa declinazione costituisce il perimetro entro cui raccontare gli obiettivi di ciascuna Zona Omogenea e del capoluogo. Con essa si mantiene vivo e in evoluzione il lavoro portato avanti nel PSTTM 2016-2018, operando un raccordo necessario tra le priorità di Città metropolitana e dei territori.

Il risultato sono otto agende di lavoro condivise, costruite a partire dai documenti programmatici e dall'interlocuzione con i Comuni, e improntate all'azione: una bussola per dare forma concreta al territorio metropolitano del prossimo futuro.



COMUNI	133
SUPERFICIE	1.575 kmq
ABITANTI [2017]	3.218.201





ALTO MILANESE
COMUNI 22
SUPERFICIE 215,23 Km^q
ABITANTI [2017] 258.920



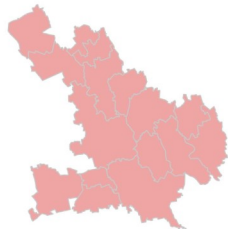
ADDA MARTESANA
COMUNI 29
SUPERFICIE 264,95 Km^q
ABITANTI [2017] 388.329



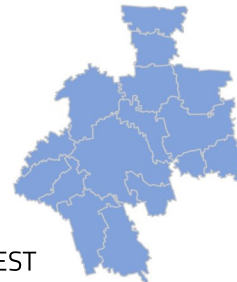
MAGENTINO ABBIATENSE
COMUNI 28
SUPERFICIE 360,44 Km^q
ABITANTI [2017] 215.784



NORD MILANO
COMUNI 6
SUPERFICIE 57,88 Km^q
ABITANTI [2017] 269.198



SUD OVEST
COMUNI 16
SUPERFICIE 179,94 Km^q
ABITANTI [2017] 240.657



NORD OVEST
COMUNI 16
SUPERFICIE 135,82 Km^q
ABITANTI [2017] 318.099



SUD EST
COMUNI 15
SUPERFICIE 179,72 Km^q
ABITANTI [2017] 175.652



COMUNE DI MILANO
MUNICIPI 9
SUPERFICIE 181,8 Km^q
ABITANTI [2017] 1.351.562

SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

La declinazione delle *policy* settoriali nelle Agende territoriali sviluppata nelle pagine seguenti si concentra sui quattro ambiti (Sviluppo economico, formazione e lavoro, Pianificazione territoriale, welfare metropolitano e rigenerazione urbana, Sostenibilità ambientale e parchi, Infrastrutture e sistemi di mobilità) che trovano nelle specificità territoriali i tratti che consentono di individuare obiettivi e indirizzi per l'azione definiti e coerenti.

Rispetto alle politiche di Semplificazione e digitalizzazione e Intercomunali, supporto ai comuni e politiche europee, il dialogo con i Comuni ha evidenziato una omogeneità di fondo rispetto agli obiettivi e agli indirizzi, derivante in parte da una prospettiva che li pone in posizione di *client* rispetto all'azione di Città Metropolitana, in parte dall'esigenza unanimemente condivisa di essere supportati e accompagnati dall'Ente visto nel suo ruolo di facilitatore per il coordinamento di progetti e funzioni.

Per questo motivo le due *policy* saranno trattate qui in modo indifferenziato dal punto di vista territoriale, in una sintesi di quanto emerso dall'esame dei documenti programmatici e dalle interlocuzioni con gli amministratori locali .

SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

Il dialogo con i Comuni ha portato a definire alcuni obiettivi condivisi nell'ottica di perseguire politiche di semplificazione e digitalizzazione, in particolare per quanto riguarda gli esiti che può produrre l'attivazione, da parte di Città metropolitana, dei progetti e dei finanziamenti legati alla valorizzazione della rete infrastrutturale a banda larga, alla messa in comune e omogeneizzazione dei regolamenti e alla diffusione degli *open data*. Gli indirizzi relativi alla *policy* non si esauriscono però all'interno della progettazione di Città Metropolitana, ma mostrano alcuni segnali anche nel passaggio di buone pratiche tra amministrazioni, al momento ad un livello di iniziative frammentate e che maturano in ordine sparso. L'obiettivo principale in questo senso è rappresentato dalla volontà di mettere in rete esperienze virtuose, che aiutino a semplificare e "smaterializzare" atti e procedure, per rendere le amministrazioni più efficienti e vicine ai cittadini.

In questo caso, ancor più che nella *policy* precedente, gli indirizzi espressi non sono caratterizzati da alcuna specificità e carattere del contesto ma pongono, indistintamente, la questione della necessità di avviare concretamente le attività delle Zone omogenee. Questa viene infatti ritenuta la condizione necessaria per la realizzazione di un governo coerente per l'area metropolitana milanese e, a cascata, la messa all'opera di progettualità per le quali i confini comunali amministrativi appaiono come un vincolo di criticità. Va in questa direzione la volontà di valorizzare e incrementare patti e collaborazioni a geometria variabile su temi specifici (ad esempio il progetto Smart Land, in corso nel Sud Est; o il Patto del Nord Ovest sullo sviluppo economico; o ancora l'Agenda Territoriale sottoscritta dai Sindaci del Nord Milano), nei quali la dimensione della Zona Omogenea rappresenta il perimetro ottimale per l'azione. Sotto questo profilo, Città metropolitana si impegna a sostenere le forme di aggregazione tra i Comuni e la gestione associata dei servizi.

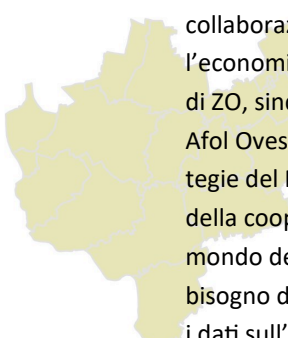
Città metropolitana viene inoltre individuata come il soggetto istituzionale in grado di giocare un ruolo di facilitazione per il coordinamento di progetti e funzioni. È obiettivo condiviso dei Comuni di tutte le Zone omogenee quello di affidare all'Ente l'organizzazione di alcuni dei servizi da loro offerti in forma frammentata, nell'ottica di uno sviluppo coeso del territorio, per rendere il più efficiente e trasparente possibile la loro attività; obiettivo che diventa fondamentale in particolare per i Comuni più piccoli. La creazione di un Ufficio concorsi e uno Sportello alle imprese di scala metropolitana, e il pieno sviluppo delle funzioni di Stazione Unica Appaltante e di Centrale Unica di Committenza di Città metropolitana sono solo alcuni degli esempi emersi durante gli incontri con le Amministrazioni. Altrettanto sostanziale risulta l'azione di supporto ai Comuni da parte di Città Metropolitana nell'ambito della progettazione regionale, nazionale ed europea, un accompagnamento auspicato non solo nella fase di accesso ai finanziamenti, ma anche nelle fasi successive di progettazione e rendicontazione.

INTERCOMUNALITA',
SUPPORTO AI
COMUNI E
POLITICHE EUROPEE

ALTO MILANESE

Un territorio in rete, attrattivo e vocato all'innovazione

SVILUPPO ECONOMICO, FORMAZIONE E LAVORO

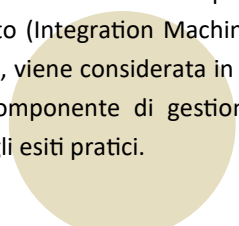


Quello dell'Alto Milanese è un sistema produttivo avanzato, che in alcuni segmenti ha superato la crisi dell'industria tradizionale, posizionandosi sul mercato internazionale con produzioni d'eccellenza. Accanto al settore meccanico ed elettromeccanico, al tessile e al cuoio che hanno vissuto importanti innovazioni, si sono ampliati i servizi alle imprese e la logistica (in particolare sull'asse Boffalora-Malpensa), anche in virtù della presenza dell'Aeroporto Internazionale e di una rete infrastrutturale ancora non satura. Il lavoro è un tema centrale, su cui la Zona omogenea ha provato a costituire una rete di collaborazione stabile. Con la "Consulta per l'economia e il lavoro", che riunisce i Sindaci di ZO, sindacati, associazioni di categoria e Afol Ovest Milano, si è dato seguito alle strategie del Patto dei Sindaci, ponendo al centro della cooperazione iniziative dedicate al mondo del lavoro. Una prima analisi del fabbisogno delle aziende, messa a confronto con i dati sull'occupazione nell'area, ha permesso di unificare le conoscenze/risorse e gli obiettivi delle politiche pubbliche.

OBIETTIVI

- **Consolidare la rete di collaborazione tra i Comuni sui temi del lavoro, dando seguito alle strategie del Patto dei Sindaci e mettendo al centro iniziative a favore dell'incontro domanda/offerta, con particolare attenzione alle fasce deboli del mercato del lavoro.**
- **Estendere il progetto Welfare Aziendale anche ai dipendenti dei Comuni e delle Aziende partecipate.**
- **Raccordare il sistema locale delle imprese anche attraverso il consolidamento delle funzioni della Consulta per l'Economia e il lavoro coinvolgendo tutti i Comuni della Zona Omogenea.**

PIANIFICAZIONE TERRITORIALE, WELFARE METROPOLITANO E RIGENERAZIONE URBANA



Il tema della rigenerazione urbana nel contesto dell'Alto Milanese riguarda in primo luogo le aree industriali dismesse, la cui gestione ad oggi è affidata ai singoli Uffici Tecnici comunali, nonostante un percorso di analisi e mappatura iniziato con Regione Lombardia. L'esperienza del Bando Periferie, che ha visto la ZO impegnata in un progetto integrato (Integration Machine) che coinvolge tre Comuni, viene considerata in maniera positiva, sia nella componente di gestione e collaborazione, che negli esiti pratici.

OBIETTIVI

- **Gestire i progetti di rigenerazione urbana attraverso un'integrazione settoriale e territoriale.**
- **Sviluppare azioni integrate, accompagnate da una regia metropolitana o di Zona Omogenea, per estendere gli interventi iniziati con il Bando periferie ad altri Comuni, con particolare riferimento alle aree ex industriali e alle proprietà pubbliche.**

[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]

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E PARCHI

I comuni della ZO Alto Milanese sono promotori di numerosi PLIS che stanno oggi rivelando alcune criticità nella loro gestione. Il numero elevato, la scarsa integrazione, la debolezza delle strutture gestionali e la mancanza di fondi si sommano alla necessità di una regia comune che sviluppi progetti e unifichi le regole e le funzioni.

OBIETTIVI

- **Rafforzare il ruolo di Città metropolitana come coordinamento e sviluppo di una strategia territoriale unica, a scala di Zona omogenea, con un ufficio tecnico assegnato, risorse e progetti condivisi, regole e funzioni unificate.**
- **Sperimentare un nuovo ruolo per i PLIS attraverso lo sviluppo di iniziative che stimolino la fruizione, anche in ottica di sensibilizzazione sulle tematiche ambientali.**
- **Rafforzare le politiche per uno sviluppo sostenibile anche in chiave di accesso a fondi di finanziamento attraverso partnership pubblico-private.**
- **Sviluppare le connessioni fisiche tra parchi, in particolare attraverso la progettazione di percorsi ciclabili intercomunali.**



INFRASTRUTTURE E SISTEMI DI MOBILITÀ

La rete infrastrutturale locale, finora sufficiente a contenere la domanda, costituisce tuttavia una criticità se vista in una prospettiva temporale più ampia. Il fenomeno dello sfaldamento dell'auto contenimento del mercato del lavoro nella sede di residenza sta rendendo sempre più importante il bisogno di collegamenti con il capoluogo per pendolari: il bacino occupazionale della popolazione della ZO tende infatti a espandersi a scala metropolitana. Parallelamente, si amplia il carico veicolare relativo alle nuove funzioni insediate nel territorio.

OBIETTIVI

- **Potenziare la rete infrastrutturale e dei servizi di mobilità (gomma e ferro) della zona sulla scorta del crescente pendolarismo verso Milano e dell'attrattività data dalle nuove funzioni diffuse sul territorio.**
- **Riqualificare il reticolo viario secondario per le relazioni intercomunali.**
- **Potenziare il trasporto ferroviario tra Rho e Gallarate al fine di migliorare il servizio ferroviario regionale e l'accessibilità a Malpensa.**
- **Valorizzare il sistema della mobilità ciclabile.**

MAGENTINO E ABBIATENSE

Terra di agricoltura tra produzione e fruizione

SVILUPPO ECONOMICO, FORMAZIONE E LAVORO

Il rapporto tra sviluppo e ambiente è cruciale per il territorio del Magentino e Abbiatense. La strategia di zona deve puntare alla combinazione tra difesa e valorizzazione del territorio, sviluppo agricolo innovativo e ri-orientamento delle imprese locali in chiave di economia circolare.

OBIETTIVI

- **Accompagnare l'insediamento di nuove attività industriali in chiave di economia circolare e sviluppo sostenibile.**
- **Valorizzare l'esistente sistema di istruzione scolastica superiore, la cui attuale capacità ricettiva è insufficiente ad accogliere la domanda, con l'esito di una migrazione studentesca verso il capoluogo (es. ESABAC di Magenta).**

PIANIFICAZIONE TERRITORIALE, WELFARE METROPOLITANO E RIGENERAZIONE URBANA

Il Magentino e Abbiatense è la zona omogenea con la minor densità insediativa e rappresenta il principale "polmone" agricolo dell'area metropolitana. A partire da tale vocazione, le strategie territoriali devono puntare a contrastare fenomeni di diffusione urbana, con particolare riferimento alle localizzazioni di attività produttive, a preservare gli spazi liberi, oggi in gran parte destinati ad attività agricole e, più in generale, a ri-orientare i processi di sviluppo in chiave di sostenibilità.

OBIETTIVI

- **Riutilizzare gli spazi dismessi restituiti a bene comune attraverso processi di rigenerazione urbana.**
- **Contrastare processi di frammentazione insediativa e di consumo di suolo agricolo.**
- **Valorizzare la vocazione agricola sia in chiave di presidio territoriale che in una prospettiva di sviluppo economico.**

[ABBIATEGRASSO, ALBAIRATE, ARLUNO, BAREGGIO, BESATE, BOFFALORA SOPRA TICINO, BUBBIANO, CALVINGNASCO, CASOREZZO, CASSINETTA DI LUGNAGNANO, CISLIANO, CORBETTA, GAGGIANO, GUDO VISCONTI, MAGENTA, MARCALLO CON CASONE, MESERO, MORIMONDO, MOTTA VISCONTI, NOVIGLIO, OSSONA, OZZERO, ROBECCO SUL NAVIGLIO, ROSATE, SANTO STEFANO TICINO, SEDRIANO, VERMEZZO CON ZELO, VITTUONE]

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E PARCHI

Le peculiari caratteristiche di territorio agricolo e la presenza di beni paesistico-ambientali sono riconosciute come una grande risorsa non valorizzata in tutte le sue potenzialità. In questo caso i temi ambientali, se da un lato vengono strettamente connessi con quelli relativi alla tutela e alla salvaguardia del territorio, dall'altro, appaiono fortemente intrecciati con quelli dello sviluppo economico.

OBIETTIVI

- **Rafforzare il ruolo del Parco Agricolo Sud Milano, sviluppare la vocazione "verde" del territorio attraverso la valorizzazione della matrice agricola.**
- **Incentivare e promuovere l'agricoltura multifunzionale.**
- **Valorizzare i beni architettonici e quelli ambientali-paesaggistici in chiave fruitiva.**

INFRASTRUTTURE E SISTEMI DI MOBILITÀ

Il Magentino Abbiatense si presenta come un territorio poco connesso, con reti e servizi di mobilità insufficienti. In questo quadro, il principale intervento infrastrutturale dell'area - la Vigevano-Malpensa - si presenta come un'opera controversa, su cui la valutazione delle Amministrazioni locali è stata nel tempo divergente. Analogamente, l'attestamento della S9 ad Albairate ha lasciato irrisolte molte questioni, in primo luogo quella del collegamento ferroviario con i centri della Lomellina.

OBIETTIVI

- **Riqualificare il servizio ferroviario nella tratta Albairate-Vigevano.**
- **Migliorare la funzionalità e la qualità dei nodi di interscambio ferro-gomma, potenziando anche i servizi di TPL di adduzione.**
- **Riqualificare la rete infrastrutturale di connessione tra i comuni per aumentare l'accessibilità del territorio con interventi mirati e progetti sostenibili.**
- **Estendere le reti ciclopedonali (Biciplan) come strumento di connessione tra i comuni e valorizzazione del territorio.**



SUD OVEST

Nuove connessioni per un territorio integrato

SVILUPPO ECONOMICO, FORMAZIONE E LAVORO

Il territorio della Zona vede affacciarsi un nuovo fenomeno di sviluppo di aree commerciali, organizzate principalmente in strutture di media dimensione uniformi nell'offerta merceologica, distribuite lungo gli assi stradali, secondo un modello insediativo in sequenza. I fronti "monofunzionali" di tali strade cambiano velocemente, con richieste incrementali di cambio d'uso, solitamente da produttivo a commerciale. Questa distribuzione offre maggiori vantaggi agli investitori rispetto al modello di gestione del centro commerciale, permettendo loro di esternalizzare i costi relativi a manutenzione, sicurezza, accessibilità. I vantaggi sono molto minori per i Comuni che, oltre a essere gravati da maggiori spese, percepiscono minori oneri di urbanizzazione a causa del frazionamento dei proprietari e dei progetti.

OBIETTIVI

- Consolidare un approccio integrato, tra Comuni e tra settori di *policy*, al tema dello sviluppo delle grandi e medie strutture di vendita e delle infrastrutture per la logistica.
- Pensare gli insediamenti produttivi in chiave di sviluppo territoriale di Zona, distribuendo i vantaggi che derivano da localizzazioni vincenti e condividendo gli svantaggi generati da insediamenti invasivi.
- Intercettare con modalità più efficaci l'offerta e la domanda di lavoro espresse dal territorio e puntare a una diffusione più capillare dei presidi preposti ad azioni di politiche attive.

PIANIFICAZIONE TERRITORIALE, WELFARE METROPOLITANO E RIGENERAZIONE URBANA

Nonostante la presenza di numerose aree ex industriali da rigenerare, si moltiplicano progetti di sviluppo approvati in aree agricole o su suoli liberi con nuove costruzioni. La scarsa attrattività delle prime, dovuta agli alti costi per l'acquisto e l'eventuale bonifica dei terreni, non riesce a essere bilanciata neanche con le agevolazioni sugli oneri di urbanizzazione. La negoziazione con i privati risulta dirimente nella definizione di strategie a lungo termine per lo sviluppo territoriale, ponendo al centro della rigenerazione urbana il tema della regolazione del mercato.

OBIETTIVI

- Disincentivare il consumo di suolo e le costruzioni in aree agricole, potendosi appoggiare a regole prescrittive di una normativa sovraordinata (PTM).
- Contrastare i fenomeni di urbanizzazione estensiva (soprattutto di tipo commerciale e logistico) e orientare gli investimenti in modo equo sul territorio.
- Proseguire e incentivare le operazioni di riqualificazione delle aree industriali e "miste".
- Valorizzare il sistema delle cascine e ripensarne la destinazione qualora dismesse.

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E PARCHI

Il Parco Agricolo Sud costituisce una potenzialità della Zona Sud-Ovest sia dal punto di vista ambientale che economico, interessando oltre la metà dell'estensione territoriale della Zona Omogenea.

OBIETTIVI

- **Sostenere e promuovere le azioni virtuose delle aziende agricole che operano in modo sostenibile attraverso il rilascio da parte del Parco Sud Milano del "Marchio di Qualità Ambientale". Valorizzare e promuovere le azioni di filiera affinché il rapporto produttore-consumatore sia più ampio possibile, facilitando anche le azioni dei Distretti agricoli presenti sul territorio (es. Consorzio Distretto Rurale Riso e Rane).**
- **Rafforzare il ruolo del Parco Agricolo Sud come presidio del territorio agricolo e strumento di controllo del consumo di suolo, oltre che di tutela, anche attraverso la formazione del Parco naturale.**
- **Fornire supporto, da parte del Parco Agricolo Sud, ad interventi di riqualificazione e valorizzazione territoriale promossi dai Comuni e dai privati.**
- **Promuovere *policy* volte ad alimentare l'accessibilità e la fruizione del Parco Agricolo Sud Milano.**

INFRASTRUTTURE E SISTEMI DI MOBILITÀ

La Zona presenta una rete di infrastrutture per la viabilità eterogenea, con comuni scarsamente serviti e comuni in cui la presenza di strade ad alto scorrimento costituisce fattore di criticità. In particolare, si riscontra un problema nell'accessibilità e connessione con le grandi infrastrutture ospedaliere, sia già presenti sul territorio (come Humanitas) sia in programma (come l'Ospedale dei Santi Paolo e Carlo, a Ronchetto sul Naviglio, nel Comune di Milano al confine con Buccinasco). Infine un ruolo rilevante, ai fini del miglioramento dell'accessibilità al comparto Sud Ovest, sarà giocato dall'arrivo di M4 a Corsico, foriero di ulteriori prolungamenti in direzione Trezzano S/N.

OBIETTIVI

- **Organizzare per tempo sistemi di adduzione e interscambio con le nuove fermate di M4.**
- **Agire sugli squilibri di accessibilità con politiche coerenti di scala sovra-comunale, ma che si concentrino su una gerarchizzazione del traffico proveniente dagli assi principali e su un riordino della viabilità secondaria.**
- **Garantire un sistema di accessibilità e mobilità pubblica sostenibile in grado di supportare lo sviluppo progressivo di un sistema ospedaliero di livello nazionale.**
- **Subordinare la realizzazione di nuove strutture di servizio e commerciali al rafforzamento delle infrastrutture di mobilità.**
- **Valorizzare progetti di mobilità lenta/ciclabile, accedendo a bandi e fondi regionali ed europei.**

SUD EST

Orientare lo sviluppo verso la Smart Land

SVILUPPO ECONOMICO, FORMAZIONE E LAVORO

A partire dagli elementi di caratterizzazione del territorio del Sud Est, i Comuni della Zona omogenea propongono una visione di sviluppo del proprio territorio in chiave di Smart Land: in questa direzione va la sottoscrizione di un primo accordo tra Paullo, Melegnano e S. Donato M., per lavorare insieme allo sviluppo del progetto, con l'obiettivo di estenderlo a tutta la Zona omogenea.

OBIETTIVI

- Dare seguito all'accordo del progetto Smart Land ed estenderlo a tutti i comuni della Zona Omogenea.
- Lavorare sull'attrattività della Zona, anche con azioni di marketing territoriale per contrastare il crescente abbandono dell'area da parte di aziende storicamente radicate sul territorio.
- Programmare lo sviluppo della direttrice Sud-Est in forma coordinata con gli strumenti di pianificazione del Comune di Milano.
- Potenziare l'attrattività turistica del territorio.

PIANIFICAZIONE TERRITORIALE, WELFARE METROPOLITANO E RIGENERAZIONE URBANA

Gli amministratori locali della Zona sono particolarmente attenti alla qualità dei contesti urbani—anche con riferimento alla dismissione di aree produttive e cascine in contesti rurali— alla sicurezza, alla qualità dell'ambiente.

Un tema rilevante è la valorizzazione dei patrimoni pubblici, quali, ad esempio, il Castello di Melegnano (per il quale è in corso di definizione un progetto di recupero tra Città metropolitana e Comune di Melegnano) e Rocca Brivio.

OBIETTIVI

- Valorizzare i processi di rigenerazione urbana, con individuazione di ambiti strategici, criteri e strumenti di intervento per processi di riuso (anche temporaneo).
- Sperimentare operazioni pilota su aree sensibili [San Donato Milanese, riuso di aree ed edifici a destinazione direzionale; San Giuliano Milanese, invarianza idraulica, area industriale di Sesto Ulteriano].
- Limitare gli impatti territoriali dei grandi insediamenti della logistica e delle grandi superfici di vendita.

[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]

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E PARCHI

La produzione agricola dell'area è ancora oggi elemento significativo di sviluppo e di presidio del paesaggio. Allo stesso tempo rilevante e meritevole di valorizzazione risulta il patrimonio storico-artistico, a partire dall'Abbazia di Viboldone, dal sistema delle cascine e dell'ambiente non costruito. Quasi il 70% del territorio della Zona è infatti compreso nel Parco Agricolo Sud Milano: sotto questo profilo risulta cruciale la sua capacità futura di associare al tradizionale e indispensabile ruolo di tutela la funzione di valorizzazione paesistico-ambientale e di promozione della fruizione.

OBIETTIVI

- **Rafforzare la partnership tra Parco Agricolo Sud, Zona omogenea e aziende agricole locali per promuovere un modello che integri lo sviluppo dell'attività agricola con altre forme di produzione di beni e servizi per il territorio.**
- **Sviluppare progetti per una valorizzazione del territorio anche in senso fruitivo, a partire dal sistema delle cascine e dei beni storici [Castello di Melegnano e Rocca Brivio].**
- **Costruire una rete ecologica diffusa attraverso la matrice agricola che metta le infrastrutture blu al centro della riqualificazione del sistema territoriale, valorizzando il reticolo idrografico che risulta strettamente connesso agli usi agricoli e paesaggistici.**



INFRASTRUTTURE E SISTEMI DI MOBILITÀ

Nella programmazione infrastrutturale si conferma la priorità verso gli interventi finalizzati a migliorare l'integrazione modale gomma/ferro (in parte già oggetto di sperimentazione con l'istituzione di nuove tratte del TPL) con caposaldi su hub quali la stazione di Melegnano e Vizzolo Ospedale. Per quanto riguarda la mobilità ciclabile, alcuni percorsi hanno trovato attuazione mediante finanziamenti regionali o legati alle compensazioni TEM, mentre altre piste trovano ancora difficoltà nel reperimento delle risorse.

OBIETTIVI

- **Migliorare l'integrazione modale sulla scorta dell'esperienza recente di studio di fattibilità intercomunale, integrato nel Programma di bacino del TPL, configurando un sistema efficiente centrato su alcuni nodi selezionati.**
- **Estendere la linea di forza del trasporto pubblico lungo la direttrice Paullese.**
- **Potenziare le tratte irrisolte della Paullese, compresa la risoluzione delle interferenze semaforiche a San Donato M.se.**
- **Valorizzare il territorio con progetti di mobilità ciclabile legati ad itinerari storico-architettonici e paesaggistici.**

ADDA MARTESANA

Infrastrutture verdi e blu per una città parco

SVILUPPO ECONOMICO, FORMAZIONE E LAVORO

L'agenda dell'Adda Martesana per lo sviluppo economico mette in primo piano il tema del lavoro, visto come chiave per potenziare il valore sociale dei grandi progetti territoriali in corso e su cui impostare le opportunità future. La ricerca della collaborazione tra Comuni e istituzioni su progetti specifici ha evidenziato la necessità di un coinvolgimento maggiore del Comune di Milano, che tende a richiamare al centro manodopera e centri di formazione superiore e, più in generale, ad accentrare i motori di innovazione e le funzioni di eccellenza. In particolare, un settore che va gestito in comune e può costituire il motore per la crescita della Zona, è quello della cultura.

OBIETTIVI

- **Accompagnare la riconversione della struttura economico-territoriale in chiave di sviluppo sostenibile.**
- **Investire sulla cultura e sul turismo: far conoscere l'area, valorizzare le progettualità già in corso (come l'Ecomuseo Martesana), unificare in rete le varie iniziative (ad es. i siti FAI, i percorsi naturalistici e ciclopedonali), mappare i beni storico-artistici.**

PIANIFICAZIONE TERRITORIALE, WELFARE METROPOLITANO E RIGENERAZIONE URBANA

L'Adda Martesana è un territorio con elevata qualità paesistico-ambientale, dove il sistema delle acque e del verde costituisce un valore fondamentale (Naviglio Martesana, fiume Adda, PLIS..). Sul territorio sono inoltre presenti numerose aree/edifici dismessi/sottoutilizzati e aree "in attesa", che costituiscono rilevanti potenziali di sviluppo (dalle aree ex Sisas a Pioltello, alle aree ex Galbani a Melzo).

Questo deve rappresentare un'opportunità per tornare a investire con idee innovative.

OBIETTIVI

- **Attivare una strategia di marketing territoriale a livello di Zona Omogenea, da portare avanti anche con il supporto di CM e in accordo con il Comune di Milano.**
- **Rigenerare aree/edifici dismessi o sottoutilizzati.**
- **Legare lo sviluppo alle infrastrutture verdi e blu, definendo un modello che mette al centro la qualità territoriale.**
- **Sperimentare percorsi di innovazione nell'agricoltura, attraverso un'integrazione reale nei processi di pianificazione, come nel caso delle Aree Nord di Gorgonzola.**
- **Proseguire nel percorso di valorizzazione delle stazioni della M2, mettendolo al centro di un progetto di territorio.**

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

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E PARCHI

I Comuni dell'Adda Martesana confermano la strategia del primo Piano Strategico improntata alla valorizzazione delle "infrastrutture verdi e blu per una città parco".

In questi tre anni sono state portate avanti alcune iniziative di rilievo, quali l'ampliamento delle aree protette (ad es. con l'ingresso del Comune di Segrate nel PLIS delle Cave), e la valorizzazione del Naviglio Martesana, grazie anche al progetto dell'Ecomuseo e del PLIS Martesana.

E' necessario però che la valorizzazione delle infrastrutture verdi e blu connesse ad agricoltura, paesaggio e ambiente, non sia solo uno strumento normativo di salvaguardia ma diventi anche vettore di innovazione e attrattività.

OBIETTIVI

- **Valorizzare, anche in chiave turistico fruitiva, il sistema dei Navigli, e più in generale del patrimonio storico-architettonico e paesaggistico ambientale, in grado di attrarre investimenti virtuosi.**
- **Potenziare il ruolo del Distretto Agricolo di Zona omogenea, anche attraverso la promozione di imprese giovani e "virtuose".**
- **Promuovere e incentivare un sistema di produzione maggiormente sostenibile, ispirato ai principi dell'economia circolare.**

INFRASTRUTTURE E SISTEMI DI MOBILITÀ

La Zona Omogenea svolge un ruolo importante di "porta di ingresso" all'area milanese, pertanto risulta particolarmente sentita dalle amministrazioni locali la questione relativa al peso che possono avere le scelte riguardanti la mobilità, ad esempio nelle vicende legate alle stazioni della linea metropolitana M2 – i cui lavori di ammodernamento sono stati possibili solo grazie ai progetti finanziati dal Bando Periferie – e nella definizione dell'area B per il traffico milanese – che pure incide notevolmente sulla vita dei cittadini dei comuni limitrofi.

OBIETTIVI

- **Valorizzare il ruolo della Zona quale porta di ingresso del territorio all'area milanese, con la definizione di una strategia congiunta sui nodi intermodali (in particolare quello ancora irrisolto allo snodo TEM-M2-SFR).**
- **Estendere la linea di forza del trasporto pubblico verso Vimercate.**
- **Potenziare la rete di forza del trasporto pubblico verso il nuovo polo di Westfield Segrate.**
- **Effettuare un monitoraggio e una verifica degli effetti del Programma di bacino del TPL e della tariffazione integrata.**
- **Provvedere a interventi di manutenzione delle infrastrutture esistenti (es, i ponti sull'Adda) in sinergia con Città metropolitana e Regione Lombardia.**



NORD MILANO

Città dei nuovi lavori, dei servizi e dell'abitare

SVILUPPO ECONOMICO, FORMAZIONE E LAVORO

I Comuni e più in generale gli attori del territorio hanno piena consapevolezza delle opportunità provenienti dal progetto Città della Salute e della Ricerca e da interventi di scala minore, ma dalla forte componente innovativa e relazionale, come quello del cluster di aziende farmaceutiche nell'area Zamboni di Bresso. Il rapporto proficuo con Assolombarda sul tema dello sviluppo e dell'innovazione andrebbe associato a una maggiore collaborazione tra Amministrazioni, in particolare con il Comune di Milano, sulla base di quanto prefigurato dalla Dichiarazione di intenti relativa all'Agenda Strategica del Nord Milano sottoscritta da tutti i Comuni della Zona omogenea l'11 marzo 2019. Il coordinamento metropolitano risulta irrinunciabile per riuscire a mettere in relazione e non in competizione interventi del genere con altri grandi progetti dell'area milanese (es Post Expo/Mind).

OBIETTIVI

- **Migliorare e rendere stabile la collaborazione tra amministrazioni e con gli attori privati interessati a perseguire le strategie di sviluppo della Zona omogenea secondo le indicazioni contenute nell'Agenda Strategica Nord Milano.**
- **Innovare l'offerta di lavoro puntando alla formazione sui temi della salute e della ricerca scientifica, intercettando la futura espansione del comparto life sciences.**
- **Perseguire la vocazione di "Città dei nuovi lavori, dei servizi e dell'abitare" anche attivando processi di marketing territoriale.**
- **Costruire politiche e progetti dedicati alla formazione superiore (ITS), anche in relazione alle università presenti sul territorio (Bicocca).**

PIANIFICAZIONE TERRITORIALE, WELFARE METROPOLITANO E RIGENERAZIONE URBANA

Le aree ex industriali e alcune recenti dismissioni commerciali costituiscono una risorsa per il territorio e la rigenerazione urbana può costituire una modalità capace di mettere insieme l'azione di più comuni. Il tema dei grandi progetti e delle politiche territoriali di sviluppo è strettamente legato a quello della rigenerazione di aree dismesse. Emblematico il caso della Città della salute sulle aree ex Falck di Sesto San Giovanni, ma anche di altre aree di dimensioni più contenute.

OBIETTIVI

- **Proseguire nel solco della positiva esperienza del Bando Periferie.**
- **Promuovere sulle aree dismesse azioni volte all'insediamento di servizi pubblici in risposta alle esigenze che si prevede potranno emergere dai mutamenti socio-economici in corso.**
- **Incentivare l'azione di recupero degli edifici "dal basso", coinvolgendo i cittadini in usi temporanei.**
- **Agire sulla previsione di servizi e infrastrutture e utilizzare le risorse provenienti dalle compensazioni urbanistiche per i grandi progetti di sviluppo territoriale.**
- **Valorizzare il patrimonio pubblico inutilizzato o sotto-utilizzato.**
- **Raccordare le previsioni di sviluppo e trasformazione con i progetti infrastrutturali e di mobilità.**

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E PARCHI

La costruzione del Parco Metropolitan, e in senso più ampio di una Rete Verde Nord Milano si configura come elemento qualificante per i territori della Zona omogenea. Gli elementi cardine su cui articolare il progetto sono il Parco Nord e i PLIS con particolare riferimento all'ampliamento del Grugnotorto. Fondamentale ai fini di una continuità territoriale è il rafforzamento delle connessioni con i Parchi regionali e i PLIS della Brianza. A scala più minuta grande importanza assumerà, ai fini del miglioramento della qualità urbana, la realizzazione del parco ex aree Falck.

OBIETTIVI

- **Completare la Rete Verde del Nord Milano, ampliando le aree incluse nei PLIS e migliorando la fruibilità delle stesse.**
- **Mettere in rete le aree verdi di fruizione con le grandi trasformazioni urbanistiche e territoriali in corso e in progetto e con il patrimonio storico-architettonico rappresentato dalle ville e dai centri storici, attivando meccanismi di riqualificazione ambientale e proponendo un'offerta coerente di nuovi servizi.**

INFRASTRUTTURE E SISTEMI DI MOBILITÀ

Le infrastrutture e i servizi di mobilità costituiscono un tema chiave per il Nord Milano, sia per colmare lacune di collegamento di alcuni comuni con il capoluogo sia per risolvere problemi di connessione trasversale. La prossimità non costituisce di per sé un fattore abilitante per la realizzazione di progetti e narrative comuni a meno che non si basi su una connessione facile e veloce tra territori. Inoltre, un'agevole accessibilità ed efficienti interscambi sono fondamentali per garantire la fattibilità dei progetti di rigenerazione urbana. Sotto questo profilo, un ruolo cruciale sarà svolto dagli interventi infrastrutturali in previsione, in primo luogo il prolungamento della M1 e il nuovo *hub* intermodale di Bettola, il prolungamento della M5 a Monza, la 4° corsia dinamica della M4.

OBIETTIVI

- **Colmare le lacune di collegamento radiale, con il capoluogo, e trasversale tra i comuni della Zona anche nella prospettiva di mettere in raccordo le due più grandi aree di sviluppo metropolitane (MIND e Città della Salute).**
- **Completare il progetto di fattibilità tecnico-economica relativo allo sbinamento della M5 in direzione Bresso, Cusano Milanino e Cinisello Balsamo.**
- **Lavorare in maniera coordinata alla localizzazione e riorganizzazione dei servizi e degli snodi di interscambio, con particolare attenzione al nodo di Bettola.**
- **Coordinare i futuri sviluppi di metropolitane e tranvie con il sistema dei trasporti pubblici esistente.**

NORD OVEST

Campo della conoscenza e dell'innovazione

SVILUPPO ECONOMICO, FORMAZIONE E LAVORO

Le trasformazioni in corso sul territorio rappresentano occasioni di sviluppo multiple e variabili, a partire dall'insediamento di MIND, che rappresenta una potente leva verso l'innovazione del sistema economico produttivo dell'intera area. L'insediamento di Human Technopole, dell'IRCCS Galeazzi, delle facoltà scientifiche dell'Università statale, e di aziende italiane e internazionali legate all'innovazione e al settore Life sciences si rifletteranno sulla domanda di nuovi servizi e figure professionali.

OBIETTIVI

- **Abilitare il sistema economico alle trasformazioni in corso, accompagnando la riconversione dei settori più tradizionali e favorendo lo sviluppo di settori innovativi chiave.**
- **Promuovere azioni e servizi per la creazione di imprese innovative (incubatori, fab-lab, coworking..).**
- **Orientare le politiche formative verso le nuove attività.**
- **Portare a compimento il SUAP di Zona omogenea.**

PIANIFICAZIONE TERRITORIALE, WELFARE METROPOLITANO E RIGENERAZIONE URBANA

Tra i temi del Piano Strategico 2016-2018, la strategia territoriale della ZO Nord-Ovest lanciava un'agenda per la rigenerazione urbana, complementare a uno strumento di mappatura e marketing territoriale: l'atlante delle opportunità. Tale strumento, parzialmente realizzato a livello dei singoli municipi, non esiste ancora sull'intera Zona Omogenea.

OBIETTIVI

- **Estendere l'atlante delle opportunità all'intera Zona omogenea, anche per intercettare il cosiddetto "effetto Expo".**
- **Ampliare alle aree esterne, prossime al sito Expo 2015, l'effetto MIND, rendendo più flessibili le regole urbanistiche, mettendo a punto strumenti attuativi più agili, prevedendo incentivi.**
- **Attuare politiche innovative in tema di offerta residenziale che sia in grado di accogliere una domanda temporanea legata in particolare a Mind, riutilizzando e conservando il patrimonio abitativo esistente.**

[ARESE, BARANZATE, BOLLATE, CESATE, CORNAREDO, GARBAGNATE MILANESE, LAINATE, NOVATE MILANESE, PERO, POGLIANO MILANESE, PREGNANA MILANESE, RHO, SENAGO, SETTIMO MILANESE, SOLARO, VANZAGO]

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E PARCHI

La valorizzazione delle potenzialità ambientali, paesaggistiche e turistiche presenti sul territorio è il tema centrale delle politiche di sostenibilità della Zona Omogenea. Questa strategia deve prevedere unità di intenti e dialogo costante di tutti gli attori interessati, tra cui in particolare il Comune di Milano. Direttamente connesso alla valorizzazione dei parchi è lo sviluppo di forme di mobilità lenta: tra le iniziative in realizzazione c'è il potenziamento della rete ciclabile nel Parco delle Groane che dovrebbe raggiungere l'area Mind.

OBIETTIVI

- **Valorizzare il sistema idrografico principale e minore, coniugando azioni di riqualificazione pluviale e azioni di prevenzione del rischio idraulico.**
- **Realizzare un progetto unitario e condiviso di valorizzazione delle potenzialità ambientali, paesaggistiche e turistiche.**
- **Connettere i parchi della zona, progettando e istituendo percorsi dedicati alla mobilità lenta.**

INFRASTRUTTURE E SISTEMI DI MOBILITÀ

Le infrastrutture e i servizi di mobilità costituiscono un tema chiave per il Nord Ovest. La riorganizzazione dei trasporti della Zona, che ha visto negli ultimi anni un'intensa attività progettuale, necessita oggi interventi di completamento e di omogeneizzazione condivisi. In particolare, ancora da risolvere è il tema della sovrapposizione tra il reticolo viario-ferroviario e la destinazione strategica delle aree adiacenti e intercluse, in particolare se correlata agli *spill-over* del progetto Mind/post Expo. Il bilancio è positivo invece in tema di mobilità lenta e alternativa, con numerose nuove piste ciclabili realizzate, in particolare finanziate con fondi europei.

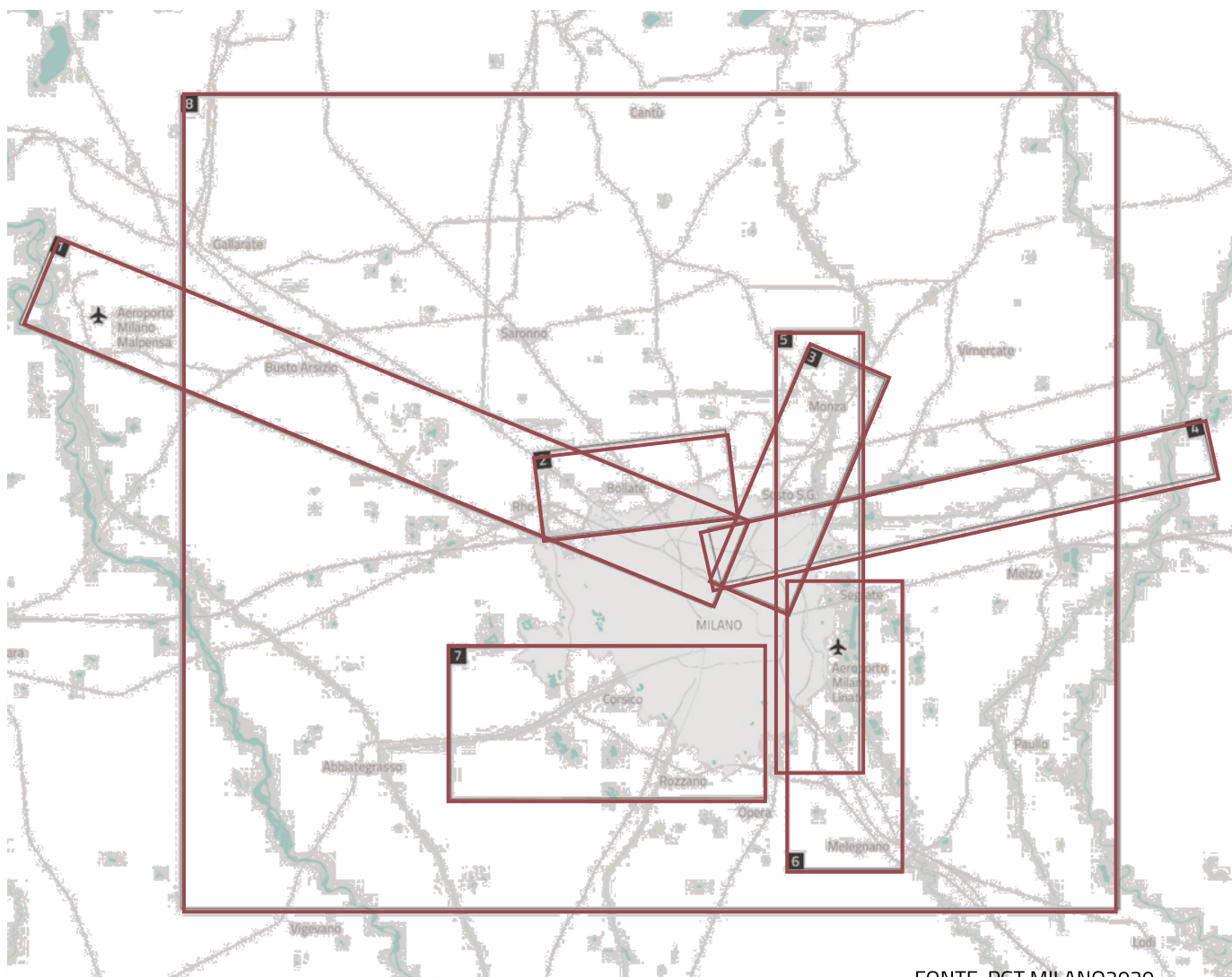
OBIETTIVI

- **Migliorare il dialogo tra Comuni e con il Comune di Milano nel coordinamento delle politiche infrastrutturali, agendo sulle aree caratterizzate da scarsa accessibilità.**
- **Proseguire nella valorizzazione dei progetti di mobilità lenta/ciclabile.**
- **Rilanciare il progetto relativo alla variante SS33 del Sempione.**
- **Recuperare l'ex cintura ferroviaria Alfa Romeo, attivando la connessione Garbagnate-Lainate.**



MILANO

Milano2030, metropolitana e globale



FONTE: PGT MILANO2030

La Milano 2030 disegnata dal nuovo PGT, insieme al PUMS e ad altre politiche che si “formano” nello spazio, introducono profonde innovazioni nella strategia urbana milanese degli ultimi decenni.

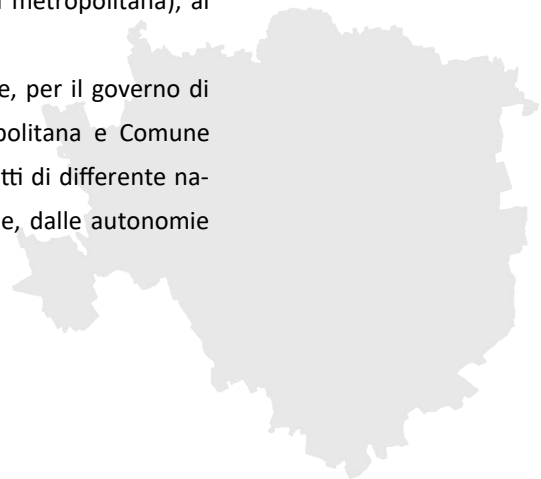
La recente pianificazione/programmazione di Milano non si limita infatti alla “regolazione” di varie funzioni entro i confini comunali, peraltro unanimemente ritenuti angusti rispetto alla scala dei fenomeni reali, ma apre il suo sguardo, esprime intenzionalità e disegna un campo di relazioni che superano il proprio perimetro.

Come affermato nel Documento di Piano, che traccia le strategie spaziali del PGT milanese, “la riorganizzazione dei grandi poli sanitari, dell’istruzione superiore e della ricerca scientifica, lo sviluppo di *hub* per l’innovazione e il trasferimento tecnologico, la localizzazione di impianti tecnologici e di importanti infrastrutture di servizio così come dei poli

terziario-commerciali e delle piattaforme logistiche, le sistemazioni viarie di connessione territoriale, il trasporto pubblico e la mobilità insieme ai nodi di interscambio, il riassetto idrogeologico, il contrasto alle emissioni inquinanti, la tutela dell'ambiente, il sistema dei parchi, le emergenze paesistiche e le connessioni ecologiche, ecc." rappresentano grandi sfide per il governo dello sviluppo non solo della città, ma del più vasto territorio metropolitano e regionale.

Tali interdipendenze territoriali domandano un raccordo più organico ed efficace – configurabile anche attraverso accordi/intese quadro sia generali che settoriali - tra le varie programmazioni di Città metropolitana e del Comune capoluogo (Piano strategico, PTM e PUMS metropolitano, insieme a PGT e Accordi di Programma di eventuale futura definizione, PUMS e varie pianificazioni "settoriali" milanesi di rilevanza metropolitana), al fine di rafforzare i processi di cooperazione e di co-pianificazione.

Allo stesso tempo, la transcalarità dei processi di sviluppo suggerisce, per il governo di particolari filiere funzionali, un'alleanza strategica tra Città metropolitana e Comune centrale per sviluppare accordi e progetti partenariali con altri soggetti di differente natura e statuto (dal Governo alla Regione ad altre Città metropolitane, dalle autonomie funzionali alle *multi-utilities* ad altri soggetti misti, ecc.).



SVILUPPO ECONOMICO, FORMAZIONE E LAVORO

L'obiettivo, individuato dai principali documenti di programmazione del Comune, è quello di promuovere uno sviluppo sostenibile dal punto di vista economico, sociale e territoriale-ambientale, combinando politiche finalizzate a favorire l'innovazione, l'attrattività e la competitività con misure volte a promuovere inclusione, equità e riequilibrio tra centro e periferie a scala sia urbana che metropolitana.

OBIETTIVI

- Integrare “sapere e saper fare”, attraverso la riproduzione e la densificazione delle connessioni tra cultura tecnica e umanistica tipica di Milano e dei contesti metropolitani.
- Agevolare la crescita dei settori consolidati (scienze della vita, moda e design, media e comunicazione, chimica e farmaceutica, meccanica di precisione e strumentale, macchine utensili, ecc. connessi alla rete di servizi di rango superiore), insieme alle attività commerciali di vicinato e all'artigianato di servizio, in un rapporto di mutuo vantaggio con i territori metropolitani.
- Creare occasioni per chi investe nell'economia del futuro (formazione superiore, R&S, industria 4.0 e nuova manifattura urbana, ecc.), allo scopo di generare lavoro soprattutto per i più giovani, coordinando politiche ed azioni a scala metropolitana.
- Rafforzare il sistema dei servizi con una visione di scala metropolitana (casa sociale, istruzione, sanità e assistenza, cultura e sport, ecc.).
- Promuovere e gestire flussi turistici – spesso collegati al calendario degli eventi - in chiave metropolitana, sviluppando integrazione con i valori artistici, architettonico-monumentali e ambientali presenti nel territorio metropolitano.

PIANIFICAZIONE TERRITORIALE, WELFARE METROPOLITANO E RIGENERAZIONE URBANA

Nel PGT di recente adozione, il rapporto tra il Comune di Milano e Città metropolitana assume un ruolo centrale, segnando le grandi trasformazioni future.

Mind-post Expo, lungo l'asse del Nord Ovest, e Città della Salute, a Nord Est, rappresentano i principali assi di sviluppo di Milano a scala metropolitana.

In città, sei grandi vuoti urbani - Bovisa-

Goccia, San Siro-Trotto, Piazza D'Armi, Ronchetto, Porto di Mare, Rubattino - si candidano a ospitare funzioni di interesse pubblico o generale di carattere strategico per l'intera area metropolitana (nuovi sedi istituzionali e amministrative, strutture logistiche di supporto alla produzione culturale, biblioteca, strutture ospedaliere, aule e servizi universitari legati a spazi di incubazione alle imprese, grandi impianti sportivi, depositi per la mobilità sostenibile, nuovi parchi).

Analogamente, i sette scali ferroviari, insieme al com-

pletamento di alcune grandi aree di recente trasformazione, poste sia in ambito semicentrale che periferico e quasi sempre dotate di elevata accessibilità o comunque accompagnate da progetti per un suo potenziamento, diventano perni di un vasto processo di rigenerazione urbana che interessa non solo la città, ma un ben più ampio territorio, modificando così in misura sensibile il sistema delle convenienze localizzate all'intera scala metropolitana.

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E PARCHI

Milano vuole essere una "città green" proiettata verso la regione urbana, entro la quale si integrano in un disegno unitario i parchi territoriali della città, con i Parchi regionali, i PLIS e la più complessiva rete delle aree agricole e verdi. In questa prospettiva, il nuovo PGT ridimensiona le previsioni insediative, riducendo così il consumo di suolo e incentivando, al contempo, interventi di rinaturalizzazione e di forestazione urbana. Il Piano si propone inoltre di sviluppare le infrastrutture blu e verdi che hanno origine dai grandi sistemi ambientali metropolitani/regionali. Quella blu ritrova spazio lungo i corsi d'acqua, mediante l'attuazione dei parchi di interesse sovralocale del Lambro e della Martesana, e torna ad attraversare la città grazie alla riapertura dei Navigli. Quella verde è organizzata sulle aree agricole, sui "Raggi Verdi", sulla rete ecologica, sui punti notevoli costituiti dagli scali e dai venti nuovi parchi cittadini, sulle aree del Parco Sud e sulle connessioni verdi verso il Parco Nord e i PLIS del nord Milano, che andranno a costruire il Parco Metropolitano. In terzo luogo, il Piano definisce nuovi standard ambientali che favoriscono la riduzione delle emissioni di gas serra e di carbonio e aiutano a mitigare gli eventi climatici.

OBIETTIVI

- **Rafforzare i processi di cooperazione interistituzionale, trovando opportuno trattamento in fase di costruzione del PTM, nonché negli AdP di eventuale definizione.**
- **Concepire progetti riguardanti le "grandi funzioni" in una logica di integrazione con altri progetti di rilevanza metropolitana in divenire.**
- **Promuovere interventi di rigenerazione urbana, coinvolgendo spazi ed edifici dismessi, sottoutilizzati, degradati o di insufficiente qualità, anche in chiave di risparmio di suoli liberi e di riequilibrio socio-abitativo.**

OBIETTIVI

- **Ridurre il consumo di suolo, anche al fine di migliorare il drenaggio delle acque meteoriche e contribuire a risolvere le attuali fragilità dell'assetto idrogeologico.**
- **Rafforzare le connessioni ecologiche, ridando spazio ai fiumi e al reticolo idrografico minore, anche in chiave di costruzione di un Parco metropolitano, aperto/connesso con la rete verde regionale.**
- **Valorizzare l'agricoltura multifunzionale periurbana, anche in chiave di "raccordo" tra la città e il territorio metropolitano.**
- **Adottare politiche di riduzione dei consumi energetici e di contenimento delle emissioni per migliorare la vivibilità e aumentare la resilienza del territorio ai cambiamenti climatici.**

INFRASTRUTTURE E SISTEMI DI MOBILITÀ

La mobilità milanese, progettata dal PGT e dal PUMS, guarda oltre i confini comunali. Da una parte, Milano è pensata come un nodo di reti di scala interregionale, in ragione del fascio di reti transeuropee multimodali che la attraversano. Dall'altra, si costituisce come il centro di una vasta regione urbana, in stretta relazione con altri contesti territoriali metropolitani e regionali. Testimoniano questo ruolo transcalare, il potenziamento/riqualificazione del sistema aeroportuale, lo sviluppo delle linee di alta velocità, il rafforzamento del Servizio Ferroviario Regionale, la realizzazione della Circle line, la nuova M4 e i progetti di prolungamento delle metropolitane/linee di forza del trasporto pubblico oltre i confini comunali, con i relativi nodi di interscambio. In questa prospettiva, le recenti misure finalizzate all'integrazione tariffaria si configurano come un decisivo passo in avanti verso una concezione metropolitana dei servizi di mobilità. Assai rilevanti, ai fini di una mobilità più efficiente e sostenibile, risultano anche le politiche volte a incentivare sistemi e servizi *smart* e a *low emission* (auto elettriche, *car sharing*, *car pooling*, ecc.) e le misure volte a potenziare la ciclabilità. Infine, in una prospettiva metropolitana, appaiono significative le misure di regolazione degli accessi a estese parti di città, finalizzate sia a limitare la congestione sia a ridurre le emissioni inquinanti (Area C e Area B).

OBIETTIVI

- **Potenziare gli interventi sul sistema del trasporto pubblico metropolitano, attraverso forme di pianificazione e progettazione condivisa a scala metropolitana.**
- **Sviluppare l'intermodalità, migliorando efficienza e qualità dei nodi di interscambio.**
- **Ampliare il raggio d'azione dei sistemi e dei servizi di *smart mobility* e a *low emission*, coinvolgendo i comuni metropolitani.**
- **Prevedere forme di raccordo tra la programmazione ciclo-viaria urbana e quella dei comuni vicini, con particolare riferimento all'apertura verso il sistema dei parchi territoriali.**
- **Supportare l'applicazione delle misure in tema di integrazione tariffaria all'intero sistema del TPL, nella prospettiva del biglietto unico esteso anche alla modalità ferroviaria.**
- **Conferire una prospettiva metropolitana alle misure di contenimento della congestione e delle emissioni inquinanti, attraverso un intenso dialogo con Città metropolitana, Comuni e Regione.**



AGENDA STRATEGICA

In coerenza con gli obiettivi e gli indirizzi precedentemente delineati, Città metropolitana, allo scopo di costruire le proprie politiche e progettualità, di organizzare l'azione multilivello nelle molteplici arene decisionali, di promuovere *partnership* con altri soggetti pubblici e privati nei territori, di selezionare le politiche a cui conferire priorità di finanziamento, privilegia 10 "macro progetti" di rilevanza strategica. Allo stesso tempo il Piano integra la programmazione dell'Ente individuando 24 progetti dal carattere più operativo.

3.1 PROGETTI STRATEGICI

I progetti strategici sono progetti che contribuiscono in misura rilevante al potenziamento della capacità competitiva e attrattiva del territorio metropolitano. Caratterizzati da orizzonti temporali più lunghi di quelli definiti dalla programmazione, pur afferendo ciascuno alle linee di indirizzo di *policy* prevalente, intercettano allo stesso più ambiti di politiche e più progetti, proprio per la loro capacità di ibridazione e il loro carattere trasversale. Inoltre, sia nel loro processo di costruzione che nell'esito auspicato, rispondono agli indirizzi generali e agli obiettivi dell'Ente, delineando una sorta di "decalogo".

1. SOSTENIBILITA' condizione di uno sviluppo equilibrato tra le diverse parti della città metropolitana in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere le possibilità delle generazioni future.
2. INNOVAZIONE capacità di introdurre nuovi metodi, tecnologie, forma organizzative in grado di riconvertire la base economica territoriale e migliorarne la produttività.
3. INCLUSIONE riduzione dei divari sociali e territoriali e rafforzamento della coesione della società metropolitana
4. PARTECIPAZIONE capacità di ascolto del territorio e coinvolgimento di stakeholder e cittadini
5. TRASVERSALITA' capacità di ibridazione tra ambiti di policy e tra territori metropolitani
6. REPLICABILITA' carattere di trasmissibilità per imitazione/adattamento di idee ed esperienze
7. INTEGRAZIONE idoneità a combinare strumenti (quadri regolativi, dispositivi, opportunità di finanziamento) di varia natura e scala
8. CONNESSIONE capacità di rafforzare le interazioni con attori pubblici a diverse scale, autonomie funzionali e altri soggetti privati
9. GENERATIVITA' capacità di suscitare/mettere in movimento processi di fertilizzazione sia cognitiva che operativa e produttiva
10. ATTRATTIVITA' attitudine a essere di richiamo per imprese, risorse finanziarie, organizzative, competenze

10 PROGETTI STRATEGICI



1. REMIX E VALORI PER LA RIGENERAZIONE TERRITORIALE



2. PARCO METROPOLITANO E IDROSCALO



3. MILANO METROPOLITANA E L'EUROPA



4. TERRITORI CONSAPEVOLI—VERSO LA SMART LAND



5. GESTORE UNICO DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO METROPOLITANO



6. ATO RIFIUTI CITTA' METROPOLITANA DI MILANO



7. REGOLAMENTO EDILIZIO METROPOLITANO TIPO



8. GIOVANI: FORMAZIONE, LAVORO E NUOVE OPPORTUNITA'

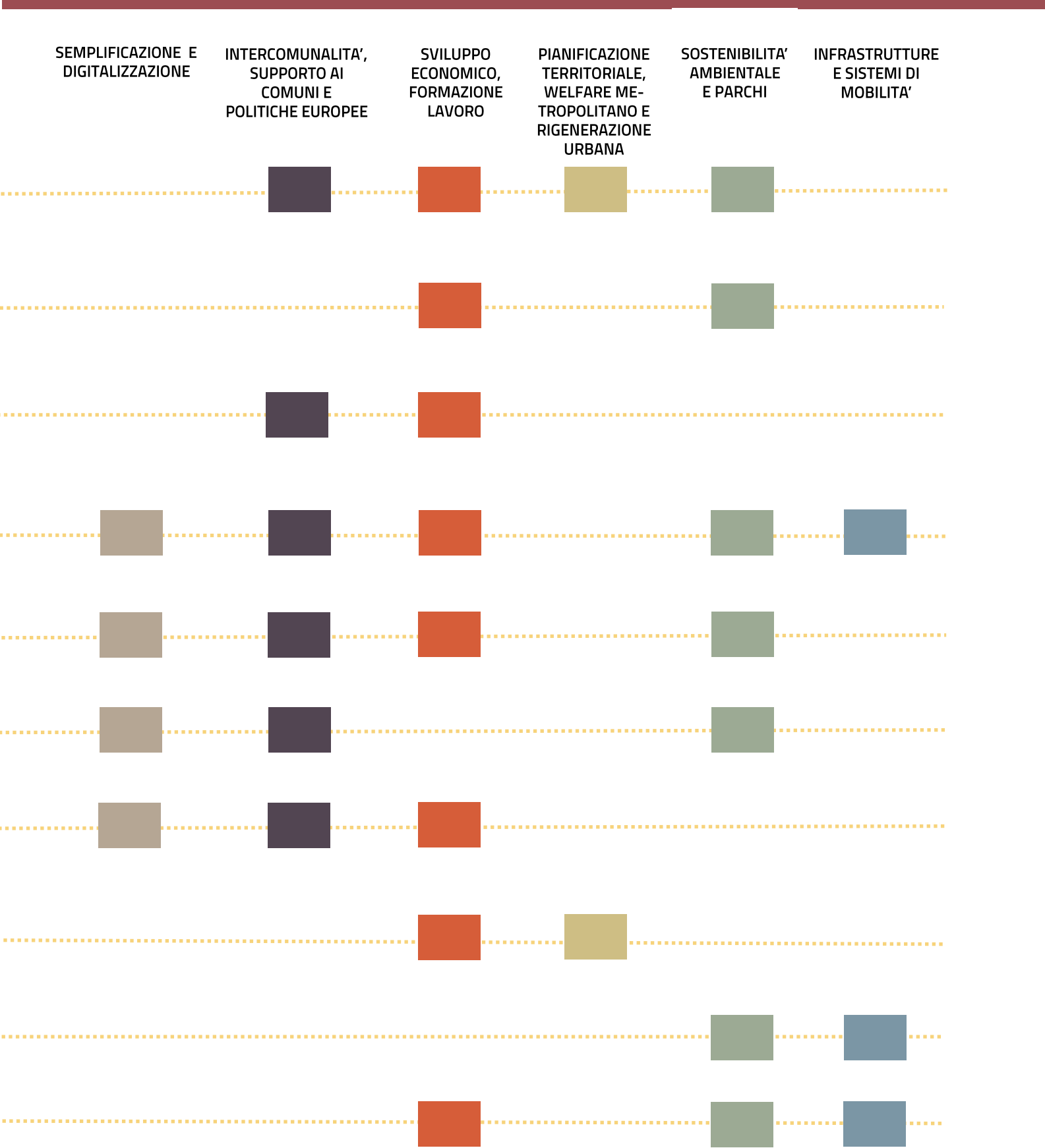


9. PER UNA MOBILITA' SOSTENIBILE



10. OLIMPIADI INVERNALI 2026: MILANO METROPOLITANA CORTINA

10 PROGETTI STRATEGICI



1. REMIX e VALO.RI per la rigenerazione territoriale

- Pianificazione territoriale, welfare metropolitano e rigenerazione urbana
- Intercomunalità, supporto ai comuni e politiche europee
- Sviluppo economico, formazione e lavoro
- Sostenibilità ambientale e parchi




La Rigenerazione territoriale viene assunta da Città metropolitana nella sua accezione estesa di trasformazioni, grandi o diffuse sul costruito, ma anche di azioni e interventi sugli spazi pubblici e privati, sul miglioramento delle infrastrutture di mobilità (con particolare riguardo alla mobilità sostenibile), sul sistema del verde e delle reti ecologiche, sui servizi alla persona e sulla promozione dei sistemi economici locali, nonché in ordine ad aspetti riguardanti innovazione tecnologica e processi organizzativi/gestionali. L'obiettivo è quello di innescare processi che si realizzino mediante interventi intersettoriali e un metodo di lavoro cooperativo e multidisciplinare, con il coinvolgimento dei cittadini e di soggetti pubblici e privati interessati. A questo scopo è stato costituito un Coordinamento intersettoriale dedicato alla rigenerazione metropolitana, forma di interrelazione di più aree organizzative di Città metropolitana in diretta relazione con la Direzione generale.

Il progetto "Welfare metropolitano e rigenerazione urbana. Superare le emergenze e costruire nuovi spazi di coesione e di accoglienza", finanziato dal Bando Periferie (ex D.P.C.M. 25/5/2016), ha significato per Città metropolitana di Milano aggregare e coordinare sotto la propria regia un insieme di progetti sviluppati dai Comuni proponendo una visione strategica di riferimento. Gli interventi ora in corso di realizzazione sui territori dei 31 Comuni che hanno aderito al programma sono guidati da una chiave di lettura unitaria del tema periferie e rispondono all'ipotesi che l'inclusione sociale possa dare forma alla rigenerazione urbana e che la riqualificazione del territorio a sua volta sia generativa di inclusione sociale.

La sfida è ora consolidare l'esperienza in corso e trasformarla in una prassi ordinaria e virtuosa, arrivando, attraverso il tema della rigenerazione territoriale, alla definizione di un modello di cooperazione tra e con i Comuni. **L'Incubatore metropolitano per la Rigenerazione Territoriale (Remix)** vuole rappresentare una piattaforma di incontro tra progetti e opportunità che opererà per alimentare e coordinare lo sviluppo delle progettualità sul territorio in tema di rigenerazione spaziale attraverso una serie di servizi e risorse a supporto, offerti dalla struttura operativa dell'incubatore e dalla sua rete di relazioni: formazione/informazione sui finanziamenti, erogazione di tecnologia, consulenza sulla definizione e sviluppo dei progetti, consulenza amministrativa, costruzione di *partnership*, attività di comunicazione e marketing.

Nella strategia complessiva di rigenerazione urbana e territoriale che Città metropolitana intende promuovere, con i propri Comuni e con altri attori rilevanti del territorio, uno degli *asset* prioritari, è la **valorizzazione dei beni pubblici**,



(VALO.RI) prioritariamente del patrimonio di Città metropolitana, e la promozione di forme di finanza sostenibile per l'investimento in infrastrutture sociali. L'obiettivo è quello di definire e realizzare progetti che, attraverso il riuso e la riqualificazione di spazi e strutture di proprietà pubblica inutilizzati o sottoutilizzati, possano generare significative ricadute di natura sociale e ambientale ma anche opportunità di sviluppo economico e di leva finanziaria per ulteriori progetti.

La valorizzazione così intesa potrà avvenire seguendo due percorsi.

Il primo contempla l'alienazione dei beni mediante procedure di selezione strutturate in modo da focalizzare obiettivi di incremento di valore pubblico con proposte che tengano in prevalente considerazione aspetti di qualità tecnico-progettuale che producano benefici per la comunità, specie in termini di innovazione, di inclusione e di permanente ricaduta territoriale.

Il secondo, in una prospettiva di mantenimento dell'assetto proprietario dei beni ma con una revisione dei loro modelli d'uso e gestione, secondo forme di concessione degli spazi che prevedano l'ibridazione di funzioni sociali e di mercato e con partner *profit e no-profit* in grado di ottimizzarne l'uso nella direzione di una maggiore sostenibilità, generando nel contempo percorsi di innovazione e sviluppo.

Sulla base dell'attuazione di un primo programma di valorizzazioni di edifici di proprietà dell'Ente sui tre ambiti del Nord Milano, Alto Milanese e Sud Est, l'obiettivo nel medio periodo è arrivare ad avviare percorsi di concertazione che gradualmente si estendano a tutto il territorio metropolitano, fornendo supporto per la valorizzazione di beni pubblici dei Comuni che possano attivare rigenerazione territoriale.

2. Parco metropolitano e Idroscalo

- *Sostenibilità ambientale e parchi*
- *Sviluppo economico, formazione e lavoro*




La Città metropolitana di Milano si propone come soggetto principale per valorizzare il sistema delle aree protette regionali e dei parchi di scala metropolitana, intesi come un unico servizio collettivo, una rete infrastrutturale verde primaria del suo sistema paesistico e territoriale. L'Ente ha deciso inoltre di adottare un nuovo modello di *governance* per Idroscalo, per dare nuovo impulso strategico alla gestione del Parco. La forma di governo scelta è l'Istituzione ai sensi dell'art. 114 del TUEL. Questo strumento garantisce un approccio gestionale più snello ed efficiente e prevede la costituzione di un Consiglio di Amministrazione che coinvolge direttamente altri soggetti pubblici: Regione Lombardia, Comuni di Milano, Segrate e Peschiera Borromeo.

Per meglio raggiungere gli obiettivi indicati dalla legge regionale 28/2016, i parchi dell'area metropolitana hanno condiviso la formazione di un unico Ambito Territoriale Ecosistemico (ATE) inserito all'interno della Macroarea 8 individuata dalla Regione, come premessa per l'eventuale costituzione di un unico soggetto gestore delle aree attualmente ricomprese nei rispettivi perimetri e di quelle oggi esterne o caratterizzate da un altro regime di tutela. In merito alla formazione dell'Ambito Territoriale Ecosistemico (ATE) gli organi istituzionali del Parco Agricolo Sud Milano, del Parco Nord Milano e di Città Metropolitana hanno deliberato la proposta di formazione del **Parco metropolitano**, nel rispetto dei tempi e modalità previsti dalla legge. Obiettivo nel medio periodo, a seguito del recepimento da parte di Regione Lombardia della proposta di Città metropolitana, parco Sud e Parco Nord Milano, è la formazione di un parco unico rispondente alla tipologia di Parco metropolitano definendone il nuovo perimetro, la nuova *governance* ed i nuovi strumenti di pianificazione.

Altra azione fondamentale è rappresentata dall'**istituzione delle aree a Parco Naturale**, individuate all'interno del territorio del Parco Agricolo Sud Milano. L'istituzione del Parco naturale permetterà una migliore tutela ambientale, la ricostruzione e riqualificazione del paesaggio e l'incremento della biodiversità.

L'Idroscalo, per le sue caratteristiche naturali e per la sua vocazione sociale, rappresenta un'eccellenza all'interno del territorio metropolitano, tanto da rientrare nell'ambito del Sistema Turistico Metropolitano, riconosciuto da Regione Lombardia. Un'oasi di benessere di 1,6 milioni di metri quadri, compresa nel territorio del Parco Agricolo Sud, a solo 8 km dal Duomo di Milano, adiacen-



te all'aeroporto di Linate, nei Comuni di Segrate e Peschiera Borromeo, aperta tutto l'anno, con una presenza annua di circa due milioni di frequentatori. L'Idroscalo è già per sua stessa natura, posizione, vocazione e storia un parco che soddisfa la richiesta di sport, tempo libero, natura, cultura, intrattenimento di un'utenza molto variegata.

L'obiettivo del progetto è quello di valorizzare ulteriormente il Parco Idroscalo con una vasta offerta di servizi sociali, sportivi, culturali e ambientali a favore dei cittadini, intensificando la *partnership* con soggetti pubblici, privati e del terzo settore. Nel 2018 la Città metropolitana di Milano, modificando il proprio Statuto, ha adottato per il Parco Idroscalo il modello di *governance* della "Istituzione", ai sensi dell'art. 114 del TUEL. Ne è seguita l'approvazione e adozione del Regolamento e i successivi adempimenti.

Obiettivo è ora rendere operativa l'Istituzione per assicurare una gestione più snella ed efficiente; attrarre investitori e partner; cooperare con i territori limitrofi e Regione Lombardia, così come già previsto per il CdA; aumentare l'offerta di servizi e attività.

3. Milano metropolitana e l'Europa

■ *Intercomunalità, supporto ai comuni, e politiche europee*


■ *Sviluppo economico, formazione e lavoro*



Nello Statuto della Città metropolitana ampio spazio è riservato allo sviluppo delle politiche europee e alla necessità che essa sia sempre più protagonista nelle dinamiche continentali, ponendosi al centro di una rete di metropoli nell'Ue e sviluppando solide relazioni con le istituzioni di Bruxelles. Inoltre, anche nel corso delle audizioni per la costruzione del Piano Strategico, Sindaci e amministratori del territorio hanno più volte sottolineato la necessità di avere supporto per lo sviluppo di iniziative a carattere europeo. Infine, ampio risalto è attribuito allo sviluppo di progetti europei innovativi coerenti con le funzioni strategiche dell'Ente.

Il **Coordinamento intersettoriale sulle Politiche europee**, istituito formalmente con Decreto Dirigenziale il 4 aprile 2017 dal Segretario Generale, è composto da funzionari che si occupano di tematiche europee all'interno delle loro Aree o settori di appartenenza ed è coordinato dal LEAR (*Legal Entity Appointed Representative*) dell'Ente. Dopo la fase di *start up*, durante la quale ha candidato progetti su bandi di programmi europei, ottenendo significativi finanziamenti, LEAR ha avviato una prima collaborazione con il Comune di Milano e con alcuni Comuni metropolitani. L'obiettivo è ora quello di consolidare tale Coordinamento, perché possa sviluppare la propria azione su alcuni versanti molto precisi.

- Rafforzare il ruolo di Milano nell'Ue, allargando il numero di metropoli *partner*, aumentando iniziative e progetti comuni, con la prospettiva di rafforzare la voce di città e metropoli (ancora troppo marginale) nelle politiche europee.
- Consolidare rapporti e relazioni con le istituzioni europee, in particolare Commissione, Parlamento e Comitato delle Regioni, e predisporre un documento comune con le altre metropoli in vista della definizione del Quadro finanziario pluriennale 2021-2027.
- Rafforzare il partenariato locale coinvolgendo nel proprio lavoro anche il Comune di Milano e, in maniera sperimentale, alcuni Comuni del territorio metropolitano (**Servizio Europa metropolitano**), oltre alla Regione Lombardia.
- Sviluppare progetti europei innovativi sia per il reperimento di risorse finanziarie aggiuntive che per lo scambio di esperienze e buone pratiche con Enti omologhi su scala europea.



La riorganizzazione interna dell'Ente, approvata con Decreto il 5 luglio 2018, ha previsto la creazione della Direzione di progetto, "Sviluppo Zone omogenee, supporto ai comuni e progettazione europea di area vasta" che ha l'obiettivo, all'interno della più ampia attività di supporto e consulenza ai Comuni metropolitani, di incrementare la partecipazione dei Comuni del territorio metropolitano alle iniziative europee attraverso il supporto di Città metropolitana. Il progetto di un **Ufficio Europa Associato** risponde alla necessità dei Comuni di avere, da parte dell'Ente, un affiancamento e un supporto sia in fase di progettazione e reperimento delle risorse che in quella amministrativa e rendicontativa.

4. Territori consapevoli—Verso la Smart Land

- *Semplificazione e digitalizzazione*
- *Intercomunalità, supporto ai comuni e politiche europee*
- *Sviluppo economico, formazione e lavoro*
- *Sostenibilità ambientale e parchi*
- *Infrastrutture e sistemi di mobilità*



Realizzare una “Smart Land” significa, per Città metropolitana, porre il cittadino al centro dei processi di *governance* attraverso un utilizzo delle tecnologie in grado di renderle un vero *driver* di cambiamento e innovazione. Il punto di partenza è il “governo con la rete” quindi un governo locale che sappia attivare e mettere a frutto l’interazione con i cittadini e che, basandosi sull’*open communication*, riesca a impostare priorità, decisioni e interventi recependo e mettendo in collegamento le informazioni che arrivano da un’infrastruttura di rete, in una visione in cui i cittadini stessi diventano “sensori” cioè portatori di istanze attive, in quanto produttori di dati e informazioni. In una visione strategica di sviluppo il territorio Smart cambia il processo amministrativo verso una reale semplificazione e una corretta e integrata gestione documentale, con la norma al servizio dei bisogni dei cittadini e delle imprese e non viceversa; cambia anche la comunicazione tra cittadini, imprese e istituzioni in un dialogo che mette al centro l’ascolto degli *stakeholders* e un efficace utilizzo di tutti i canali che le moderne tecnologie ci offrono; cambia il rapporto pubblico-privato, perché una PA abilitante non può basarsi che su una reale, accorta e trasparente *partnership* tra le amministrazioni e il mondo della produzione e dei servizi avanzati, molto spesso titolare di saperi ed esperienze che possono tradursi in nuovi paradigmi anche tecnologici e in nuove frontiere d’innovazione; cambia il processo decisionale, che si basa sui dati (*data driven decision*), sulla loro raccolta multicanale, sulla loro corretta analisi e diffusione, permettendo quindi politiche partecipate che siano preventive, predittive e personalizzate. Cambiano infine anche i servizi, non solo perché digitali e immediatamente fruibili, ma perché, co-disegnati sulle esigenze di ciascun cittadino, sono in grado di anticiparne i bisogni.

Semplificare, dematerializzare e ridurre i tempi di realizzazione sono i primi *asset* su cui si focalizza l’azione di Città metropolitana. Ad oggi il territorio dispone di una rete telematica a larga banda in fibra ottica (rete WAN), realizzata a partire dal 2005 da Provincia di Milano e idonea a supportare la mole di trasmissioni digitali che le nuove esigenze dei processi di e-government richiedono. Tale infrastruttura telematica, in fase di estensione, ad oggi si compone di 2680 Km di cavi in fibra ottica con l’obiettivo entro il 2021 di raggiungere i 3000 km ed è destinata a veicolare e far condividere a tutti gli attori della “rete” applicazioni innovative, che facilitino il raggiungimento di intese istituzionali nonché l’aggregazione di conoscenze scientifiche e tecniche. L’obiettivo è quello di arrivare alla realizzazione di un sistema innovativo unitario ed integrato, in grado di sostenere la valorizzazione del territorio, tutelare le eccellenze in esso rappresentate, porre le con-



dizioni per il decollo di nuovi servizi interattivi rivolti ai cittadini ed alle imprese.

Il **Campus Digitale Metropolitano** è un progetto di sistema per rinforzare il ruolo strategico della Città metropolitana sulla frontiera dell'innovazione. Al suo interno sono coinvolti numerosi soggetti con ruoli e compiti differenti, ma la cui collaborazione vuole conseguire l'obiettivo di promuovere iniziative atte alla costruzione di uno *smart landscape* al cui centro ci sono le persone e le loro necessità: Città metropolitana di Milano, gli Enti Locali del territorio, la rete delle scuole, le imprese, i cittadini. Per costruire Campus Digitale metropolitano si è partiti dalle infrastrutture: attualmente è realizzata una dorsale di 3.100 Km di rete di fibra ottica e la connessione tra le scuole del territorio e la rete della Città metropolitana favorisce un nuovo approccio didattico basato sulle tecnologie digitali. L'intenzione è quella di estendere la rete alla connessione di tutte le PA del territorio metropolitano: comuni, aziende, partecipate, consorzi.

Alla rete in fibra ottica si aggiunge dal 2016 la posa di tralicci per la fornitura della connettività anche in modalità mobile (5G), grazie allo strumento del *project financing*. Sono stati individuati 41 siti sul territorio di 32 Comuni metropolitani sui cui si possono installare le stazioni radio-base. Ad oggi 20 tralicci sono stati posati e 14 sono in via di realizzazione.

Smart Land Sud Est Milano circoscrive oggi a 14 municipalità il territorio di intervento e si basa sulla condivisione di un'unica meta progettualità, che è quella di sostenere l'evoluzione e lo sviluppo del territorio, predisponendo le infrastrutture e i servizi in funzione di come si evolve la dinamica sociale, economica e culturale. Il progetto, promosso attraverso un protocollo d'intenti sottoscritto nel marzo 2019 da un gruppo di Comuni dell'area, vede come capofila la Società Energia Media srl e coinvolge una varietà di soggetti (BEI Jaspers, Ministero dello Sviluppo Economico, ENEA, Centro Studi Smarter Università Insubria, ANCI Lombardia, Centro Studi PIM, Regione Lombardia); si fonda sui valori portanti degli orientamenti comunitari, quali l'innovazione, la sostenibilità, la coesione e la contaminazione, con l'obiettivo di mettere a punto un modello replicabile in altri territori metropolitani.

5. Gestore unico del Servizio Idrico Integrato metropolitano

- *Semplificazione e digitalizzazione*
- *Intercomunalità, supporto ai comuni e politiche europee*
- *Sostenibilità ambientale e parchi*
- *Sviluppo economico, formazione e lavoro*



La strutturazione di sistemi coordinati di gestione dei servizi pubblici e l'organizzazione dei servizi pubblici di interesse generale di ambito metropolitano, ancor più se in materia ambientale, sono funzioni fondamentali affidate dalla L. 56/2014 a Città metropolitana.

Milano e i comuni metropolitani, nella generalità dei casi, non dividono le loro acque tra uso umano e altri usi in quanto i loro acquedotti sono pensati, analogamente alle fognature, in forma mista.


Al fine di un utilizzo più razionale della risorsa acqua, la legge 152/2006 chiede ai Comuni, ove possibile, di provvedere alla realizzazione di una rete duale che consenta la conservazione delle acque nobili per i soli usi umani e animali, una gestione più razionale dei reflui neri, delle acque piovane e di quelle di prima falda, la generazione di benefici in termini energetici, conseguendo così rilevanti vantaggi sia sul piano ambientale che su quello economico.

Per un progetto così ambizioso è però necessario, dopo la costruzione di un unico Ambito Territoriale Ottimale (ATO) acque metropolitano, compiere un ulteriore passo in avanti, muovendosi nella direzione di un gestore unico del Servizio Idrico Integrato metropolitano, superando l'attuale assetto "bicefalo" centrato su CAP Holding spa, che gestisce il territorio metropolitano, e MM spa, che gestisce la città di Milano.

La costruzione di un gestore unico del Servizio Idrico Integrato, coincidente con l'intero territorio dell'ATO acque metropolitano, non risponde alla mera necessità di conformarsi alle previsioni della L. 152/2006 ma consente di ottenere molteplici vantaggi sia sul piano ambientale che su quello economico e gestionale.

Uno degli obiettivi è la creazione della rete duale che ha le seguenti positive ricadute in termini energetico ambientali:

- integrazione nella rete di tutti gli emungimenti passivi di acqua di falda oggi principalmente inviati in fognatura e fonte di soli costi energetici senza utilizzo alcuno;
- realizzazione di una rete che consenta le irrigazioni pubbliche e private – con particolare riferimento all'agricoltura di prossimità - della Città Metropolitana con acque non potabili (e di minore durezza) e conseguente integrazione del reticolo superficiale;
- ampliamento della rete che mette a disposizione l'acqua di falda per la produzione di energia termica per riscaldamento e per raffrescamento, con la correlata possibilità di usare tale rete come accumulo dei cascami termici prodotti



dalle attività cittadine in modo da fornire alle utenze in pompa di calore valori termici superiori (sia in caldo che in freddo);

- miglioramenti della qualità delle acque sia del reticolo idrico principale che di quello minore;
- contenimento significativo delle emissioni in atmosfera (anche inferiori del 50% di quelle attuali).

Accanto ai benefici di carattere energetico-ambientale, la realizzazione di un gestore unico del servizio presenta rilevanti vantaggi anche sotto il profilo economico:

- la rimodulazione della tariffa, restando comunque entro valori molti bassi rispetto ai costi sopportati dagli utenti sia in Italia che, ancor più, in Europa;
- la sostenibilità economica dell'operazione, con "rientro" degli investimenti entro un arco di tempo ragionevole, consentendo così di diminuire progressivamente l'onere in bolletta;
- l'opportunità per i Comuni di liberare risorse oggi impegnate per la manutenzione delle infrastrutture dedicate alle acque meteoriche, in quanto in una gestione integrata la ricchezza origina proprio dal recupero integrale e l'efficienza dei drenaggi è uno strumento industriale indispensabile;
- lo sviluppo di economie di scala e di sinergie tecnico-organizzative tra le due attuali società di gestione.

Al fine di incentivare i benefici di carattere energetico-ambientale sopra indicati, risulta di fondamentale importanza l'attuazione di un percorso di transizione verso l'economia circolare che riguardi soprattutto l'ambito della depurazione. Tale obiettivo potrebbe essere perseguito attraverso la promozione e l'attuazione di progetti finalizzati al recupero di energia e materia da fanghi da depurazione e/o sostanza organica da "far trattare" alle linee fanghi degli impianti di depurazione del Servizio Idrico Integrato, stringendo sinergie con il settore rifiuti. La produzione del biogas e la commercializzazione di materie estratte dai fanghi, oltre a costituire un traguardo di grande valenza ambientale, contribuirebbe alla riduzione della tariffa del Servizio Idrico Integrato.

6. ATO Rifiuti Città metropolitana di Milano

- *Semplificazione e digitalizzazione*
- *Intercomunalità, supporto ai comuni e politiche europee*
- *Sostenibilità ambientale e parchi*



L'art. 200 del d.lgs. 152/2006 prevede che la gestione dei rifiuti urbani sia organizzata sulla base di **Ambiti Territoriali Ottimali (ATO)** che devono essere delimitati dal piano regionale redatto ai sensi dell'art. 199 della medesima legge.


Il **Programma Regionale di Gestione Rifiuti (PRGR)**, approvato con DGR 1990/2014, non ha provveduto alla definizione dell'ATO, mentre la L.R. 22/2015, all'articolo 8, comma 13, ha ridefinito le competenze in materia di pianificazione provinciale sul tema dei rifiuti, trasformando quello che era un vero e proprio atto di pianificazione in una semplice relazione, contenente l'individuazione delle aree idonee e non, effettuata sulla base dei criteri già individuati dalla programmazione regionale.

L'art.1, comma 2, della L. 56/2014 assegna alle Città metropolitane, tra le finalità istituzionali generali, la promozione e gestione integrata dei servizi e il comma 44 attribuisce all'Ente, quale funzione fondamentale, la strutturazione di sistemi coordinati di gestione dei servizi pubblici, organizzazione dei servizi pubblici di interesse generale di ambito metropolitano.

Il comma 27 dell'art.14 del decreto-legge 78/2010, così recita: “(omissis)... sono funzioni fondamentali dei comuni, ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera p), della Costituzione: l'organizzazione e la gestione dei servizi di raccolta, avvio e smaltimento e recupero dei rifiuti urbani e la riscossione dei relativi tributi”.

Il servizio di gestione dei rifiuti urbani e assimilati è oggi svolto sul territorio metropolitano in modo molto frammentato, sia mediante appalti di servizi, sia mediante diverse società a capitale pubblico locale secondo il modello *dell'in-house providing*, generando così duplicazione e sovrapposizione di ruoli e responsabilità, con possibile aggravio di costi.

Per quanto a oggi Regione Lombardia non abbia provveduto a individuare il perimetro degli ambiti per la gestione del servizio, senza che lo Stato decidesse di esercitare i poteri sostitutivi, la previsione della L. 56/2014 abilita i Comuni metropolitani, anche in assenza di un atto regionale, a introdurre per il servizio di gestione rifiuti urbani e assimilati lo svolgimento associato delle funzioni loro



assegnate, razionalizzando le modalità di esercizio del servizio, anche al fine dell'ottenimento di risultati economici migliori. In particolare, tale riorganizzazione del servizio, da conseguirsi a seguito di un'attenta valutazione dei risultati fino ad oggi raggiunti, si rende necessaria al fine di assicurare:

- l'unità di governo del servizio nell'ATO, separando le funzioni di governo da quelle di gestione del servizio;
- il progressivo superamento della frammentazione delle gestioni attraverso l'affidamento del servizio di gestione integrato dei rifiuti su scala di Zona omogenea e, in prospettiva, a livello di ATO;
- la gestione del servizio integrato rifiuti secondo criteri di efficienza, efficacia, economicità, trasparenza e sostenibilità ambientale;
- il miglioramento, la qualificazione e la razionalizzazione dei servizi secondo livelli e *standard* di qualità omogenei e adeguati alle esigenze degli utenti;
- la garanzia della tutela degli utenti e della loro partecipazione alle scelte fondamentali di regolazione;
- la garanzia di condizioni e modalità di accesso ai servizi eque, non discriminatorie e rispondenti alle esigenze delle diverse categorie di utenti;
- il raggiungimento di un regime tariffario dei servizi uniforme ed equilibrato all'interno dell'ATO;
- il raggiungimento di un'efficace, efficiente ed economica gestione integrata dei rifiuti, anche attraverso la stipula di Intese, di Convenzioni e di Accordi con i soggetti pubblici e privati.

Le mosse da compiere, per dare concreta attuazione al processo di riorganizzazione del servizio, prevedono la stipula di una specifica convenzione, mediante la quale i Comuni, articolati nelle rispettive Zone omogenee, si associano con la Città Metropolitana, costituendo la Conferenza d'ambito per l'esercizio in forma associata delle funzioni amministrative comunali e delle attività connesse ai servizi di gestione dei rifiuti urbani e assimilati, attribuendo a Città Metropolitana le funzioni dell'Autorità d'ambito.

7. Regolamento Edilizio Metropolitan Tipo

- *Intercomunalità, supporto ai comuni e politiche europee*
- *Semplificazione e digitalizzazione*
- *Sviluppo economico, formazione e lavoro*



Il 20 ottobre 2016 è stata siglata, in sede di Conferenza unificata, tra il Governo, le Regioni e le autonomie locali, l'Intesa relativa al Regolamento Edilizio Tipo (RET) di cui all'articolo 4, comma 10 sexies, del decreto del Presidente della Repubblica 6 giugno 2001, n.380, pubblicata in Gazzetta ufficiale, Serie generale, n.268 del 16 novembre 2016. Tale Intesa ha lo scopo di garantire che la disciplina contenuta nei regolamenti edilizi e urbanistici sia guidata da principi generali, fondata su un insieme di definizioni uniformi e sviluppata secondo le specificità e le caratteristiche dei territori e nel rispetto della piena autonomia locale.

Il 31 ottobre 2018, la Giunta regionale, con D.gr n. XI/695, ha pubblicato il recepimento dello schema tipo di Regolamento Edilizio e le Definizioni Tecniche Uniformi per la realtà urbanistica lombarda.


Alla luce di quanto previsto dalla D.gr n. XI/695, i Comuni devono provvedere all'adeguamento del proprio Regolamento Edilizio entro 180 giorni a partire dal 31 ottobre 2018 secondo lo schema di Regolamento Edilizio Tipo approvato, richiamando le definizioni tecniche uniformi e riorganizzando compiutamente le norme in materia edilizia di propria competenza. Decorso tale termine le definizioni uniformi e le disposizioni sovraordinate in materia edilizia trovano diretta applicazione, prevalendo sulle disposizioni comunali con esse incompatibili, mentre le definizioni aventi incidenza sulle previsioni dimensionali urbanistiche avranno efficacia solo a partire dal primo aggiornamento complessivo di tutti gli atti del PGT.

Semplificare i regolamenti significa facilitare l'accesso ai servizi da parte del cittadino e delle imprese e, per l'amministrazione, rendere più efficiente la propria attività e contribuire a definire un linguaggio tecnico il più possibile uniforme per tutti i comuni.

A seguito dell'intesa siglata il 20 ottobre 2016 tra Stato e Regione, Città Metropolitana ha contribuito all'elaborazione di una prima proposta di indice di regolamento edilizio regionale, predisposta all'interno di un gruppo di lavoro coordinato da Anci Lombardia, al quale hanno preso parte, oltre a Regione, gli uffici tecnici di diverse città lombarde.

Questo tavolo di lavoro ha sviluppato quella parte dell'indice le cui disposizioni hanno caratteristiche tali da essere comuni a tutti gli enti locali lombardi, a prescindere dalla dimensione demografica e dalle caratteristiche territoriali e urbane, trovando recepimento entro lo schema tipo di Regolamento Edilizio e le Definizioni Tecniche Uniformi approvato dalla Giunta regionale con D.gr n. XI/695.

Al fine di delineare disposizioni specifiche per un territorio come quello metropolitano, traducendo alle diverse scale locali gli obiettivi di standardizzazione e semplificazione previsti dalla delibera della Giunta regionale del 24 ottobre 2018 n. XI/695, ANCI Lombardia, Città metropolitana di Milano e Comune di Milano



hanno sottoscritto un Protocollo d'intesa per la predisposizione del Regolamento Edilizio Metropolitan (REM) tipo.

Con il Regolamento Edilizio Metropolitan si intende così delineare un linguaggio tecnico comune e il più possibile omogeneo in un'ottica di sussidiarietà, collaborazione e semplificazione normativa, mettendolo a disposizione senza vincoli di obbligatorietà di tutti i Comuni del territorio della città metropolitana.

L'iniziativa s'intende aperta al contributo di tutti i Comuni metropolitani ed ai soggetti interessati. In tale ottica è prevista l'istituzione di un tavolo di lavoro che coinvolge ANCI Lombardia, la Città metropolitana di Milano, il Comune di Milano e i Comuni della città metropolitana organizzati per Zone omogenee, che si avvarrà dell'accompagnamento da parte del Centro Studi PIM, con l'obiettivo di mettere a fattore comune competenze e conoscenze e suscitare la più ampia condivisione.

Allo stesso tempo, l'iniziativa si propone organizzare, a cura di Città metropolitana, attività di informazione e formazione per i comuni, monitorarne il recepimento, proporre forme di incentivazione rivolte ai Comuni perché affianchino alle misure regolamentari soluzioni finalizzate all'innovazione della qualità urbana ed edilizia.

Per l'attuazione di questi obiettivi sarà costituito un tavolo metropolitano composto da referenti delegati dei sottoscrittori del protocollo e da delegati in rappresentanza di ciascuna Zona Omogenea, aperto anche al contributo dei portatori di interesse (autonomie funzionali, forze economico-sociali, ordini professionali, associazionismo, ecc.).

8. Giovani: formazione, lavoro e nuove opportunità

■ Sviluppo economico, formazione e lavoro

■ Pianificazione territoriale e rigenerazione



Nel corso del 2017 e nei primi mesi del 2018 l'economia milanese ha proseguito in quella ripresa avviata nei tre anni precedenti, anche se con dinamiche differenziate da un punto di vista territoriale e settoriale e con alcuni elementi di fragilità che riguardano segmenti specifici di popolazione.

Si assiste, allo stesso tempo, alla nascita e allo sviluppo di nuove professioni legate alle moderne tecnologie (IoT Specialist, Data Analyst, Cloud Specialist, ecc.) per le quali le imprese saranno chiamate a individuare, a seconda delle proprie esigenze, fabbisogni formativi e competenze specifiche. La presenza di queste nuove figure e il loro costante aggiornamento sarà il punto di arrivo di una rivoluzione della formazione che si svolgerà soprattutto all'interno dell'impresa, pur supportata dal sistema scolastico che dovrà aggiornarsi preparando i giovani alle sfide che li attendono sul mercato del lavoro.

Nel quadro dei cambiamenti socio-economici che hanno investito la regione urbana milanese, appare prioritario non solo attrarre giovani talenti provenienti dall'esterno, ma anche favorire l'emersione di competenze e professionalità giovanili presenti nell'area metropolitana, attraverso la promozione e 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.

In questa direzione, la Città Metropolitana di Milano costruisce e sviluppa la governance territoriale delle politiche giovanili per facilitare la comunicazione, sostenere il dialogo, diffondere le buone prassi, costruire un linguaggio comune e una cultura condivisa tra gli attori del territorio: amministrazioni comunali, terzo settore, associazioni giovanili e gruppi informali, che insieme costruiscono una comunità professionale, una rete integrata di soggetti pubblici e privati per la promozione di attività, opportunità e strumenti a favore dei giovani. In altri termini, occorre mettere a sistema una varietà di iniziative finalizzate da una parte a favorire coordinamento e conoscenza di ciò che già esiste, dall'altra a promuovere ulteriori azioni a supporto delle istituzioni scolastiche e formative.

Tale governance si declina nei seguenti progetti operativi.

- La Città Metropolitana organizza cicli di incontri formativi e informativi tra operatori, tecnici, rappresentanti del terzo settore che si occupano di politiche giovanili, accompagnati dall'**Osservatorio Metropolitano Giovani**. Punto di raccordo per il confronto, lo scambio e la contaminazione delle prassi e degli attori, il progetto intende costruire un luogo di confronto, ascolto ed elaborazione, tra amministratori, operatori e giovani per definire l'agenda delle politiche per l'accesso al lavoro, alla casa, al divertimento, alla cultura, all'Europa.

- L'obiettivo del progetto **HUB Giovani** è quello di individuare, per ogni Zona Omogenea, uno spazio per promuovere azioni e progetti sperimentali per favorire la partecipazione di giovani cittadini alla vita della comunità, creando opportunità per lo sviluppo delle competenze, percorsi per l'autoimprenditorialità e l'occupabilità, stimolare l'emersione dei talenti e favorire la transizione alla vita adulta, come fattori di inclusione sociale e di crescita del territorio. Luoghi in cui i giovani siano attori e protagonisti di sperimentazione, partecipazione, crescita, democrazia, esperienza, contaminazione, nell'ambito di un progetto in grado di prevedere replicabilità e sostenibilità anche attraverso finanziamenti e sponsorizzazioni.
- Nel quadro della progettazione a scala metropolitana di spazi e luoghi urbani adatti alle sfide delle nuove economie, l'esperienza realizzata da Multilab a Rozzano appare di grande interesse. Multilab è uno spazio dedicato alla ricerca e alla sperimentazione, realizzato grazie alla collaborazione tra Comune di Rozzano, Città Metropolitana, Afol e il Dipartimento di Design del Politecnico. Multilab mette a disposizione spazi, strumenti processi e conoscenze per offrire servizi personalizzati e aiutare a realizzare propri progetti/prodotti. E' quindi uno spazio per sperimentare come le tecnologie digitali possano influenzare lo sviluppo di oggetti materiali, l'utilizzo di software open source e di elaborazione di open e big data, lo sviluppo di soluzioni per smart city, ecc. Obiettivo del progetto è quello di replicare il **modello Multilab**, sostenendo la crescita di iniziative produttive innovative diffuse sul territorio metropolitano e supportando i processi di riconfigurazione di attività artigianali tradizionali, facendo convergere cultura d'impresa, sperimentazione tecnologica, esperienze di socializzazione di idee e servizi.

9. Per una mobilità sostenibile

- Infrastrutture e mobilità
- Sostenibilità ambientale e parchi



Sempre più sentito e diffuso è l'approccio al tema della mobilità in chiave di sostenibilità sociale, economica ed ambientale, come sancito anche dal Decreto MIT del 04.08.2017 che definisce le linee guida per la stesura, anche per le Città metropolitane, dei PUMS – Piani Urbani per la Mobilità Sostenibile. In quest'ottica sono essenziali le sinergie con il sistema territoriale ed insediativo (specificatamente trattato nella stesura del PTM – Piano Territoriale Metropolitano), al fine di garantire adeguati e sostenibili livelli di accessibilità degli attrattori di mobilità, favorendone lo sviluppo in modo contestuale al contenimento della necessità dell'uso dell'automobile e all'espansione degli spostamenti mediante il TPL e la modalità ciclabile. Si tratta quindi, da un lato, di governare il territorio, per indirizzare la domanda di mobilità, e, dall'altro, di valorizzare il ruolo centrale del trasporto pubblico (affinché soddisfi in modo sostenibile le esigenze e la domanda di mobilità del territorio) e di creare le condizioni di miglioramento della vivibilità (anche attraverso opportune forme di mobilità "intelligente" e pulita) e della sicurezza (riducendo l'impatto sociale dell'incidentalità).

L'obiettivo della mobilità sostenibile può essere trsguardato a partire dalla messa a punto di tre filoni di progetto, che troveranno concreta trattazione entro il PUMS metropolitano.

Centri abitati metropolitani. Valutazione, da condividere con i Comuni coinvolti, delle modalità e condizioni di fattibilità per l'attuazione dei poteri conferiti al sindaco metropolitano dall'art. 7 comma 12 del D.Lgs 285/1992 (Codice della strada) in materia di perimetrazione di mega-centri abitati, che comprendono più comuni, ambiti ove pianificare la regolazione della circolazione con gli interventi "tipici" delle aree urbane: zone 30, aree con limitazione al transito di categorie di veicoli, istituzione di corsie preferenziali, controllo degli accessi, regolamentazione della sosta, in analogia a provvedimenti attuati dal Comune di Milano negli ultimi anni sul proprio territorio. Tra gli ipotetici ambiti da sottoporre a verifica: conurbazione Alto Milanese e conurbazioni fra i comuni di cintura del capoluogo. Oltre a ciò, fornire ai Comuni indirizzi e linee guida per la stesura dei PGTU in tema di organizzazione della circolazione lungo gli itinerari urbani che costituiscono elemento di continuità per le direttrici viarie extraurbane di competenza della Città metropolitana di Milano, al fine di garantire coordinamento ed integrazione delle prestazioni (es. per quanto riguarda la percorribilità del TPL) tra tratte di un medesimo itinerario afferenti a soggetti gestori diversi.

Coordinamento provvedimenti di limitazione del traffico e di regolamentazione della sosta nei nodi di interscambio. Città metropolitana, di concerto con i Comuni e con gli altri enti interessati, si propone di rafforzare le azioni di coordinamento dei vari provvedimenti di limitazione del traffico (rispetto a orari, tipologie di flussi, tipi di mezzi...) e di regolamentazione della sosta nei nodi di interscambio modale delle stazioni ferroviarie e metropolitane.

Fulcri di interscambio modale e perimetro dell'area comprensoriale per auto pubbliche. Individuazione di luoghi, esterni al Comune di Milano, e degli interventi infrastrutturali necessari perché diventino *hub*, aree di interscambio fra le varie modalità di trasporto, dove l'interscambio sia possibile, facile, sicuro, veloce, conveniente e attraente per tutte le categorie sociali, anche quelle individuate come più "deboli". Nel contempo occorre porre attenzione, più in generale, anche agli interventi per migliorare l'accessibilità alle infrastrutture di trasporto pubblico esistenti (nuovi punti di accesso, percorsi ciclo-pedonali, tratti stradali più prossimi), la riconoscibilità/fruibilità e l'inserimento/accessibilità nei contesti urbani o periurbani delle fermate del TPL su gomma e la preferenziazione (fisica e tecnologica) del transito per i veicoli lungo la viabilità e alle intersezioni. In aggiunta, potrebbe rientrare in quest'ottica anche la valutazione di proposte per la ridefinizione del perimetro "comprensoriale" per le auto pubbliche (taxi) previsto dalla L. 21/1992, in modo che i centri di interscambio sopra individuati siano serviti anche da taxi con modalità e tariffe integrate.

Infrastrutture per carburanti alternativi. Per cogliere la sfida determinata dalle evoluzioni nel settore delle fonti energetiche di trazione alternative e a ridotto impatto ambientale, il Piano si porrà l'obiettivo di individuare le strategie e gli incentivi necessari a introdurre, in maniera capillare, un sistema di infrastrutture finalizzato a consentire l'espansione di veicoli a emissioni ridotte o, comunque, alimentati da fonti rinnovabili, al fine di perseguire la riduzione del consumo di carburanti tradizionali diversi. Possono rientrare tra queste attività sia la localizzazione di sistemi di ricarica di apparati a motore elettrico (cercando di favorire l'utilizzo di elettricità prodotta da fonti rinnovabili), sia impianti di produzione, distribuzione e vendita del cosiddetto "bio-metano", combustibile che, oltre ad essere perfettamente normato e utilizzabile, è anche prodotto da fonti rinnovabili.

10. Olimpiadi invernali 2026: Milano metropolitana Cortina

- *Sviluppo economico, formazione e lavoro*
- *Infrastrutture e mobilità*
- *Sostenibilità ambientale e parchi*



L'assegnazione delle Olimpiadi invernali del 2026 - e dei Giochi Paraolimpici - all'Italia, con la vittoria della candidatura congiunta di Milano e Cortina d'Ampezzo, rappresenta una conferma della capacità del territorio di attrarre e "fare squadra" anche attraverso inedite alleanze di scala interregionale, oltre che una grande opportunità anche per l'area metropolitana e per il ruolo che questa può svolgere rispetto agli obiettivi di sviluppo strategico a lungo termine. La visione ispiratrice che ha animato la candidatura risultata vincente si fonda su 5 obiettivi.

- Giochi per tutti
- Sviluppo sostenibile e cooperazione nella macro regione alpina
- Promuovere lo spirito olimpico
- Le Alpi come importante polo sportivo
- Rafforzare il marchio olimpico e aggiungere valore al movimento olimpico

Le due principali sedi milanesi dei Giochi saranno il Villaggio Olimpico, che si localizzerà nell'attuale scalo ferroviario di Porta Romana, e il Pala Italia a Rogoredo Santa Giulia, mentre la Cerimonia inaugurale avverrà allo Stadio Meazza di San Siro e le cerimonie di premiazione in Piazza Duomo; diversamente il Main Media Center troverà sede nel quartiere fieristico di Rho-Fiera.

I Giochi Olimpici e Paralimpici possono trovare nel territorio metropolitano rilevanti opportunità di arricchimento e al tempo stesso contribuire a supportare lo sviluppo socio-economico e territoriale dell'area vasta. I programmi operativi, chiamati nel prossimo futuro a sostanziare obiettivi e indirizzi individuati nel Dossier di candidatura, traguarderanno la scala metropolitana su molteplici versanti.

Mobilità e infrastrutture. Città Metropolitana è parte integrante del processo pianificatorio e attuativo di molte infrastrutture e servizi per la mobilità previsti dal Dossier di candidatura, che renderanno l'intera area metropolitana più interconnessa al suo interno e, verso l'esterno, più accessibile da e verso il mondo. Allo stesso tempo, tali infrastrutture e servizi contribuiranno a qualificare ampie porzioni territoriali, supportando così i relativi processi di sviluppo. Appare dunque conveniente, sia per la buona riuscita degli eventi sia per conseguire eredità durature, rafforzare sedi e procedure di raccordo delle programmazioni tra Città metropolitana, Comune di Milano, Agenzia di Progettazione e la varietà dei soggetti coinvolti.

Ambiente e sostenibilità. Sotto il profilo ambientale è fondamentale garantire la connettività ecologica del territorio metropolitano con i parchi regionali e, attraverso i corridoi e le infrastrutture “verdi e blu”, con l’intero Arco alpino.

A questo proposito la Città Metropolitana di Milano, in collaborazione con la Fondazione Lombardia per l’Ambiente, ha presentato un’istanza di finanziamento in qualità di Capofila (in partenariato con 14 soggetti in rappresentanza di 6 Paesi) in adesione al quarto Bando europeo del Programma “Spazio Alpino - 2014-2020”, un Programma transnazionale di “Cooperazione Territoriale Europea” che intende supportare lo sviluppo sostenibile. Il progetto si propone di valorizzare, in maniera sostenibile, il patrimonio culturale e naturale delle regioni e delle città partecipanti e accrescere la protezione, la conservazione e la connettività ecologica degli ecosistemi che le costituiscono.

Cultura e turismo. Il “Programma culturale completo e dettagliato”, previsto dal Dossier di candidatura, si propone di incoraggiare le comunità locali nel programmare proprie iniziative nel corso dei Giochi. In questo ambito, appare congeniale allo spirito dei Giochi, utile ai fini di una migliore distribuzione del “carico” dei visitatori e conveniente ai fini di una valorizzazione di bellezze e patrimoni non inclusi nelle mete turistiche convenzionali, estendere i siti live finora previsti (Piazza Castello, Piazza Gae Aulenti, Tre Torri, Darsena) anche ad altri luoghi emblematici di scala metropolitana (le abbazie, le ville, il sistema dei navigli “fuori le mura”, alcuni centri storici minori, ecc.). Per fronteggiare un processo di allargamento verso l’esterno di flussi turistici e di capacità ricettiva, governando in prospettiva il cambiamento dinamico del sistema ricettivo-turistico, appare anche in questo caso utile coordinare in modo più stringente le programmazioni di Città metropolitana, Comune di Milano e la varietà degli attori interessati.

Verso il 2026. Le circa 200 palestre annesse agli edifici di proprietà di Città metropolitana possono essere una fucina di iniziative per sensibilizzare e preparare il territorio metropolitano all’evento sportivo del 2026, sia in accordo con le scuole sia in accordo con le società sportive. La proposta mantiene il focus sulla disabilità, articolandosi in tre attività distinte:

- una manifestazione di interesse verso le scuole superiori per valorizzare le competenze dei giovani allievi, le loro propensioni e supportare un sano agonismo;
- una manifestazione di interesse per le società sportive specializzate sulla disabilità, per sostenere i giovani attraverso la costruzione di un supporto che possa avere uno sbocco professionale, con stage e seminari di approfondimento;
- un bando per realizzare palestre accessibili, anche dal punto di vista degli attrezzi.

3.2 PROGETTI OPERATIVI

I progetti operativi rispondono anch'essi agli obiettivi e agli indirizzi generali delineati entro l'aggiornamento del Piano strategico e si sviluppano all'interno dei sei ambiti di *policy* identificati.

Pur assumendo un valore rilevante nel quadro programmatico dell'Ente, a differenza dei progetti strategici, sono caratterizzati da obiettivi meno ambiziosi e maggiormente legati all'ordinarietà dell'azione, da un orizzonte temporale più circoscritto, da una più ridotta trasversalità tematica, da una minore complessità del *network* relazionale coinvolto.

SEMPLIFICAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

1. Supporto alla digitalizzazione e innovazione dei servizi
2. Campus digitale scolastico
3. +COMMUNITY
4. DECI.METRO

INTERCOMUNALITA', SUPPORTO AI COMUNI E POLITICHE EUROPEE

1. Soggetto aggregatore
2. Stazione Unica Appaltante
3. Ufficio Unico Concorsi
4. Protezione civile

SVILUPPO ECONOMICO, FORMAZIONE E LAVORO

1. S.U.A.P. Sportello Unico Attività Produttive Associato
2. Conciliazione vita-lavoro e pari opportunità
3. Network collaborativo per lo sviluppo sostenibile
4. La Strada delle Abbazie
5. Energie in movimento: Terzo settore
6. Formazione continua per la rete dei servizi alla persona
7. Valorizzazione Archivio Storico AIPMi
(Archivio Istituti Provinciali Assistenza Infanzia Milano)

PIANIFICAZIONE TERRITORIALE, WELFARE METROPOLITANO E RIGENERAZIONE URBANA

1. Impianti sportivi degli edifici scolastici: modello di fruizione aperto al territorio
2. Regolamento Beni Comuni

SOSTENIBILITA' AMBIENTALE E PARCHI

1. Vie d'acqua come driver di sviluppo
2. Verso l'Economia Circolare
3. Programma per il controllo e il monitoraggio dei vettori energetici e dell'acqua
4. Azioni di prevenzione incendi di stoccaggi di rifiuti
5. Progetto ForestaMI

INFRASTRUTTURE E SISTEMI DI MOBILITA'

1. NET.I.S. — Networks Information System
2. METROPONTE

1. Supporto alla digitalizzazione e innovazione dei servizi

Il Piano Triennale per l'informatica nella PA prevede la concentrazione dei *data center* pubblici, l'ottimizzazione della spesa, l'adozione di piattaforme abilitanti e servizi digitali interoperabili e integrati. Città metropolitana è impegnata a sostenere tale processo con azioni di accompagnamento, formazione e misure per semplificare e standardizzare i servizi offerti. Di particolare rilievo è il percorso avviato in collaborazione con il Comune di Milano per la realizzazione di nuovi servizi digitali nell'ambito del PON Città metropolitane 2014-2020. Scopo della collaborazione è sviluppare servizi digitali interattivi comuni, rivolti a una porzione significativa del territorio.

Città metropolitana, con Comune di Milano e Camera di Commercio, ha riattivato il protocollo di intesa sottoscritto per offrire supporto all'innovazione dei servizi dei Comuni e delle pubbliche amministrazioni. Ha proceduto alla sperimentazione relativa alla digitalizzazione e messa in comune dei servizi SUAP nella Zona omogenea Nord Ovest, coinvolgendo anche Asolombarda. In ambito PON Metro, dopo 5 incontri nelle Zone omogenee con gli amministratori locali e un'indagine sul territorio per conoscere le dotazioni informatiche e le priorità espresse da parte dei Comuni, si è definita la proposta di un primo catalogo di servizi condivisi rivolti ai cittadini.

Obiettivi: definizione degli ambiti e modalità di collaborazione tra Comune e Città metropolitana; diffusione dei servizi condivisi sul territorio secondo gli obiettivi previsti dal PON Metro in termini di amministrazioni comunali aderenti e di numero di cittadini fruitori.



DESTINATARI: Cittadini

PARTNER: Comune di Milano, Camera di Commercio di Milano, Lodi, Monza e Brianza

RISORSE: Europee (PON Metro)

SETTORE DI RIFERIMENTO: Area Infrastrutture

2. Campus digitale scolastico

La Città metropolitana di Milano ha posto tra i suoi obiettivi strategici l'ammmodernamento tecnologico e la digitalizzazione degli istituti scolastici, mediante l'utilizzo della propria rete a banda larga e l'ausilio del WiFi, creando delle infrastrutture di rete capillari e pervasive, interne agli edifici, per offrire connettività e servizi innovativi, sia di tipo didattico che amministrativo, a docenti, agli studenti e alle loro famiglie. L'area della Città metropolitana si trasforma così in un campus di formazione continuo, esteso a tutti gli istituti del territorio nei quali poter attivare forme di didattica digitale e di condivisione delle informazioni e delle buone pratiche. Mediante l'introduzione della domotica su WiFi e 5G e con l'utilizzo della tecnologia VoIP, inoltre, si potrà garantire una riduzione dei costi legati alle utenze di gas, luce, riscaldamento e telefoniche. Un investimento che libererà risorse economiche da reinvestire nella messa in sicurezza delle proprie scuole. A fine 2017 sono stati collegati al Campus Digitale Scolastico 39 istituti.

Obiettivi: creazione di un Campus digitale scolastico, ossia di una rete che interconnetta a banda larga, in fibra ottica, tutti gli Istituti Scolastici di secondo grado; collegamento al Campus Digitale Scolastico di 54 istituti scolastici entro la fine del 2018; abbattimento dei costi sostenuti dagli istituti scolastici per la linea dati e facilitazione all'introduzione di sistemi di gestione razionale (es. domotica) delle infrastrutture tecniche; riduzione dei costi sostenuti dalla Città metropolitana per le utenze di gas, luce, riscaldamento e telefono.



DESTINATARI: Scuole, docenti, studenti e loro famiglie

PARTNER: Titolare unico Città metropolitana Milano

RISORSE: Proprie, Europee

SETTORE DI RIFERIMENTO: Area infrastrutture

3. +COMMUNITY

+COMMUNITY è un luogo di incontro, fisico e virtuale, che ha l'obiettivo di facilitare lo scambio di esperienze tra soggetti diversi sul medesimo argomento. Il *network* consente di coniugare i contenuti della tutela ambientale e dello sviluppo economico con le proposte di innovazione tecnico-scientifiche. L'amministrazione pubblica si trasforma da portatrice di burocrazia a erogatrice di servizi, attraverso la semplificazione, l'intelligibilità dei processi e l'accesso alle informazioni, aumentando così la platea dei propri referenti e incrementando la *community*. La piattaforma si concretizza in progetti innovativi legati alle tematiche della: semplificazione, digitalizzazione e trasparenza; *life long learning*; comunicazione; *governance*.

A oggi sono state attivate gratuitamente le professionalità dei partner per realizzare corsi formativi sui temi dell'energia, delle acque, delle bonifiche e dei rifiuti; attivati 37 percorsi formativi, per sostenere le attività degli enti locali in campo ambientale; realizzata una *newsletter* sulle attività dell'Area e sulle novità in campo ambientale; attivati progetti sperimentali (Sans Papier, Metropizza).

Obiettivi: mettere in condivisione le risorse dei partner per incrementare le competenze del territorio metropolitano sulle matrici ambientali e per migliorare i servizi; sperimentare nuove soluzioni per promuovere un processo di rinnovamento culturale, tecnologico e manageriale; migliorare la qualità della *governance* multilivello della pubblica amministrazione attraverso l'ottimizzazione delle relazioni tra gli *stakeholder* e la semplificazione dei processi; replicare il progetto +COMMUNITY in altre aree della Città metropolitana di Milano.



DESTINATARI: Imprese, cittadini, Associazioni e Terzo Settore, struttura interna di Città metropolitana, strutture comunali, enti pubblici, ordini professionali, associazioni di categoria

PARTNERIATO, ARPA Lombardia, Gruppo CAP, MM, AMAT, ENEA, Camera di Commercio, Confservizi Cispel Lombardia, Ordine degli avvocati e degli ingegneri, Fondazione Triulza

RISORSE: Proprie/ Regionali, nazionali, Europee per i progetti sperimentali

SETTORE DI RIFERIMENTO: Area infrastrutture

4. DECI.METRO

Il sistema DECI.METRO (Sistema Decisionale della Città Metropolitana di Milano) è la nuova piattaforma istituzionale per la consultazione di informazioni geografiche relative ai Comuni appartenenti al territorio metropolitano milanese. Il sistema si basa sulle informazioni derivanti dal Data Base Topografico (DBT), ed è una banca dati costituita da diverse informazioni territoriali digitali che rappresentano e descrivono gli oggetti topografici del territorio. Il Database Topografico costituisce la base cartografica digitale di riferimento per tutti gli strumenti di pianificazione predisposti sia dagli Enti locali che dalla Regione, come definito all'art. 3 della legge regionale 12/2005 per il Governo del territorio.

DECI.METRO risulta fondamentale nel fornire analisi e statistiche e supporta le politiche decisionali mettendo a disposizione del personale dei Comuni dati territoriali organizzati. Il sistema può essere alimentato da nuovi dati che andranno a sovrapporsi agli esistenti, fornendo agli utenti finali uno strumento di conoscenza intuitivo e aggiornato. Ad oggi i principali servizi sono i seguenti: consultazione di informazioni topografiche, dati ambientali, indirizzi stradali e numeri civici collegati agli edifici, indicatori socio-economici.

Obiettivi: formazione per i tecnici di Città metropolitana di Milano e comunali; sviluppo di un pacchetto dati utile alla definizione dell'Inventario Immobiliare, erogazione di servizi di mappa ai Comuni e a tutti gli enti territoriali; fornitura di pacchetti di conoscenza del territorio utili per l'analisi e la predisposizione dei piani; creazione di un polo di conoscenza e di erogazione di servizi di interscambio dei dati territoriali; attivazione di processi virtuosi di scambio tra *best practices* e casi reali in ottica nazionale; gestione delle informazioni riguardanti l'evoluzione storica del territorio.



DESTINATARI: Imprese, cittadini, struttura interna di Città metropolitana, strutture interne comunali, liberi professionisti

PARTNER: Titolare unico Città metropolitana Milano

RISORSE: Europei (PON Governance)

SETTORE DI RIFERIMENTO: Area ambiente e tutela del territorio

1. Soggetto aggregatore

I Soggetti aggregatori sono centrali di committenza evolute; essi svolgono un ruolo importante per il contenimento della spesa pubblica sotto la guida del Ministero dell'Economia e della Finanza (MEF) e del Commissario alla Spending review e, a tale scopo, espletano gare aggregate su categorie merceologiche definite a livello nazionale.

Il ricorso ai Soggetti aggregatori è obbligatorio per tutte le amministrazioni sul territorio della Regione. Gli attuali Soggetti aggregatori sono composti principalmente da centrali di acquisto regionali e da alcuni enti di area vasta che hanno le caratteristiche necessarie alla qualificazione, tra cui la Città metropolitana di Milano.

A oggi si è pianificato lo svolgimento delle seguenti gare in forma aggregata:

a) Servizio di Vigilanza Armata presso gli edifici e le sedi delle Amministrazioni di riferimento. b) Servizio di pulizia degli edifici e delle sedi delle amministrazioni di riferimento. E' stato inoltre creato sul sito istituzionale una sezione dedicata aggiornata periodicamente sulle iniziative.

Obiettivi: gestione delle Convenzioni attivate per il servizio di vigilanza armata e pulizie uffici; aggiudicazione, attivazione e gestione delle convenzioni dell'appalto per servizi di pulizia; indizione ed espletamento della procedura di gara per la nuova categoria merceologica (manutenzione immobili - servizio antincendio); gestione della Convenzioni attivate; aggiudicazione delle procedure espletate; pianificazione e progettazione delle nuove procedure di gara per le altre categoria merceologiche previste.



DESTINATARI: Uffici e strutture comunali, altre amministrazioni locali lombarde

PARTNER: Titolare unico Città metropolitana Milano

RISORSE: Nazionali (fondo MEF)

SETTORE DI RIFERIMENTO: Settore Appalti

2. Stazione Unica Appaltante

La legge 56/2014 assegna alle Città metropolitane importanti competenze tra cui quella di Stazione Unica Appaltante per conto dei Comuni - S.U.A. - per ridurre la spesa e realizzare economie di scala negli acquisti e negli appalti pubblici locali. Il nuovo Codice Appalti (D.lgs. 50/2016) introduce importanti cambiamenti nel settore degli appalti pubblici, che vanno nella direzione di un rafforzamento degli strumenti di centralizzazione degli affidamenti e della qualificazione delle stazioni appaltanti. Il combinato disposto di queste norme limita fortemente la possibilità di espletare procedure di appalto per gli enti non qualificati e non aggregati (solo forniture e servizi di importo inferiore a 40.000 euro e lavori di importo inferiore a 150.000 euro).

La SUA della Città metropolitana di Milano rappresenta uno strumento per ridurre la spesa e realizzare economie di scala negli appalti pubblici locali e consente di rispondere alle esigenze di acquisizione programmate degli Enti del territorio e si intende pertanto darne concreto avvio. Con deliberazione del Consiglio metropolitano Rep. N. 2/2019 del 30/01/2019 è stato approvato lo Schema di Convenzione per la regolamentazione dei rapporti tra la Città metropolitana di Milano e gli Enti locali aderenti ed è ora in corso la predisposizione e l'aggiornamento della regolamentazione delle attività della SUA all'interno del Regolamento dell'Ente di disciplina degli appalti e dei contratti dell'Ente.

Obiettivi: raccolta organizzata del fabbisogno degli Enti convenzionati finalizzata all'attivazione delle procedure di gara, monitoraggio dell'attività svolta (2020-2021); indizione delle procedura di gara per il soddisfacimento dei fabbisogni di acquisto di beni, servizi e lavori per gli enti locali convenzionati.



DESTINATARI: Uffici e struttura interna di Città metropolitana, uffici e strutture comunali del territorio

PARTNER: Titolare unico Città metropolitana Milano

RISORSE: Comunali (dei Comuni convenzionati)

SETTORE DI RIFERIMENTO: Settore Appalti

3. Ufficio Unico Concorsi

La legge 56/2014 assegna alla Città metropolitana importanti competenze di assistenza tecnico amministrativa ai Comuni del territorio, tra cui la possibilità di esercitare in nome e per conto dei Comuni medesimi le funzioni di organizzazione dei concorsi e delle procedure selettive. Attraverso l'ufficio unico concorsi la Città Metropolitana fornisce agli Enti locali del territorio metropolitano assistenza tecnico-amministrativa nello svolgimento delle attività di ricerca e selezione, formazione ed aggiornamento del capitale umano. L'ufficio unico concorsi, al pari della stazione unica appaltante, concorre a rendere più efficaci e trasparenti i procedimenti di concorso e così garantire la migliore e corretta competizione degli aspiranti a posti nella pubblica amministrazione locale.

Le linee guida sono ispirate alle regole di legalità, trasparenza, imparzialità, efficienza e buon andamento, che presidiano l'accesso per concorso all'impiego nelle pubbliche amministrazioni. Lo svolgimento dei concorsi in forma aggregata, con effettuazione delle prove in ambiti territoriali ampi, è un'opportunità comunque consigliata e assicura omogeneità qualitativa in tutto il territorio metropolitano per funzioni e profili professionali equivalenti. La costituzione dell'Ufficio unico consente di realizzare economie di scala e ottenere maggiore specializzazione del personale addetto e maggiore imparzialità nella gestione dei concorsi.

Con deliberazione del Consiglio Metropolitano Rep. N.3/2019 è stato approvato lo schema di convenzione, per la regolamentazione dei rapporti tra la Città Metropolitana e gli Enti locali che intendono aderire.

Obiettivi: favorire la diffusione di pratiche ottimali finalizzate al reclutamento dei candidati migliori in relazione alle esigenze delle amministrazioni locali; sviluppare il senso di appartenenza ad un'unica comunità metropolitana e la capacità dei funzionari della pubblica amministrazione locale di lavorare insieme pur operando in enti diversi facendo rete tra di loro; concorrere alla crescita del capitale umano a disposizione degli enti locali metropolitani migliorando la performance dei Comuni e delle loro Unioni.



DESTINATARI: Comuni del territorio metropolitano

PARTNER: Titolare unico Città metropolitana Milano

RISORSE: Proprie

SETTORE DI RIFERIMENTO: Settore Risorse Umane e Organizzazione

4. Protezione civile

Partendo dal Piano di emergenza di cui si è dotata la Città metropolitana, l'Ente ha dato avvio a un'intensa attività di collaborazione con i 133 comuni che la costituiscono, per supportarli nell'elaborazione, la redazione e l'aggiornamento dei Piani di emergenza comunali. Gli indirizzi generali sono stati declinati a livello locale attraverso il raccordo con i diversi soggetti istituzionali (Regione Lombardia, Prefettura, Arpa, VVF, Ats, etc.) e sulla base delle analisi di scenario. L'attività di supporto ai Comuni comprende l'analisi del territorio e delle sue trasformazioni; l'aggiornamento delle basi cartografiche e dei data base territoriali; e la gestione della complessa interrelazione con gli altri strumenti di pianificazione territoriale.

Obiettivi: monitoraggio dello stato di aggiornamento dei Piani di emergenza comunali, relativamente a trasformazioni territoriali di carattere sovracomunale e locale, sia in termini di infrastrutture che di nuove realizzazioni insediative in aree vulnerabili; verifica e analisi delle procedure di emergenza rispetto ai relativi scenari di rischio in rapporto alle trasformazioni territoriali in atto; controllo delle schede di previsione e valutazione delle risorse coinvolte nei processi di pianificazione dell'emergenza; individuazione di interventi di resilienza urbana non strutturali di carattere preventivo ed elaborazione di protocolli operativi di gestione delle calamità.



DESTINATARI: Imprese, Cittadini, Associazioni e/o terzo settore, Uffici/struttura interna Città metropolitana, Uffici/strutture comunali, Autorità Idrauliche, Autorità di bacino

PARTNER: Titolare unico Città metropolitana Milano

RISORSE: Proprie

SETTORE DI RIFERIMENTO: Vice Direzione Infrastrutture e Protezione civile

1. SUAP - Sportello Unico Attività Produttive Associato

Città Metropolitana di Milano svolge una funzione di supporto e di coordinamento, in collaborazione con i comuni, dei servizi alle imprese erogati attraverso gli Sportelli Unici per le Attività Produttive (SUAP). In un quadro economico estremamente competitivo, il territorio dell'area metropolitana milanese sarà caratterizzato nel prossimo decennio da importanti investimenti produttivi destinati a trasformare non solo l'economia locale e regionale ma anche la relazione tra area urbana e periferie. Per questo motivo, si rende necessario rendere più efficienti e moderni i servizi alle imprese. Il progetto, che consiste nell'attivazione della forma associata nella gestione delle attività del SUAP, è stato attivato prioritariamente nella Zona omogenea Nord-Ovest Milano, con un partenariato di appoggio per la sua realizzazione e replicazione costituito da Regione Lombardia, Camera di Commercio, Comune di Rho e Assolombarda.

Obiettivi: attivazione, monitoraggio e perfezionamento del primo SUAP Associato di Zona omogenea (Nord-Ovest Milano); estensione alle altre Zone omogenee del modello di gestione SUAP Associato; sviluppo di un sistema di marketing territoriale per la promozione di azioni di diffusione sistematica in ottica *open-government* dei dati rilevati presso i SUAP associati, al fine di far emergere le identità e le vocazioni delle diverse Zone omogenee.

2. Conciliazione vita-lavoro e pari opportunità

La collaborazione con le micro e PMI, le associazioni di categoria, le organizzazioni sindacali e i Comuni ha dato vita a un percorso condiviso per la creazione di un modello replicabile rivolto a lavoratrici e lavoratori, imprenditrici e imprenditori, in tema di conciliazione vita lavoro. Sono previsti in continuità con quanto già realizzato, diversi percorsi di formazione/informazione e di promozione rivolti direttamente alle imprese, per un'applicazione corretta e consapevole delle norme concernenti: congedi parentali, flessibilità di orario, telelavoro, lavoro agile, ecc. La Città metropolitana di Milano si pone all'interno del quadro di riferimento sopra delineato, quale uno dei soggetti fondamentali delle reti di conciliazione.

Obiettivi: proseguire l'azione di promozione di politiche di conciliazione vita lavoro attraverso tre alleanze progettuali attivate, finanziate da Regione Lombardia:

- 1) BECOMe - BEnessere Conciliazione Etica
- 2) E-net: Equilibrio vita - lavoro in RETE
- 3) Governare gli equilibri. Una rete territoriale per promuovere la conciliazione



DESTINATARI: Imprese, Sportelli Unici attività produttive e strutture connesse

PARTNER: Regione Lombardia, Camera di Commercio, Comune di Rho, Assolombarda

RISORSE: Europee, Regionali e Comunali

SETTORE DI RIFERIMENTO: Settore sviluppo economico e sociale, trasporti e turismo



DESTINATARI: Imprese, cittadini, Associazioni/Terzo settore

PARTNER: Titolare unico Città metropolitana Milano

RISORSE: Regionali

SETTORE DI RIFERIMENTO: Settore sviluppo economico e sociale, trasporti e turismo

3. Network collaborativo per lo sviluppo sostenibile

A partire da giugno 2017, la direzione Sviluppo economico e sociale ha avviato un processo di coinvolgimento a tutti gli operatori dell'innovazione già attivi nell'area metropolitana. Questo primo gruppo di lavoro si è aperto anche ai Comuni e alle imprese tradizionali, dando vita a un vero e proprio *network* collaborativo di 39 organizzazioni (appartenenti al mondo delle imprese, dell'università, della ricerca, della pubblica amministrazione). L'obiettivo del progetto è accrescere e sviluppare il potenziale di questo nuovo *network* collaborativo metropolitano, immaginando e progettando scenari futuri per favorire la transizione dell'area metropolitana di Milano nell'economia del futuro, in maniera innovativa e inclusiva.

Saranno sperimentati nuovi modelli di *governance* e di progettazione partecipata che coinvolgeranno autorità pubbliche, università, imprese e società civile, al fine di rendere l'area metropolitana – e le sue specificità locali – attrattiva a livello internazionale.

Obiettivi: incrementare le opportunità di collaborazione tra pubblico e privato e tra imprese creative/innovative e PMI tradizionali; accrescere l'attrattività e la competitività del sistema produttivo attraverso la generazione di nuovi lavori e nuove competenze; creare il primo *multi-urban-job-lab* d'Europa specializzato sui seguenti temi: intelligenza artificiale, *smart working*, *business incubation*, *green economy*, *open innovation*, innovazione e inclusione sociale.



DESTINATARI: Imprese, Associazioni/terzo Settore, Struttura interna di Città metropolitana

PARTNER: Imprese, Università, Centri di ricerca, Comuni

RISORSE: Proprie, Europee, Capitali privati

SETTORE DI RIFERIMENTO: Settore sviluppo economico e sociale, trasporti e turismo

4. La Strada delle Abbazie

Il cammino "La Strada delle Abbazie", realizzato nel 2008-2013 su iniziativa dell'ex provincia di Milano e l'Arcidiocesi, costituisce un'occasione irrinunciabile per il rilancio dello sviluppo territoriale sostenibile. Si tratta di un percorso turistico, lungo circa 100 km, che intende promuovere il territorio metropolitano milanese attraverso la valorizzazione del patrimonio ecclesiastico localizzato all'interno della Città di Milano e i territori del Parco Agricolo Sud Milano e del Parco del Ticino, aumentando la fruizione eco-turistica del territorio legata a parchi, percorsi ciclabili, turismo lento, sostenibile e rurale.

Obiettivi: formulare un piano d'azione per iniziative finalizzate al coinvolgimento e alla collaborazione degli *stakeholder*; aggiornare e diffondere "La Strada delle Abbazie" tramite il sito *web* esistente e i *social network* e georeferenziare l'itinerario e le tappe che lo compongono; trasformare il percorso da "loop" a cammino interconnesso col *network* dei Cammini d'Italia e d'Europa; ottenere la Certificazione nell'Atlante digitale dei Cammini d'Italia previsto dal MiBACT; connettersi col progetto "Cammini e Percorsi" dell'Agenzia del Demanio; costituire un indotto produttivo vacanziero a basso impatto ambientale; raccontare il territorio della Città metropolitana di Milano passando dall'approccio di viaggio tradizionale a quello esperienziale ed emozionale.



DESTINATARI: Imprese, Associazioni/terzo Settore, Cittadini, Struttura interna di Città metropolitana, Uffici comunali settore turismo, scuole e Università

PARTNER: Regione Lombardia, Arcidiocesi Milano, CEI, Consorzio Comuni dei Navigli, Consorzio Villoresi, Trenitalia, Trenord, MiBACT, Federturismo, Associazione Europea Vie Francigene, Comitato Europeo Coordinamento Tecnico Interregionale

SETTORE DI RIFERIMENTO: Settore sviluppo economico e sociale, trasporti e turismo

5. Energie in movimento: Terzo settore

Con l'approvazione della riforma del Terzo Settore (Dgls 117 del 03/07/2017) sono state introdotte importanti novità riguardanti la disciplina degli Enti senza scopo di lucro ed è stato ridefinito l'assetto di *governance* nei processi di programmazione tra pubblico, privato e terzo settore. Città metropolitana è il soggetto che per esperienza maturata, *know-how* e per il ruolo di ente di area vasta, sul cui territorio sono concentrati il numero più significativo degli Enti del terzo settore, può essere propositivo nella costruzione di percorsi di accompagnamento, in collaborazione e sperimentazione anche con Regione Lombardia.

Obiettivi: costituire, attraverso protocolli/accordi, un gruppo di progetto con istituzioni e soggetti qualificati del territorio (Ciessevi, ordini professionali); promuovere la formazione e percorsi di assistenza tecnica per gli *stakeholder*; promuovere sperimentazioni e gruppi di lavoro su percorsi e strumenti operativi a favore degli enti del Terzo Settore.



DESTINATARI: Imprese, Cittadini, Associazioni/Terzo Settore

PARTNER: Istituzioni e soggetti qualificati del territorio

RISORSE: Proprie e regionali

SETTORE DI RIFERIMENTO: Sviluppo economico e sociale, trasporti e turismo

6. Formazione continua per la rete dei servizi alla persona

I profondi mutamenti sociali, l'invecchiamento della popolazione, le migrazioni, la diversificazione delle strutture familiari, modificano profondamente i profili dei sistemi di *welfare* contemporaneo, un ambito decisivo per la produzione di nuovo valore per 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 *skill* professionali di chi opera nell'area dei servizi alla persona sociali e socio-sanitari può diventare una delle tracce per affrontare la complessità dei mutamenti sociali. Attraverso il *network*, locale e internazionale generato dalle azioni messe in atto ci si propone di sviluppare interventi di formazione e supporto alla programmazione locale, incubatori di esperienze che promuovano pari opportunità in linea con le attuali sfide dei processi di co-produzione nell'innovazione sociale, che richiedono profili altamente qualificati anche nel mercato dei servizi alla persona.

Obiettivi: Promozione della formazione, aggiornamento e diffusione di buone pratiche per favorire lo scambio e il confronto sulle competenze e conoscenze delle professioni del *welfare*, capitalizzando le esperienze di successo; facilitare lo scambio e la transizione dalla formazione universitaria al lavoro nell'area del *welfare*, sostenendo incubatori di esperienze e promuovendo parità di accesso; consolidare la rete tra istituzioni, ordini professionali, università e centri di ricerca che lavorano in quest'area.



DESTINATARI: Associazioni e Terzo Settore, Settori servizi alla persona degli uffici comunali, professionisti e ordini professionali

PARTNER: Città metropolitana titolare unico

RISORSE: proprie e regionali

SETTORE DI RIFERIMENTO: Sviluppo economico e sociale, trasporti e turismo

7. Valorizzazione Archivio Storico AIPMi (Archivio Istituti Provinciali Assistenza Infanzia Milano)

Nel corso degli ultimi anni si sono moltiplicati esponenzialmente i visitatori dell'archivio storico di Città metropolitana AIPMi (Archivio Istituti Provinciali Assistenza Infanzia Milano), grazie ad un intenso lavoro di sensibilizzazione e adesione in rete a diversi eventi culturali (es. MilanoSiFaStoria, BookCity, Giornate FAI, progettazioni con altri enti, visite guidate, progetti con Uni.MI e Bicocca). Nelle attività del progetto si intende valorizzare il patrimonio che afferisce al servizio di archivio storico, garantendo la conservazione dei beni culturali e sostenendone la divulgazione, nonché consentendo l'accesso ai dati conservati alla popolazione, a studiosi, avvocati e procure della Repubblica.

Obiettivi: Produzione di materiali e di percorsi tematici promozionali multimediali (es. filmati, rassegne storiche tematizzate, stampabili, cartoline), anche attraverso le strutture interne all'Ente, promozione di una cultura diffusa dell'infanzia, tramite la messa in calendario di eventi di sensibilizzazione e divulgazione dell'archivio (visite guidate aperte al pubblico, seminari tematici, adesioni ad eventi e rassegne storico-culturali), anche in coordinamento con Biblioteca Isimbardi/visite guidate a Palazzo Isimbardi; costruzione di eventi riservati a particolari *stakeholder* con accesso diretto e consulenza agli studiosi/studenti, promozione di percorsi di ricerca storica e tesi universitarie, completamento dei lavori di inventario e manutenzione del patrimonio; programmazione di interventi di restauro e ricerca di linee di finanziamento, anche in sponsorizzazione.



DESTINATARI: Associazioni e terzo settore, Cittadini, Uffici e strutture Comunali, professionisti

PARTNER: Enti detentori di archivi assistenziali, da verificare regione, Soprintendenza, Comune di Milano

RISORSE: proprie, regionali, nazionali (da valutare) capitali privati (da valutare)

SETTORE DI RIFERIMENTO: Area Infrastrutture

1. Impianti sportivi degli edifici scolastici: modello di fruizione aperto al territorio

A tutti i Comuni del territorio in cui sono presenti edifici scolastici di competenza dell'Ente con palestre e impianti sportivi utilizzati in orario extra scolastico da associazioni e società sportive è stata proposta la sottoscrizione di un accordo di collaborazione per la gestione diretta di questi spazi, che consente una più efficace promozione dell'attività sportiva da parte dell'Ente che ne ha competenza, ovvero i Comuni. Il nuovo regolamento per la concessione degli spazi scolastici e le linee di indirizzo, da sottoscrivere con l'Ufficio scolastico territoriale per la concessione pluriennale degli spazi in orario extrascolastico, offrono inoltre la possibilità di una riqualificazione strutturale degli spazi stessi, allo scopo di migliorare la qualità sia della fruizione pubblica, sia dell'attività didattica.

Sono già stati sottoscritti accordi con i seguenti Comuni: Abbiategrasso – Cernusco sul Naviglio – Legnano – Melegnano – Melzo – Milano – Opera – Paderno Dugnano – Parabiago – Rho.

Obiettivi: miglioramento gestionale e organizzativo, derivante dall'estensione degli accordi con gli Enti territoriali, finalizzati alla riduzione dell'impatto economico sui fruitori finali; valorizzazione del patrimonio immobiliare metropolitano tramite *partnership* dei Comuni e delle associazioni coinvolte, anche tramite procedure di concessione finalizzate alla riqualificazione degli impianti.



DESTINATARI: Cittadini, Associazioni/terzo Settore, Struttura interna di Città metropolitana, Uffici/strutture comunali

PARTNER: Comuni sedi di istituti di istruzione secondaria di secondo grado; eventuali soggetti concessionari

RISORSE: Comuni sottoscrittori degli accordi, capitali privati di società sportive

SETTORE DI RIFERIMENTO: Settore Patrimonio e programmazione scolastica

2. Regolamento Beni Comuni

Città Metropolitana intende adottare il "Regolamento sulla collaborazione tra cittadini e amministrazioni per la cura, la rigenerazione e la gestione condivisa dei beni comuni urbani" introducendo al tema i Comuni del proprio territorio, aprendo la possibilità della gestione di aree per la promozione di attività da parte della popolazione stessa. Spazi e ambienti urbani, pubblici, sia del Comune che di altre pubbliche amministrazioni, o anche di privati, si trasformano così in luoghi ai quali una comunità, mediante la sua cura, assegna un nuovo significato: beni comuni. Questo modello di *governance* assume due premesse: gli spazi individuati come beni comuni devono essere destinati a funzioni di interesse generale e alla pubblica fruizione, gli interventi dei cittadini non sostituiscono attività ricomprese nei programmi dall'amministrazione comunale, ma sono aggiuntive e migliorative.

Questo modello ha bisogno di un quadro semplice e chiaro di regole, che, sulla scia dell'esperienza pilota del Comune di Bologna (2014), è costituito dal «regolamento per l'amministrazione condivisa dei beni comuni urbani». La cura dei beni comuni innesca processi di fiducia, solidarietà, autonomia e responsabilità, inclusione sociale, trasparenza, consapevolezza del valore della prossimità e della territorialità

Obiettivi: i cittadini e l'amministrazione comunale si pongono, in termini politici e giuridici in una relazione paritaria, con la quale si viene ad una decisione congiunta sulle finalità pubbliche da realizzare negli spazi urbani; i cittadini attivi si prendono cura diretta degli spazi e degli ambienti, con la collaborazione dell'amministrazione comunale; in tal modo si creano relazioni di comunità, nuove reti sociali, nei luoghi urbani interessati.



DESTINATARI: Amministrazioni comunali del territorio, cittadini, Gruppi informali, Associazioni e Fondazioni

PARTNER: Comuni, Cittadini e associazioni

RISORSE: Proprie delle Amministrazioni, Fondazioni

SETTORE DI RIFERIMENTO: Progetto Welfare metropolitano e Rigenerazione urbana

1. Vie d'acqua come driver di sviluppo

Città Metropolitana di Milano intende incrementare il proprio intervento di supporto sia alla tutela del patrimonio naturale e culturale legato alle vie d'acqua interne (sistema navigli), sia alla promozione di un nuovo sviluppo economico e sociale sostenibile, attraverso l'attrattività turistica e di nuovi investimenti economici. Tale attività si svilupperà contestualmente al Progetto SWARE - Sustainable heritage management of WATERways Regions, finanziato dal Programma Interreg Europe. L'obiettivo di sperimentare nuovi modelli di *governance* e di progettazione partecipata, capaci di coinvolgere autorità pubbliche, università, imprese e società civile (quadrupla elica), è perseguito tramite l'attivazione di quattro tavoli tematici di progettazione partecipata sui seguenti ambiti: 1. Mobilità ciclopedonale, inter-modalità, itinerari turistici; 2. Infrastrutture per la valorizzazione del patrimonio culturale e naturale; 3. Accoglienza, ristorazione e servizi di intrattenimento; 4. Piattaforma digitale integrata per il *marketing* del territorio.

Obiettivi: elaborare un *action plan* che promuova e attui iniziative volte a mettere al centro delle politiche territoriali la valorizzazione e lo sviluppo economico e sociale del sistema dei navigli milanesi; elaborare proposte di miglioramento dello strumento di finanziamento regionale (POR) per dare priorità al sistema dei navigli nel contesto della nuova programmazione 2021-2028.



DESTINATARI: Imprese, cittadini, Associazioni/Terzo settore, struttura interna di Città metropolitana

PARTNER: 4 partner europei: Olanda, Irlanda, Ungheria e Slovacchia

RISORSE: Proprie/Europee

SETTORE DI RIFERIMENTO: Sviluppo economico e sociale, trasporti e turismo

2. Verso l'Economia Circolare

La normativa comunitaria ha introdotto il principio della dissociazione tra crescita economica e impatti ambientali connessi alla produzione di rifiuti. A tale scopo è stato approvato dal Parlamento Europeo un pacchetto di misure ambiziose per il raggiungimento dell'obiettivo dell'Economia Circolare. Le misure che possono contribuire in maniera rilevante al successo di questo obiettivo passano attraverso le azioni di prevenzione, riutilizzo e riciclo, con effetti positivi su componenti ambientali come la riduzione di CO2 e il risparmio energetico. La Città metropolitana di Milano, inoltre, partecipa al Progetto Nazionale ANCI "Agenda Urbana delle Città Metropolitane per lo Sviluppo Sostenibile" che contempla anche gli obiettivi di Economia Circolare.

Obiettivi: elaborazione di linee di intervento che favoriscano la prevenzione dei rifiuti rivolte in particolare alle attività di ristorazione attraverso programmi orientati allo "scarto zero" (riutilizzo degli scarti alimentari per finalità sociali), alle attività edilizie (ridurre la produzione dei rifiuti nonché la "demolizione selettiva" degli edifici con scelta di materiali e beni da avviare al riuso), alle attività commerciali (ridurre gli imballaggi e promuovere sistemi alternativi di confezionamento e distribuzione, coinvolgendo anche i consumatori agli Enti e ai privati per lo sviluppo di mercati per i prodotti usati e i prodotti riciclati).



DESTINATARI: Imprese, cittadini, Associazioni/Terzo settore, struttura interna di Città metropolitana

PARTNER: Titolare unico Città metropolitana Milano

RISORSE: Proprie

SETTORE DI RIFERIMENTO: Area ambiente e tutela del territorio

3. Programma per il controllo e monitoraggio dei vettori energetici e dell'acqua

Il progetto prevede la razionalizzazione della gestione delle utenze e il monitoraggio dei consumi energetici e dell'acqua degli edifici istituzionali e scolastici, con l'obiettivo di una maggiore azione di contenimento dei consumi e dei costi. L'aggregazione dei contratti concentrati su alcuni vettori attraverso l'adesione a convenzioni e centrali di acquisto ha già consentito una migliore razionalizzazione delle utenze, garantendo un sistema efficace di riduzione della spesa. Il progetto prevede inoltre un monitoraggio costante dei consumi attraverso il controllo sulla funzionalità degli impianti e un'azione di sensibilizzazione nei confronti degli utenti coinvolti negli immobili istituzionali e scolastici.

Ad oggi si è provveduto a concentrare i contratti di utenze attive in un'unica convenzione Consip relativa alle varie tipologia di utenze (energia, acqua), al fine di rendere più efficace la gestione dei consumi. Per la fornitura di acqua, sono state attivate azioni di recupero dei costi per consumi dovuti a perdite di rete.

Obiettivi: razionalizzazione e riduzione dei consumi energetici e dell'acqua; generare risparmi connessi alla razionalizzazione della gestione dei contratti.



DESTINATARI: Istituzioni scolastiche

PARTNER: Istituzioni scolastiche, Enti pubblici e privati, ufficio scolastico regionale e territoriale

RISORSE: da individuare

SETTORE DI RIFERIMENTO: Settore Gestione impianti tecnologici

4. Azioni di prevenzione incendi di stoccaggi di rifiuti

Il tema dello stoccaggio abusivo dei rifiuti rappresenta un serio problema ambientale, sanitario e di illegalità. A questo si aggiungono gli incendi dolosi dei fabbricati in cui tali rifiuti sono stoccati, con gravi ripercussioni su ambiente, salute delle popolazioni, economia locale e risorse pubbliche. Allo scopo di rendere ancora più efficace, diffusa e coordinata l'attività di controllo da parte delle Autorità locali e degli Enti preposti, la Città Metropolitana di Milano ha predisposto un progetto per facilitare le operazioni di controllo, condiviso dalla Prefettura di Milano e dai Comandi di Noe, Nipaaf, Vigili del Fuoco, Arpa, Ats e Regione Lombardia e realizzato sulla base della Nota della Prefettura di Milano del 9 agosto 2018. Per un'attività efficace di prevenzione si è resa necessaria un'azione coordinata e corale da parte di tutti gli organi dello Stato; Enti Locali, Forze dell'Ordine, Organi tecnici e Vigili del Fuoco. Per ciascun Comune verranno predisposti i seguenti materiali e azioni:

1. Linee Guida e Scheda di verifica per lo svolgimento di controlli di tipo speditivo degli impianti autorizzati da parte delle Autorità locali
2. Elenco degli impianti di stoccaggio e trattamento rifiuti autorizzati suddiviso per Comune e per grado di pericolosità
3. Incontri di formazione rivolti agli agenti di polizia locale
4. Strumenti informatici di supporto per la gestione e la condivisione dei dati
5. Gestione e condivisione back-office dei dati acquisiti per una più puntuale azione di controlli

Obiettivi: rendere ancora più efficace, diffusa e coordinata l'attività di controllo, dei siti di stoccaggio rifiuti; eliminazione dei fenomeni di incendio doloso di stoccaggio rifiuti.



DESTINATARI: Comuni e Polizia Locale, Imprese, struttura interna Città metropolitana, strutture comunali, Regione Lombardia

PARTNER: Prefettura di Milano, NOE, NIPAAF, VVF, ATS, ARPA

RISORSE: Proprie

SETTORE DI RIFERIMENTO: Area ambiente e tutela del territorio

5. Progetto ForestaMI

Il progetto ForestaMI nasce nell'ambito di un Protocollo d'intesa in cui gli enti sottoscrittori, in una visione strategica del ruolo del verde nell'area metropolitana e della valorizzazione di tutti i principali sistemi verdi all'interno del suo perimetro, intendono realizzare le seguenti azioni:

- ricognizione e mappatura della situazione del verde;
- individuazione e interazione con gli attori specializzati nella promozione e gestione del verde metropolitano;
- elaborazione di proposte rilevanti per natura, estensione e modalità di co-progettazione della forestazione urbana e del sistema verde del territorio metropolitano;
- individuazione degli interventi di forestazione urbana con progettazione di esempi pilota in ambito pubblico e privato;
- elaborazione delle linee guida di comunicazione e coinvolgimento dei cittadini e delle associazioni locali nella valorizzazione ed estensione di aree e sistemi verdi;
- analisi di casi e benchmarking relativo agli strumenti economico-finanziari per la realizzazione del progetto.

Obiettivi: conseguire una conoscenza approfondita del contesto metropolitano, migliorare la vivibilità, prevenire e mitigare gli effetti negativi dovuti ai cambiamenti climatici nell'ottica di rendere sempre più resilienti i nostri territori. Gli obiettivi previsti dal Protocollo d'intesa saranno prodromici alla progettazione e realizzazione di azioni pilota a scala metropolitana, grazie anche al coinvolgimento di tutti i Comuni e dei diversi portatori d'interesse, sia in fase di analisi che di costruzione e attuazione. Sotto questo profilo, è opportuno che tali azioni prevedano procedure semplici e chiare, insieme a un efficace coordinamento con il complesso degli strumenti di programmazione territoriale.



DESTINATARI: Comuni, Cittadini

PARTNER: Città metropolitana, Parco Agricolo Sud Milano, parco Nord Milano, Comune di Milano

RISORSE: Proprie, Sponsor, altre forme di finanziamento

SETTORE DI RIFERIMENTO: Area ambiente e tutela del territorio

1. NET.I.S. – Networks Information System

Il progetto si propone di realizzare un catasto delle infrastrutture quale sistema aperto, partecipato, multiscala e multilivello, secondo i seguenti obiettivi: conoscenza (racogliere i dati secondo una caratterizzazione omogenea a livello metropolitano); partecipazione (mantenere i dati aggiornati con il contributo delle amministrazioni comunali del territorio); *service* (offrire alle amministrazioni comunali la possibilità di utilizzare i dati); trasparenza (offrire a cittadini e imprese informazioni circa lo stato e le caratteristiche delle infrastrutture presenti su territorio). Il Sistema Informativo geo-cartografico in realizzazione dovrà essere capace di divulgare dati costantemente aggiornati e certificati circa la localizzazione e le caratteristiche delle infrastrutture a rete presenti sul territorio della Città Metropolitana di Milano e degli elementi a esse associati. Dialogherà con gli altri sistemi informativi interni ed esterni all'Ente già esistenti e non avrà oneri per le Amministrazioni, utilizzando *software open-source*.

Obiettivi: digitalizzare la rete stradale del territorio della Città Metropolitana di Milano, secondo le caratteristiche contenute nelle specifiche regionali; integrare gli applicativi in uso dedicati alla trattazione alla gestione di alcuni procedimenti autorizzatori e concessori, permettendo le verifiche automatiche delle istanze presentate dagli utenti.

2. METROPONTE

MetroponTE trae ispirazione dalle Norme Tecniche sulle Costruzioni entrate in vigore nel 2018 e pone le basi affinché nel futuro anche ponti che oggi non creano problemi possano essere tenuti sotto controllo e, attraverso il monitoraggio dei segni di un eventuale degrado, si possano programmare interventi ad hoc.

MetroponTE si attua attraverso un database che raccoglie tutte le informazioni relative al manufatto. Contiene tutti i dati e i documenti relativi ai ponti e viene alimentato anche attraverso gli strumenti elettronici di modellizzazione per l'edilizia e le infrastrutture (cosiddetto "Building Information Modeling"), in corso di progressiva introduzione. È aperto alla pubblica consultazione e facilmente integrabile e aggiornabile, per l'archiviazione e la reperibilità dei dati e dei documenti. Le attività di sorveglianza, ispezione e valutazione della sicurezza sono così integrate in un sistema che mette immediatamente in evidenza i casi di anomalia, permettendo di attivare un sistema di allerta e conseguente intervento.

MetroponTE integra in un solo strumento dematerializzato le funzioni di: sorveglianza - attività per la rilevazione visiva di eventuali anomalie, ispezione - controllo visivo di tutte le parti del ponte, al fine di verificarne lo stato ed eventuali deformazioni, valutazione della sicurezza - procedimento quantitativo, volto a determinare l'entità delle azioni che la struttura è in grado di sostenere con il livello di sicurezza minimo richiesto dalla normativa vigente.

Obiettivi: superare le logiche emergenziali attraverso un lavoro di costante monitoraggio e presidio dei 517 ponti stradali di città metropolitana, ragionare in un'ottica programmatoria e poter, di volta in volta, produrre risposte oggettive e tempestive dove c'è un problema.



DESTINATARI: Imprese, cittadini, associazioni/terzo settore, Struttura interna di Città metropolitana, strutture comunali

PARTNER: Titolare unico Città metropolitana Milano

RISORSE: Proprie

SETTORE DI RIFERIMENTO: Settore Strade, viabilità e sicurezza stradale

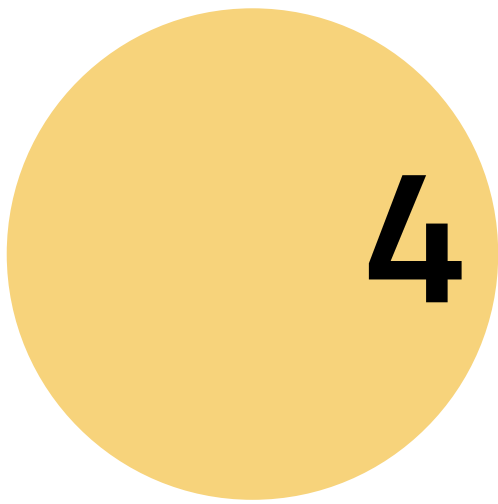


DESTINATARI: Cittadini, Struttura interna di Città metropolitana, strutture comunali

PARTNER: Titolare unico Città metropolitana Milano

RISORSE: Proprie

SETTORE DI RIFERIMENTO: Settore Strade, viabilità e sicurezza stradale



ATTUAZIONE E MONITORAGGIO

Al fine di dare concreta attuazione agli obiettivi, alle politiche e ai progetti, il Piano, da una parte, si incarica di individuare specifiche modalità attuative, identificando nel sistema delle Intese la forma idonea di coordinamento tra le programmazioni dei vari attori, dall'altra, individua nel Documento Unico di Programmazione lo strumento in grado di consentire un adeguato monitoraggio, insieme alle eventuali misure correttive.

4.1 PROCESSI ATTUATIVI: IL SISTEMA DELLE INTESE

L'attuazione delle previsioni del Piano strategico passa attraverso il sistema delle Intese per il raccordo degli strumenti di programmazione dei diversi attori sia istituzionali che non istituzionali interessati.

Attraverso la previsione dello strumento del Piano, la legislazione statale valorizza lo specifico ruolo istituzionale della Città metropolitana quale ente finalizzato al governo e allo sviluppo strategico del territorio metropolitano, alla pianificazione urbanistica-territoriale e ambientale, alla promozione e gestione integrata di servizi, infrastrutture, reti di comunicazione e al coordinamento dei comuni che la compongono, in armonia con il principio di sussidiarietà.

In questa luce, il Piano strategico va messo innanzitutto in relazione ai piani di competenza metropolitana che da esso discendono, tra i quali spiccano il Piano Territoriale Metropolitano ed il Piano Urbano della Mobilità Sostenibile.

Secondariamente, il Piano trova attuazione attraverso forme di dialogo e intesa con una varietà attori istituzionali di scala regionale e comunale e con i relativi strumenti di programmazione:

- Intesa Quadro Città metropolitana – Regione, ai fini della concertazione degli obiettivi di comune interesse in relazione all'aggiornamento del Programma regionale di sviluppo e del Piano strategico della Città metropolitana.
- Intesa Quadro Città metropolitana – Comune di Milano, ai fini del coordinamento tra la pianificazione strategica della Città metropolitana e quella del Comune capoluogo, con particolare riguardo al documento unico di programmazione ed agli strumenti di programmazione adottati dal Comune.
- Intesa Quadro Città metropolitana – Zona Omogenea, ai fini del coordinamento, in ciascuna Zona omogenea, tra la Città metropolitana e i

Comuni, con particolare riguardo agli strumenti di programmazione comunale, per sviluppare politiche di coesione economico-sociale tra territori contigui, ancorché articolati in diverse entità amministrative. L'Intesa si configura dunque come uno strumento funzionale all'attuazione delle politiche di area vasta, come definite dal Piano strategico, al loro monitoraggio (dimensione discendente), alla partecipazione alla formazione delle politiche di area vasta (dimensione ascendente) e allo sviluppo della intercomunalità e delle gestioni associate. In questo quadro, i Comuni metropolitani e le loro Unioni danno atto, in sede di adozione del rispettivo Documento unico di programmazione, di cui all'art.170 del Testo Unico degli Enti Locali, della coerenza dello stesso con le previsioni del Piano strategico metropolitano.

- Partecipazione di Città metropolitana negli Accordi di programma, di rilevanza regionale, che interessano il territorio metropolitano, promossi dal Capoluogo e da tutti i Comuni che la compongono.

In terzo luogo, il sistema delle Intese va esteso anche alle autonomie funzionali. In questa direzione, nell'aprile 2019 è stato sottoscritto un Protocollo d'intesa tra Città Metropolitana e gli Atenei milanesi (Politecnico di Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore, Università Commerciale Luigi Bocconi, Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Milano Bicocca, Università Iulm, Università Vita Salute San Raffaele), al fine di condividere le politiche di sostenibilità ambientale, innovazione e inclusione del Piano strategico metropolitano, nonché di incentivare e consolidare la collaborazione tra Università del territorio metropolitano milanese, quale dimensione di governance imprescindibile per il futuro dello sviluppo del territorio.

Infine il Piano strategico può trovare attuazione anche attraverso la stipula di accordi con le parti economiche e sociali, le associazioni e i portatori di interessi diffusi, rappresentati entro il Tavolo Metropolitano, finalizzato a mettere al lavoro specifiche progettualità.

LA RELAZIONE CON I PIANI DI COMPETENZA METROPOLITANA

- PTM
- PUMS

IL SISTEMA DELLE INTESA

- INTESA QUADRO CITTA' METROPOLITANA – REGIONE
- INTESA QUADRO CITTA' METROPOLITANA—COMUNE DI MILANO
- INTESA QUADRO CITTA' METROPOLITANA—ZONA OMOGENEA

GLI ACCORDI SU SPECIFICHE PROGETTUALITA'

- AUTONOMIE FUNZIONALI
- PARTI ECONOMICHE E SOCIALI
- ASSOCIAZIONI
- PORTATORI DI INTERESSI DIFFUSI

4.2 MONITORAGGIO E RENDICONTAZIONE: IL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

Al fine di garantire coerenza fra i diversi documenti di programmazione della Città metropolitana e, al contempo, consentire un adeguato ed efficace monitoraggio, i progetti individuati nel Piano strategico saranno declinati nel Documento Unico di Programmazione (DUP), con obiettivi strategici contenuti nella Sezione Strategica (SeS) e obiettivi operativi contenuti nella Sezione Operativa (SeO). In particolare, per quanto concerne i progetti strategici, la loro natura composita (collegamento tra diversi “moduli” progettuali), trasversale (intersettoriale), interattiva (esito della collaborazione tra una molteplicità di soggetti) ed evolutiva (nel tempo), domanda una lettura oltre modo sofisticata degli obiettivi del DUP, capace di metterne in luce gli effetti combinati, gli elementi di carattere qualitativo e i fattori di natura relazionale.

Nel corso del mandato amministrativo, i programmi e gli obiettivi contenuti nel DUP saranno oggetto di verifica e rendicontazione, con l’assunzione di eventuali misure correttive, alle seguenti scadenze:

- annualmente, in occasione della ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi (ex art. 147-ter del D.Lgs. 267/2000) e della relazione al rendiconto della gestione dell’esercizio precedente (ex art. 151, c. 6 del D.Lgs. 267/2000) nella quale si esprimono le valutazioni di efficacia dell’azione condotta sulla base dei risultati conseguiti;
- a fine mandato, attraverso la redazione della relazione di fine mandato (ex art. 4 del D.Lgs. 149/2011) che illustra l’attività normativa e amministrativa svolta, 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.



