

	n.	Domanda	CLAUDIO RUSSO	FRANCO SACCHI	GABRIELE PASQUI	PAOLO FOIETTA	EZIO MARRA	CARLO ALBERTO BARBIERI
Quadro normativo - presupposti istitutivi e aspettative	1	Considera l'attuale quadro soddisfacente e coerente con la complessiva evoluzione degli enti locali in Europa?	La riforma non è soddisfacente, ma è migliorabile. Il territorio è ben rappresentato nei diversi organi di governo se organizzati correttamente.	No. Complessivamente il giudizio della riforma Delrio è che è incompiuta. C'è più di un elemento che non funziona. L'Europa è diversa. Quasi nessun Paese europeo ha la storia dei comuni che ha l'Italia. Quindi noi dobbiamo lavorare sulla nostra storia, che ha costruito il perno della rappresentanza e delle funzioni pubbliche sui comuni. Ciò non significa negare che l'evoluzione abbia portato alla necessità di creare sistemi che permettano di gestire funzioni a livelli più alti, ma pensare agli enti intermedi come federazioni di comuni è una buona idea, appropriata alla storia di questo Paese.	L'attuale quadro non è soddisfacente. Non sembra che la strutturazione delle ZO in Italia sia riuscita ad andare verso una direzione positiva poiché non prevede la costruzione di un livello di cooperazione rafforzata tra Comuni in ambito metropolitano, al contrario di altri paesi europei. Questo perché servono più investimenti e risorse. Nel contesto italiano siamo indietro rispetto alle reali necessità, anche se, nel milanese, c'è cooperazione.	Una "ciambella senza buco", molto distante dal disegno e dalla struttura immaginata ai tempi della riforma. Non si possono togliere risorse da un lato, lasciare una forte ambiguità sulle competenze dall'altro. Non si può definire "una grande riforma degli Enti locali" quella che in sostanza è stata una liquidazione. È stato un fallimento e non ha funzionato bene.	Ci sono città metropolitane, tipo Bologna, che hanno problemi meno complessi, e stanno funzionando abbastanza bene. Milano ha qualche contraddizione interna a causa della perdita di materie fondamentali e delle relazioni con gli altri enti (Regione e Comune capoluogo) che tendono a "schacciare" la città metropolitana senza darle spazio. Il problema è politico e di tipo organizzativo da un lato, e dall'altro dovrebbe essere compito di Città metropolitana rivendicare maggiori deleghe. Il processo di rinnovamento degli enti innescato dalla riforma è molto lungo, soprattutto su città come Milano. La ratio della legge presupponeva un'organizzazione orizzontale, in cui l'ente città metropolitana doveva agire come facilitatore delle aggregazioni di Comuni, delle sinergie delle diverse parti del territorio, e non come ente erogatore di servizi.	No. Il passaggio da Province a Città Metropolitane non si è ancora stabilizzato
	2	Secondo l'opinione di alcuni esperti, la legislazione istitutiva della città metropolitana è stata fatta frettolosamente restituendo alla collettività una Provincia sotto altro nome rafforzata nelle funzioni di area vasta, ma indebolita nella sua rappresentatività democratica. Pensa che questi fattori rappresentino un ostacolo ad una piena attuazione operativa delle zone omogenee, o ravvisa in altri elementi lo scarso utilizzo di questa opportunità?	Sì. La normativa sulle Zone Omogenee è poco chiara, vi è stato disorientamento fin da subito. Il fatto di essere venute meno diverse professionalità ha favorito l'impatto sulle Z.O.	Vero. I modelli istituzionali devono avere una loro coerenza, non solo interna, ma anche nell'equilibrio delle funzioni, dei poteri e dei sistemi di rappresentanza con altri enti. La struttura di un Paese come il nostro (ma anche della Lombardia) non regge tre livelli istituzionali forti, ancor più se lo articoliamo su un quarto livello intercomunale. C'è un problema di scelta del modello istituzionale, che si somma al taglio delle risorse destinate alla CMM e la riconversione del personale.	Sì. Da un lato c'è il problema delle risorse: non puoi iniziare una grande sfida istituzionale senza risorse. L'indebolimento dell'infrastruttura tecnica è stato uno dei punti che ha più colpito la CM. La provincia aveva strutture tecniche che funzionavano. Dall'altro c'è un problema politico perché le deleghe a CM sono state troppo poche. Questi fattori sono il pieno ostacolo anche per le ZO. Senza un ruolo forte di regia da parte di CM non nascono le ZO.	Se vi è la volontà, le cose utili si fanno a prescindere dalle leggi. Dal momento in cui c'è un solido interesse e una cultura della collaborazione si riescono a fare le cose e ci si inventa strumenti per farle. La Riforma è stata una grande occasione mancata, è chiaro però che ciò non può essere un alibi. Non abbiamo tempo di aspettare una nuova legge, bisogna quindi essere proattivi e cercare di trovare e dare attuazioni a delle soluzioni che passano attraverso un percorso di condivisione.	È in corso un lento processo di acquisizione e conoscenza delle nuove funzioni attribuite al personale e all'organizzazione. Grazie alla riforma le CM possono diventare degli interlocutori molto importanti a livello di progetti europei e attirare molti fondi anche tramite privati. In ogni caso, sicuramente c'è un problema di risorse, ma c'è anche un grosso problema di modello organizzativo. I modelli organizzativi che dovrebbero caratterizzare le Città metropolitane dovrebbero essere più del tipo "bottom-up" che "top-down", l'ente assumerebbe un ruolo di facilitatore e di consulenza ai Comuni del territorio per attirare nuove risorse e possibilità. L'incongruenza più grande di governance è quella dell'elezione del Sindaco. Permane una certa incompiutezza, si spera che dopo la crisi venga fatta qualche modifica.	Siamo ancora lontani dal risultato finale, abbiamo fatto solo i primi passi verso la creazione di una vera Città metropolitana. L'elezione di secondo grado è il modo migliore per favorire una sintesi tra gli interessi del capoluogo e il territorio circostante. Questo perché i rappresentanti del Capoluogo sono tenuti a confrontarsi con altri rappresentanti del territorio e ciò può favorire politiche di intesa e, contemporaneamente, ridurre la supremazia da parte del Capoluogo nei confronti degli altri Comuni. Il problema dell'elezione di secondo grado è legata più che altro al Sindaco metropolitano. È importante che Città Metropolitana sia un soggetto unico, che tenda ad una maggiore rappresentatività e ad una maggiore coesione tra i Comuni e tra Comuni e il Capoluogo.
	3	Le zone omogenee, secondo il legislatore, dovrebbero essere «... delineate secondo caratteristiche geografiche, demografiche, storiche, economiche e istituzionali tali da farne l'ambito ottimale per l'organizzazione in forma associata di servizi comunali e per l'esercizio delegato di funzioni di competenza metropolitana.» Perché Z.O. e non direttamente unione di Comuni?	Ci sono diversi tipi di zonizzazione, in ogni caso le Zone Omogenee non si riconoscono come tali, non vi è unione né identità, e ciò influenza il loro agire. Le Unioni di Comuni sono organi più complessi che richiedono un certo tipo di organizzazione e mediazione territoriale.	Ogni forma di associazione funziona solo se pensata dal basso (iniziativa dei comuni) e magari con CM che decentra alcune funzioni. Altrimenti con già 3 livelli istituzionali difficilmente può nascere un quarto. Nella filosofia della Delrio le ZO dovrebbero diventare un ente con gestione molto limitata.	Laddove esiste una tradizione forte di Unioni di Comuni può avere senso che esse giochino un ruolo importante, ma in Italia ciò non accade (con l'eccezione di Bologna). Costruirle può essere un processo lungo e conflittuale. Inoltre, è poco realistico creare prima le Unioni e poi le ZO.	Il concetto di geometrie variabili su un modello a zone omogenee è un po' debole.	Forse l'Unione è il passo successivo delle Zone Omogenee, Città metropolitana forse dovrebbe incentivare questo tipo di unioni. A Milano più zone "omogenee" ci sono zone "eterogenee", perché i municipi sono molto diversi tra loro. La suddivisione attuale a "spicchio" copre distanze molto ampie, dal centro alla periferia. Non è necessario che queste aree siano effettivamente omogenee, se l'obiettivo è integrare il territorio è bene che esso sia eterogeneo per ridurre le disuguaglianze. La questione è il collegamento tra le diverse zone omogenee, e tra zone omogenee e Comune di Milano, se non vi è interscambio si fanno delle scatole, che diventano gabbie per i cittadini. Per le zone omogenee esterne ci sono dei grandi Comuni che possono fare da perno per organizzare il sistema, ma non con un'imposizione dall'alto, bisogna coinvolgerli partendo dal basso.	Le Zone omogenee sono essenziali per il funzionamento delle CM perché servono ad articolare il territorio. Il singolo Comune non ha chance di poter dialogare con i grandi Comuni, ma, attraverso le ZO, ha più possibilità di far valere le proprie istanze e di trovare una soluzione condivisa. La Zona Omogenea è portatrice delle istanze di un territorio e non di un singolo Comune.
	4	Secondo la sua opinione non bastavano le altre suddivisioni territoriali? Ambienti, distretti, bacini...	No, non bastavano perché ogni suddivisione ha un determinato obiettivo e quindi la necessità di trovare un'omogeneità è rappresentata solo dalle Z.O. Inoltre, non dovrebbero esserci più ATO nella stessa ZO. Questo anche per favorire omogeneità.	Ciò che i Comuni possono gestire benissimo da soli deve essere lasciato ai Comuni.	Possono essere un punto di partenza, ma poi serve implementazione.	Le Zone a geometrie variabili sono utili se vogliamo costruire zone funzionali, ma se vogliamo fare un percorso identitario, che è un percorso culturale, non bastano. All'interno di una suddivisione a geometrie variabili non vi è spazio per discorsi di identità e rappresentanza. Nelle ZO non ci sono porte chiuse, ma vi è e vi deve essere flessibilità nella gestione di queste aree.	Ambiti e distretti sono orientati a risolvere un problema, non è detto che le diverse aree funzionali incentrate su obiettivi diversi debbano per necessariamente coincidere. Le zone omogenee sono un contenitore in cui i diversi ambiti funzionali interagiscono. Non è detto che sia "funzionale" far coincidere territorialmente tutti gli ambiti e le aree, e sicuramente non erano sufficienti, per questo si è optato per le zone omogenee.	Le zone omogenee sono ideali per organizzare, gestire e rappresentare il territorio. Non è corretto inoltre che i Comuni Capoluogo di Torino o Milano costituiscono una Zona Omogenea a parte. Isolare il Comune capoluogo è un errore perché questo rafforza l'individualismo del Capoluogo. Bisogna sperimentare facendo partecipare il territorio del capoluogo a ZO con altri territori, magari scomponendo Milano in più distretti.
	5	A suo parere è assicurata a ciascuna delle diverse zone omogenee in cui è articolato il territorio metropolitano una sufficiente rappresentanza in seno al Consiglio metropolitano? O occorrerebbe potenziarla/rafforzarla?	Non sa con esattezza, ma sicuramente vi sarà una maggiore rappresentanza se si scelgono le Z.O. come luogo strategico. Gli organi di governo della CM dovrebbero rispettare questa scelta e quindi dare maggiore rappresentanza. Il Consiglio è infatti composto da personalità provenienti da tutte le zone e costituiscono dei punti di riferimento delle stesse.	Le ZO sono un'occasione per unire i sindaci e favorire comunanza di intenti politici. Ma in ogni caso la rappresentatività nella CM dovrà esserci.	Le persone che incarnano il lavoro delle ZO devono avere una visibilità maggiore all'interno del consiglio metropolitano.	Nelle zone omogenee assume un ruolo importante la rappresentanza che è fortemente collegata all'identità. Se queste zone diventassero collegi per le elezioni di secondo grado, ogni zona sarebbe rappresentata all'interno del Consiglio metropolitano. È utile individuare la figura del Portavoce, che è il Sindaco del Comune capoluogo di riferimento per la Zona omogenea o un Sindaco che viene eletto nell'Assemblea dei Sindaci. L'Assemblea dei Sindaci è un elemento di consultazione complessiva e perenne. Cercare di dare identità vuol dire dare una rappresentanza anche con i limiti del secondo grado.	Il coordinatore della zona omogenea è un Sindaco eletto dai suoi Sindaci - è previsto ma non è ancora stato fatto perché a livello regolamentare non si sono ancora stabilite le quote di rappresentanza per le votazioni. Sicuramente vi è un problema giuridico, ma anche organizzativo. Bisogna capire come far funzionare le aggregazioni, con quali sistemi di governo e modelli organizzativi.	Se le ZO hanno un portavoce invitato ai Consigli metropolitani e all'Assemblea dei Sindaci, è più probabile che si crei sinergia tra le diverse istanze e che si lavori insieme. Si forma così un sistema in cui tutti si arricchiscono perché non c'è più la battaglia tra Comuni e Capoluogo. Un sistema in cui aumentano le chance di dialogo con altre ZO e con i vertici della CM, soprattutto sotto il profilo della pianificazione strategica.
Funzioni: quali e quante? Bottom-up o top-down?	6	Nell'ambito delle funzioni specifiche quali assegnerebbe alle Z.O.?	Occorre trovare le funzioni che possono facilitare anche una cultura verso l'associazionismo	Per il decentramento, a livello top-down, le scuole. Per il livello bottom-up la polizia locale, ma in generale ogni territorio deve svilupparsi nel modo più adeguato e consono al territorio stesso. Serve lavorare di più sui meccanismi di incentivazione e penalizzazione più che sui compartimenti stagni. Si premia chi si presenta come ZO e si penalizza chi si presenta da solo per un eventuale progetto sul territorio. Il SUAP ad esempio è perfettamente compatibile con una gestione a livello di ZO.	Tre ambiti prioritari: il sistema di servizi in senso lato, in particolare i servizi alla persona; temi industriali e legati all'ambiente; trasporto pubblico, fondamentale per la mobilità all'interno delle ZO e tra ZO.	Bisognerebbe assegnare il più possibile alle zone omogenee: pianificazione territoriale, pianificazione strategica, la consultazione sul bilancio, aspetti ambientali, le zone omogenee per avere spazio e rappresentanza devono avere dei ruoli, poteri e funzioni. Si dovrebbe attuare, ove possibile, un decentramento degli uffici provinciali, anche attraverso forme di aggregazione per ambiti. La gestione dei conflitti richiede un rapporto equilibrato e che abbia delle regole di discussione: Città metropolitana deve farsi garante per ciascuna zona omogenea.	Meglio funzioni generali. Su un territorio così vasto il principio di sussidiarietà dovrebbe essere molto più praticato, ma l'assegnazione delle funzioni dipende anche da Regione e Comune di Milano. Molte funzioni sono interrate tra loro, ad esempio è difficile distinguere il turismo dalla cultura e dalla mobilità. L'importante è che i Comuni non agiscano da singoli attori con una propria organizzazione e una propria burocrazia, ma ci deve essere un coordinamento che unisca e faccia lavorare insieme tutte le parti, come avviene nei tavoli di coordinamento per i grandi eventi. Non ci devono essere sovrapposizioni nella gestione di alcune funzioni, ma ci devono essere ruoli e un'organizzazione ben definiti.	Sicuramente è arrivato il momento di tornare a riflettere sulle Zone Omogenee e dare loro una missione più esplicita. L'occasione di incontro può essere proprio la costruzione del Piano strategico (che ha una pianificazione triennale, ma anche aggiornamenti annuali). I territori, dal canto loro, dovrebbero avere meno "paura" della Città metropolitana e aumentare le collaborazioni. Occorre gradualmente e una pianificazione strategica delle Zone Omogenee.
	7	A suo parere, prendendo ad esempio il tema della mobilità e dei trasporti, il sindaco metropolitano dovrebbe assumere al posto dei Sindaci dei Comuni dell'area metropolitana alcune competenze proprie di quest'ultimi in questo ambito e a sua volta delegarle in presenza di zone omogenee operanti?	I trasporti sono da gestire come Città Metropolitana, con un coordinamento su tutto il territorio.	Sì, dal punto di vista logico. Oggi abbiamo una rete stradale metropolitana molto frammentata nella gestione. Le ZO potrebbero favorire la collaborazione e la creazione di regole comuni. Dall'altro lato, sarebbe meglio mettere la gestione in capo a CM che potrebbe favorire la creazione di regole comuni. Meglio ancora forse un PGU intercomunale.	Politicamente questo è il tema più delicato. Tocca l'autonomia dei sindaci dei Comuni in favore del sindaco metropolitano che poi alla fine è quello di Milano. Politicamente è impraticabile. Serve un approccio più bottom up che top down.	Bisogna dare spazio a tutti all'interno della discussione, ma in assenza di una decisione bisogna anche tener conto dei tempi: è corretto dunque che ci sia un potere sostitutivo, assunto su base della maggioranza, in modo motivato e con piena responsabilità di decisione, e quest'ultima è facoltà del Sindaco metropolitano. Il rischio altrimenti è la paralisi continua. La partecipazione deve essere garantita, così come la trasparenza della decisione presa, che deve avvenire sotto la responsabilità del Sindaco della Città metropolitana dal momento che stiamo parlando di oggetti di interesse collettivo di area vasta.	Città metropolitana di Milano sembra aver intenzione di investire molto in mobilità, ritengo che invece debbano fare il contrario, meno mobilità, soprattutto dopo il Covid. Inoltre, il nuovo PGT (pre-Covid) del Comune di Milano prevede un aumento di 100.000 abitanti sul territorio comunale senza allargare la distribuzione anche al sistema metropolitano: presto vi saranno problemi di spazio. In ogni caso, servirebbe una gestione maggiormente "bottom-up", l'ente deve facilitare la sinergia tra i Sindaci e farli collaborare. Ci dovrebbe essere un Sindaco delegato che coordina la zona omogenea. È difficile che il Sindaco metropolitano che è anche il Sindaco del Comune abbia un reale sostegno da parte delle aree esterne in un modello decisionale "top-down". Serve una politica cooperativa e bisogna stabilire delle relazioni formali e informali tra i rappresentanti del territorio.	C'è la necessità di ripensare le ZO e coinvolgerle nei pareri per i budget europei. L'Europa deve chiedere che a partecipare ai bandi siano dei territori e non dei singoli Comuni. Questo serve per avvicinare i territori ad una progettualità condivisa e meno astratta, che converge sulle progettualità strategica dell'intera Città metropolitana.
	8	Che tipo di attenzione dovrebbe essere posta nel piano strategico per dare operatività alle Z.O.?	Bisogna abituare i Comuni a lavorare insieme. Sulla base delle esigenze del territorio e dei finanziamenti sarebbe opportuno dare rilevanza a progetti che prevedono collaborazione.	Il Piano Strategico 2019-2021 prevede il "meccanismo delle intese". Tutta la parte che sfugge dal dominio specifico di CM si prova a costruirlo col meccanismo delle intese. Non solo con la Regione (che lo fa tramite la legge 32/2015), ma è un meccanismo estendibile ad esempio al Comune di Milano. Il tema del PUN è un aspetto interessante. Il PGT di Milano apre la porta a questo meccanismo delle intese. Per la prima volta dopo cinquant'anni il PGT di Milano si apre anche al di fuori del territorio cittadino, includendo anche parti del territorio metropolitano.	Il compito del piano strategico è quello di consolidare una cultura metropolitana. Il Comune di Milano deve accettare che le ZO siano il vero interlocutore e non più i singoli Comuni. Anche rispetto al piano strategico metropolitano è importante il tema di potenziamento della collaborazione, con CMM nel ruolo attivatore di questa collaborazione anche tra Milano e le ZO.	Il Piano Strategico è un piano attuativo di un disegno di organizzazione. È uno strumento utile. Per non costituire un elemento episodico deve avere uno spazio e una certa regolamentazione nello Statuto. Si può partire dal piano strategico per costruire un consenso collettivo a una condivisione di una proposta che poi diventi modifica e definizione statutaria.	Bisogna rafforzare la forma organizzativa, incrementare le relazioni col territorio, i privati e soprattutto con le istituzioni europee. Forse l'ideale è creare gruppi di progetto.	Delinare la pianificazione strategica è come costruire una visione comune di progettualità e di politiche per metterle in pratica. È un processo continuo in cui si costruiscono nel tempo strategie basate su visioni condivise, politiche e azioni. La speranza è quella di creare una contaminazione virtuosa e incrementale che crei vantaggi sia ai Comuni sia al Capoluogo.
Struttura organizzativa	9	Quali suggerimenti propone alla struttura organizzativa metropolitana per migliorare la gestione e organizzazione delle attività da delegare alle zone omogenee?	Serve creare figure di riferimento territoriali: Account Manager e Project manager, individuati all'interno dell'organico di CM, figure che abbiano una valenza sia tecnica che politica.	lo sconsiglierei di costruire una struttura per ZO. Per due motivi: primo, per i costi; poi, perché non è così utile. Invece, sarebbe interessante una struttura di coordinamento trasversale. Quello che manca è un coordinamento tecnico e di segreteria per favorire il raccordo tra i Comuni. Serve qualcuno che sia il punto di riferimento sul territorio tra i diversi uffici. Fare dei report ogni uno o due anni su ciò che succede nel territorio può essere utile.	Da una parte serve un consolidamento della struttura centrale della CM su questi temi. Occorre una direzione specifica che gestisca le relazioni tra CM e ZO. Serve una fase costituente: la CM e i Comuni devono lavorare insieme per definire delle strutture organizzative delle ZO su alcuni temi che si ritengono i più significativi (alcuni servizi, trasporti, pianificazione).	La figura all'interno della struttura organizzativa dovrebbe avere un ruolo trasversale, sovraordinato e posto direttamente alle dipendenze della struttura apicale, del Direttore generale. Avere un portavoce (locale), un consiglio (Assemblea dei Sindaci) che si riunisce periodicamente nella sede del Comune capoluogo (quindi sul proprio territorio), una serie di scadenze e documenti da compilare, approvare e consegnare permette alle Zone Omogenee di avere un ruolo, che si traduce, non nel potere di "bloccare" le attività, ma nel potere di "contare" qualcosa all'interno dell'organizzazione del territorio e ciò spinge le parti in gioco a partecipare per davvero.	Dipende dalla mission che assume la struttura organizzativa: se l'obiettivo è occuparsi solo delle questioni più tecniche oppure costruire uno sportello permanente a cui possono rivolgersi i Comuni per ricevere assistenza e consulenza. Organizzando le strutture per materia spesso si rischia di perdere la visione d'insieme dell'area. Quando si hanno già chiari gli obiettivi una struttura tecnica e verticale è sufficiente, ma quando è ancora tutto da definire serve una struttura dinamica, come avviene nelle aziende private che si soppesano e ricompongono a seconda degli obiettivi e dove viene favorita l'interazione tra le parti.	Occorre costruire una cultura di unione e collaborazione dal basso perché non può essere imposta dall'alto. Per coglierne i vantaggi però occorre sperimentare, le zone omogenee devono essere l'output di un processo e non un'imposizione.
	10	Nella sua esperienza conosce altri significativi esempi di applicazione delle Z.O.?	Torino e Bologna, Milano è stata una delle prime a partire con le Zone Omogenee	L'esperienza bolognese. Però è un'esperienza non facilmente replicabile senza aggiustamenti. Hanno una grande tradizione di cooperazione e non è un caso che tutte le ZO sono somme di unioni. Loro hanno concepito la CM come vera e propria federazione di comuni. Oltre a Bologna non ci sono grandi esempi.	L'unico caso è quello bolognese e in parte quello torinese. Il territorio torinese è più disomogeneo di quello milanese. Questo implica che, da un punto di vista applicativo, ci siano regole più omogenee per la CMM. Bologna viene aiutata da una forma più rafforzata di cooperazione, rappresentata dalle Unioni di Comuni.	I Bolognesi sono più avanti. La loro esperienza sul percorso di definizione delle zone omogenee è estremamente solida. È un sistema consolidato che non si vede nelle altre città metropolitane. Bisogna superare la logica che le cose si fanno perché c'è un "principe illuminato", le cose si devono continuare a fare anche in assenza di una figura dirigenziale capace. I rapporti e le azioni vanno consolidati e regolamentati in modo che possano proseguire indipendentemente e in qualsiasi condizione.	Non particolarmente.	[Non ne parla]
Risultati raggiunti e prospettive future	11	Individua del potenziale e opportunità imminenti da cogliere? Avete aspettative da questa nuova suddivisione del territorio?	Con un buon coordinamento si potrebbe migliorare l'offerta dei servizi comunali e creare dei documenti strategici per Zona.	Tendenzialmente sì, credo che servano e che il coordinatore sia utile. Avere un coordinamento trasversale dentro la CM serve. Proverei ad implementare il progetto, ma in modo agile e leggero. Una formula che aiuti e accompagni i sindaci a lavorare insieme.	Una maggiore coordinazione tra sindaci potrebbe favorire l'erogazione di migliori servizi per i cittadini.	Il D.L. "Semplificazioni" ribalta alcune logiche della Pubblica Amministrazione, nella logica che in questo momento è un costo insopportabile "perdere tempo e non fare", almeno quanto "fare male". È un segnale utile per ragionare su un concetto di Pubblica Amministrazione, che non è una sovrastruttura, ma un pezzo essenziale del sistema del Paese il cui funzionamento condiziona al momento le sue possibilità di sviluppo, la sua qualità ambientale, la sua ragionevole affermazione. Senza una PA funzionante è impossibile che questo Paese emerga.	È essenziale che vi sia fluidità di interazione tra i diversi territori ed enti. Bisogna passare da una razionalità sintotica verticale ad una interattiva, molto più fluida, flessibile e adattabile.	Bisogna sfidare la politica, incitarla ad assegnare alle Città metropolitane un ruolo e degli obiettivi concreti.
	12	Pensando invece al medio periodo, quali interventi ritiene possano essere la chiave di volta di una piena operatività delle Zone Omogenee?	Serve collaborare maggiormente sulla definizione dei piani triennali degli enti. Bisogna far lavorare Zone e Comuni su progetti specifici, soprattutto in vista della prossima programmazione europea. Ciò porterebbe valore e risorse sui territori.	Combinerei un intervento dal basso con uno dall'alto, serve lavorare su entrambi i versanti (comuni e CM).	I comuni devono capire che l'istituzione delle ZO migliorerebbe i costi e l'efficacia delle politiche. Se i Comuni e i sindaci riprendono un protagonismo di tipo intercomunale, vedendo nelle ZO un aiuto e un vantaggio, poi diventa più facile che si attivino verso la creazione delle ZO.	Qualcosa dovrà essere fatto: l'incompiuta riforma delle autonomie locali dovrà essere pesantemente rivista e ridefinita. Questo modello si porta avanti delle patologie.	Nei piani strategici c'è già dentro tutto, più che altro i problemi sono di governance e di tempistiche da rispettare. C'è bisogno di qualcuno che controlli che le cose dichiarate vengano effettivamente messe in pratica. Se si riesce a realizzare anche solo il 30% di quello che c'è scritto è un grande successo.	Nei prossimi anni il personale politico della Città metropolitana deve essere più consapevole della pianificazione e dell'organizzazione del territorio. Gli eletti dovrebbero riuscire a interpretare anche questa prospettiva. Chi si candida deve avere una certa attitudine a lavorare per il bene di tutto il territorio e non di un singolo Comune.
	13	Ritene ci siano a disposizione a livello nazionale o internazionale strumenti/risorse di cui ci si possa avvalere per aiutare l'operatività delle Z.O. (ANCI, Metropoli strategiche, Metrex, ecc.).	Interessante il progetto ITALIAE del Dipartimento per gli Affari regionali e le autonomie, potrebbe essere utile un confronto e un supporto a riguardo. Riprendere rapporti con il Dipartimento.	Sì, certo. Dentro ad ANCI c'è una sezione dedicata alle CM in cui la CM si è spesa molto. Ho partecipato a diverse riunioni di questo tavolo e Milano è stata al centro dell'attenzione. È stata la prima a spendere la carta del piano strategico su livello nazionale. Sarebbe interessante mettere a tema anche altre questioni tra cui quella delle ZO. Roma si sta finalmente accingendo a fare il suo piano strategico e dialogare con loro anche su questo tema è certamente utile. ANCI potrebbe favorire il dialogo.	ANCI dovrebbe farsi più carico di questo tema. Deve capire che è un vantaggio per i Comuni lavorare a livello di ZO.	Queste realtà collaborative potrebbero essere molto utili per il coordinamento e l'organizzazione del percorso per le Zone Omogenee, ma soffrono anche loro di un'impostazione, un paradigma, non sempre al passo coi tempi e una rappresentanza non sempre adeguata. È stato un errore mettere insieme UPI, ANCI e Città metropolitane: spesso le rappresentanze di questi enti sono in conflitto tra di loro, non si vedono di buon occhio. Sarebbe utile che gli enti intermedi di area vasta avessero una loro rappresentanza territoriale. Le città metropolitane hanno delle istanze diverse, talvolta anche conflittuali e non allineate con quelle dei comuni.	ANCI sembra organizzata abbastanza bene. Ci sono peraltro delle reti importanti in cui Milano non è presente. In ogni caso, per lavorare bene sui territori bisogna conoscerne i dati e le caratteristiche, e nel caso di Città metropolitana di Milano sembra che il Comune capoluogo e la ex-Provincia sappiano poco l'uno dell'altro. Sembra quasi che Città metropolitana si occupi di tutto ciò che non è Comune di Milano e i suoi Municipi, ha solo una visione di insieme e non governa quello che succede nei singoli municipi contigui alle zone omogenee. Se bisogna riacordare queste parti, bisogna avere una visione dei dati e delle informazioni, almeno di quello che avviene sul confine.	[Non ne parla]