



Città
metropolitana
di Milano

MILANO

METROPOLI REALE, METROPOLI POSSIBILE

MAPPA DELLE IDEE / SETTEMBRE 2015

verso ►►►►►►►►►►►►►►►►



**IL PIANO STRATEGICO
METROPOLITANO MILANESE**

Sindaco metropolitano: Giuliano Pisapia

Vice Sindaco metropolitano con delega al Piano strategico:
Eugenio Comincini

Responsabile del Piano strategico: Simonetta Fedeli, Segretario e
Direttore Generale della Città metropolitana di Milano.

La Mappa delle idee "Milano. Metropoli reale, metropoli possibile"
è stata elaborata in collaborazione con il Centro Studi PIM e con il
contributo di The Boston Consulting Group.

Si ringraziano i Comuni e i loro Sindaci, i componenti del Tavolo
metropolitano, i Dirigenti della Città metropolitana e tutti i soggetti
intervistati che hanno fornito il loro contributo di idee.



Città
metropolitana
di Milano

CITTÀ METROPOLITANA

GOVERNARE IL CAMBIAMENTO

La Città metropolitana di Milano nasce come nuovo Ente che vuole rispondere ai bisogni del territorio e mette in rete le istituzioni locali con il mondo socio-economico, per poter meglio affrontare le sfide dello sviluppo.

Milano e il più vasto territorio metropolitano, nonostante le persistenti difficoltà, dimostrano nella fase più recente forza propulsiva e voglia di svoltare, aprendo nuovi orizzonti.

I segnali in tal senso sono molteplici: la ripresa demografica degli ultimi anni, che ha riguardato tutta l'area metropolitana, capoluogo compreso; la capacità di rinnovamento della base produttiva, orientata all'intreccio virtuoso tra nuova manifattura e servizi; la rigenerazione urbana che sta dando buoni risultati; il successo di Expo; il richiamo che l'area milanese esercita verso nuovi investitori; l'attenzione verso il "bene comune", a partire da una condivisa sensibilità sociale e ambientale e dal rilancio di servizi, dotazioni pubbliche, spirito solidale; la ritrovata vitalità culturale; la persistente e radicata forza civile e del terzo settore.

L'Italia e il mondo tornano a guardare alla metropoli milanese come ad un luogo attrattivo, dove è bello, interessante, piacevole vivere, lavorare, sviluppare i propri progetti e costruire il proprio avvenire.

La Città metropolitana di Milano ha l'ambizione e il compito di essere l'interlocutore per il rilancio dell'economia del territorio, per dare migliori e più adeguate risposte ai bisogni dei Comuni, dei cittadini, delle famiglie e delle imprese, grazie alla sua vocazione ad essere il soggetto che mette in rete le istituzioni locali, le realtà economiche e le associazioni.

La "svolta", per divenire effettiva e sostenibile, ha però bisogno di essere progettata e governata. Il processo di pianificazione strategica che abbiamo avviato è dunque la prima opportunità per costruire insieme le idee e le azioni per il nostro futuro.

Giuliano Pisapia, Sindaco metropolitano
Eugenio Comincini, Vice Sindaco metropolitano

PROGETTARE IL FUTURO

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA COME PROCESSO

La Mappa delle idee “Milano. Metropoli reale, metropoli possibile” rappresenta un primo contributo finalizzato a delineare strategie utili a guidare la costruzione del Piano strategico e l’azione della Città metropolitana, provando a costituire inoltre un quadro di riferimento per una pluralità di attori, a partire dai Comuni.

Il Piano strategico rappresenta una grande opportunità per cambiare passo e caratterizzare l’azione della Città metropolitana rispetto a quella della ex Provincia.

Selettività, operatività e orientamento verso politiche abilitanti vogliono essere i requisiti principali del processo di pianificazione strategica.

Accanto allo strumento “istituzionale” previsto per legge, verrà sviluppata una “Agenda strategica” con un diverso respiro. L’Agenda avrà un **orizzonte temporale** più lungo e articolato, proiettandosi oltre il triennio istituzionale; verificherà convergenze per **azioni** in tempi ravvicinati; proverà a dialogare su differenti **spazialità**, oltre i confini amministrativi della Città metropolitana, integrando le politiche di un campo di **attori** più ampio rispetto ai soli Enti Locali.

Gli scopi del processo di pianificazione sono:

- definire i **problemi rilevanti** e le arene di discussione e decisione appropriate;
- favorire l'elaborazione di una nuova **vocazione** condivisa del territorio;
- attivare selettivamente **politiche e progetti strategici** per il territorio, le imprese e le comunità, utilizzando le opportune leve amministrative e/o puntando su accordi e forme partenariali multilivello;
- valorizzare forme di **cooperazione** della rete degli attori locali ed extralocali, al fine di mettere al lavoro una varietà di energie di natura pubblica e privata e di qualificare la cittadinanza democratica metropolitana.

Si tratta di un **processo inclusivo** che vede protagonisti attivi un numero elevato di attori: cittadini e interessi diffusi, in primo luogo, oltre a istituzioni (a partire dai Comuni), autonomie funzionali, rappresentanze economico-sociali, associazioni, imprese, chiamati a sviluppare idee e contributi operativi già in fase di costruzione del Piano, sperimentando così gli istituti di partecipazione statutariamente previsti, in primo luogo il **Forum metropolitano**.

Il processo di pianificazione non si concluderà con l'approvazione del Piano. Cruciale sarà l'attivazione di specifici forum e momenti di lavoro, utili per alimentare **cantieri di politiche e progetti**. In particolare il Piano proverà a individuare alcuni "progetti bandiera", che possano da subito qualificare l'azione della Città metropolitana e contribuire alla formazione di una consapevole opinione pubblica metropolitana.

Le diverse fasi del processo di pianificazione dovranno infine essere opportunamente monitorate, in modo da ottenere *feed-back* utili a orientare le azioni di aggiornamento del processo di pianificazione.



AGILE E PERFORMANTE



CREATIVA E INNOVATIVA



ATTRATTIVA E APERTA AL MONDO



INTELLIGENTE E SOSTENIBILE



VELOCE E INTEGRATA



COESA E COOPERANTE

GOVERNANCE E RISORSE

SEI STRATEGIE

PER UNA METROPOLI POSSIBILE

L'area metropolitana milanese è un territorio articolato e interconnesso, aperto verso le novità del mondo, ma con un forte radicamento nei contesti locali. La Mappa delle idee, riconoscendo questo profilo, prova a declinare, attraverso sei orientamenti strategici, ciò che l'area metropolitana potrà essere nel futuro.

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

Le **sei strategie** individuate, insieme alle forme di **governance** e alle modalità di approwigionamento delle **risorse**, declinano obiettivi e contenuti generali, costruendo così piattaforme progettuali in grado di attivare *network* di attori e di finanziamenti.

In ciascuna strategia, attraverso una "nuvola", si richiama un possibile campo di temi progettuali, a vario stadio di maturazione, al fine di offrire primi spunti operativi.

Ne nasce una Mappa delle idee, per l'appunto, attraverso la quale i diversi interlocutori coinvolti potranno disegnare il percorso che porterà alla definizione del Piano strategico.



1

AGILE E PERFORMANTE

SEMPLICE
ABILITANTE
TRASPARENTE

portale unico per le imprese integrazione banche dati
omogeneizzazione regole open data
SUAP intercomunali
valorizzazione patrimonio piattaforma digitale
semplificazione procedure servizi online per cittadini e imprese
riorganizzazione struttura ente misuratori efficienza PA
knowledge territoriale

Una Città metropolitana più **vicina ai cittadini, alle famiglie e alle imprese, a servizio dei Comuni**. Più semplice ed efficiente, più veloce e rivolta alle esigenze dei suoi utenti, capace di agire in un'ottica di risultato e non di adempimento amministrativo, efficace nel coordinarsi con l'azione di altri soggetti pubblici.

L'avvio di un percorso di innovazione dell'organizzazione e delle pratiche è condizione essenziale. Significa **riorganizzare la PA in funzione degli obiettivi**, sburocratizzando, investendo sui processi di digitalizzazione, aprendo alle possibilità offerte dalle nuove tecnologie, snellendo le procedure autorizzative, omogeneizzando regolamenti e normative locali, integrando sportelli e unificando le pratiche, riducendo i tempi e dunque le incertezze, garantendo maggiore trasparenza, gestendo in modo attento il proprio patrimonio.

Queste azioni sono condizione essenziale per **attrarre investimenti**, favorire crescita e sviluppo economico e civile, migliorare l'efficienza dei servizi pubblici, far risparmiare tempo e quindi ridurre i costi per le comunità.



2

CREATIVA E INNOVATIVA

INTELLIGENTE
CONNESSA
CONDIVISA

PON metro progetto post EXPO
 progetto scuole digitali
 progetto e-met progetto imprenditoria femminile
 incubatori&start-up cross innovation
 accordi per la competitività co-working

Una Città metropolitana **motore dell'innovazione**, che punta su università, circuiti della ricerca e dell'alta formazione mettendoli di più e meglio in connessione con il mondo della produzione, straordinario patrimonio dell'area milanese. Scienze della vita, moda e *design, media* e comunicazione, chimica e farmaceutica, meccanica di precisione e strumentale sono alcune delle eccellenze che fanno dell'area metropolitana milanese una delle capitali mondiali dell'innovazione.

Questo nostro territorio, crocevia di saperi differenti, dalle molteplici vocazioni e fortemente terziarizzato, deve essere capace di attrarre talenti, valorizzando la creatività e le idee, mettendo in connessione il "**sapere**" e il "**saper fare**", valorizzando il potenziale offerto dall'economia della conoscenza e dalla conoscenza come bene comune. Luogo dove le nuove tecnologie e la *sharing economy* offrono soluzioni intelligenti per migliorare la qualità della vita dei cittadini e delle famiglie e semplificare l'attività delle imprese, offrendo le giuste condizioni per favorire forme di imprenditorialità diffusa, stimolare il trasferimento tecnologico e di conoscenze, incentivare incubatori, *start-up* d'impresa, *fab-lab*/manifattura digitale, *co-working*, ecc. La costruzione sulle aree di Expo di una città della scienza, dell'innovazione e dell'alta formazione rappresenta in tal senso un obiettivo fondamentale.

Iniziative che siano in grado di contribuire alla riconversione della base economica e alla generazione di occupazione qualificata, ma anche capaci di rafforzare la coesione e l'inclusione sociale attraverso opportune "ibridazioni" sociali e urbane.



3

ATTRATTIVA E APERTA AL MONDO

PLURALE
COMUNICATIVA
GLOCALE

sistema aeroportuale milanese
milano gateway
portale investitori
attrattività e marketing territoriale
coordinamento politiche europee

Una Città metropolitana **differenziata**, che sappia valorizzare ed esprimere al meglio le tante anime che la distinguono, mettendo in connessione attori e territori, in un sistema capace di dialogare e scambiare attivamente con il mondo. La grande Milano è, e deve essere sempre più, **città-gateway** aperta al mondo, connessa alla rete globale.

Un territorio capace di **attrarre** ma anche di **trattenere**. L'area urbana è infatti ricca di eccellenze, a cui bisogna offrire adeguate basi di ospitalità, lavorando sulle condizioni di contesto, agevolando le pratiche quotidiane, migliorando i servizi, offrendo opportunità abitative a prezzi adeguati, puntando sulla qualità della vita metropolitana.

Fondamentale a tal fine è rafforzare il **brand**. Milano Città Metropolitana ha infatti la necessità di definire un proprio "posizionamento" dinamico, divenendo ancor più riconoscibile nelle arene mondiali e più attrattiva per talenti, investimenti e visitatori.

Questi obiettivi richiedono l'attivazione di una strategia - e di una capacità di azione - che sia in grado di coordinare le idee guida dello sviluppo con politiche, progetti e conseguenti scelte d'investimento.



4

INTELLIGENTE E SOSTENIBILE

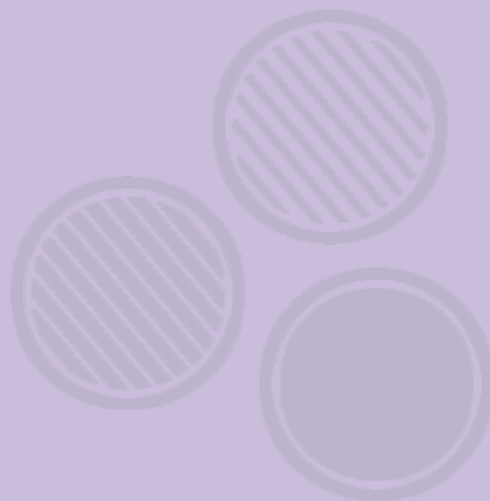
SMART
RESILIENTE
GENERATIVA

agricoltura metropolitana/km0 progetto navigli
 spazi metropolitani e governo delle trasformazioni
 progetto +community parchi metropolitani e parco sud
 rigenerazione urbana infrastrutture verdi e blu
 efficienza energetica protocollo food policy progetto idroscalo
 piano territoriale metropolitano WAN_estensione rete fibra ottica

Una Città metropolitana **smart**, che affronta la sfida della competitività internazionale operando in chiave di sostenibilità ambientale e territoriale, sociale ed economica. Un processo che richiede forte innovazione delle pratiche e delle politiche, una adeguata e coraggiosa pianificazione territoriale che sappia coniugare sviluppo economico e inclusione sociale, investendo su **infrastrutture materiali e immateriali** e nuove tecnologie, attraverso una stretta collaborazione tra pubblico e privato.

La dimensione della sostenibilità deve trovare spazio anche attraverso **nuove competenze urbanistiche** e forme di governo del territorio e dell'ambiente che sappiano coniugare la salvaguardia e cura con pratiche di riciclo e rigenerazione di beni e spazi, in particolare per grandi funzioni urbane e di servizio, anche con programmi di riqualificazione e riconversione delle aree urbane dismesse. Centrale il ruolo dei **parchi metropolitani**. Accanto alla valorizzazione del **Parco Agricolo Sud Milano**, attraverso progetti riguardanti agricoltura di prossimità, sistema delle acque, cascine e beni, fruizione, ecc., dovrà prendere vita un disegno unitario - territoriale e gestionale - finalizzato a mettere a sistema le diverse realtà oggi frammentate nel nord Milano, in accordo con la Provincia di Monza e Brianza e la Regione.

L'impiego di tecnologie e modalità d'uso innovative, l'adozione di nuovi comportamenti attraverso pratiche di ascolto e partecipazione, possono dunque creare le condizioni per un territorio che sappia essere sempre più **resiliente**, capace di adattarsi al mutare continuo delle condizioni.



5

VELOCE E INTEGRATA

INTERMODALE
CONNESSA
FACILE

rigerarchizzazione rete viaria app mobilità
 integrazione tariffaria logistica integrata
 intermodalità completamenti infrastrutture
 agenzia mobilità metropolitana
 bike&car sharing sviluppo rete ciclabile
 hub metropolitani biglietto unico

Una Città metropolitana **connessa**, capace di approcciare in modo innovativo e intelligente i temi della mobilità. Ciò significa anzitutto puntare sull'integrazione delle differenti forme di mobilità, concentrando le risorse disponibili su interventi volti a favorire l'interconnessione modale tra ferro, gomma, mobilità dolce e servizi *sharing*, riconnettendo il capoluogo con l'ampio territorio circostante. La valorizzazione e lo sviluppo dell'integrazione modale, della **rete ciclabile** e dei **servizi *sharing* di mobilità**, con la progressiva estensione all'area metropolitana, rappresenta dunque un grande obiettivo, che darebbe un nuovo stimolo all'integrazione territoriale, identificando la libertà di muoversi come principio cardine della nuova cittadinanza metropolitana.

Sul fronte del trasporto pubblico risulta ormai ineludibile, accanto alla ridefinizione degli ambiti del TPL, la **riorganizzazione del sistema tariffario**. Concretamente ciò significa rimodulare le tariffe extraurbane, omogeneizzare le tariffe del sistema del Trasporto Pubblico Locale per medesime destinazioni e per km percorsi, unificare i titoli di viaggio. Un modello che si sviluppi a partire dalle esigenze degli utenti, non in ragione dell'organizzazione dell'offerta, basato su un'**unica piattaforma** in grado di comunicare all'utente tutte le alternative di spostamento.



COESA E COOPERANTE

SOLIDALE
AMICHEVOLE
VICINA

sistema bibliotecario unico
Zone omogenee
gestione integrata rifiuti
 protocollo polizia locale
 politiche di genere
riorganizzazione plessi scolastici
 AFOL metropolitana
ATO unica acque
stazione unica appaltante
 nuovo welfare

Una Città metropolitana che si fonda sul valore della **cooperazione** tra territori e tra soggetti. Centrale il ruolo dei Comuni che, attraverso l'implementazione delle forme di **gestione associata dei servizi**, dovranno orientarsi verso una sempre maggiore collaborazione, coadiuvati da Città metropolitana. La gestione ed erogazione a cittadini e imprese di alcuni servizi pubblici locali, in particolare quelli a rilevanza economica come acqua, rifiuti, energia, impone la riorganizzazione dei modelli conosciuti, al fine di conseguire maggiori livelli di efficienza e di incisività delle politiche. Anche per molti servizi alla persona, per natura di prossimità, la cooperazione intercomunale appare necessaria, al fine di garantire standard prestazionali adeguati e quanto più possibile omogenei, a partire dal servizio socio-sanitario.

Questo approccio significa guardare a una Città metropolitana più **solidale**, dove la cooperazione concorre a limitare le disuguaglianze sociali e spaziali. Concretamente significa sperimentare pratiche e modalità innovative di welfare, valorizzare le differenze di genere, stimolare politiche per la casa che puntino su nuove forme dell'abitare in affitto e a canone adeguato, affrontando il problema alla scala metropolitana, proporre modalità innovative di riuso, anche temporaneo, di spazi abbandonati.

PRATICARE LE STRATEGIE

GOVERNANCE E RISORSE PER LO SVILUPPO METROPOLITANO

Le politiche di sviluppo metropolitano si organizzano entro processi che coinvolgono una pluralità di attori che operano a differenti livelli istituzionali, mobilitando risorse di varia natura: è la cosiddetta **governance multilivello**. Un campo progettuale e decisionale complesso, nel quale è necessario individuare **terreni stabili di confronto e di sperimentazione**, superando i modelli classici di rappresentanza. Ciò significa assumere un orientamento alle politiche per mezzo di un *networking* attivo che riguarda temi specifici, da affrontare in chiave di risultato, operatività e azione concreta.

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

La Città metropolitana rappresenta dunque un'istituzione che può esercitare un protagonismo crescente e sempre più efficace nei vari processi che caratterizzano lo sviluppo urbano e territoriale. E ciò potrà essere conseguito superando alcune incertezze e criticità normative nell'attribuzione delle funzioni tra differenti livelli istituzionali e chiarendo dimensione e natura delle risorse sulle quali far leva.

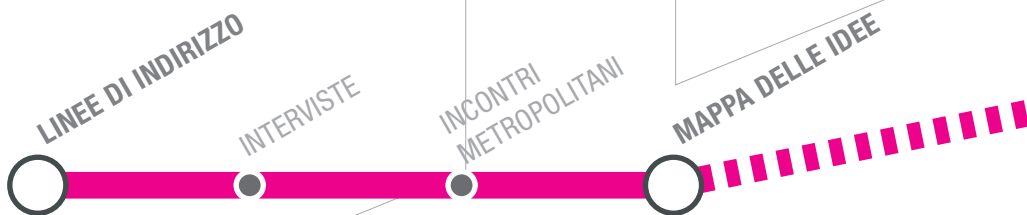
Chiusa l'epoca dei progetti finanziati a fondo perduto, anche a livello europeo, strumenti come il Piano strategico devono avere la capacità di **attrarre investimenti** e generare un effetto moltiplicatore sulle risorse messe in gioco da soggetti di varia natura, con la disponibilità degli stessi a rendersi protagonisti e parte attiva nella conduzione dei processi. In questa chiave la Città metropolitana deve avere la capacità di giocare un ruolo di **leadership attiva e progettuale**, facilitando i processi e attivando un rapporto collaborativo in primo luogo con le imprese e il mondo della ricerca. **Crescita e qualificazione del capitale umano** divengono fattori strategici per rendere efficace ed efficiente l'attività della pubblica amministrazione. Ciò significa innovare radicalmente modelli organizzativi e processi consolidati, superando la visione settoriale delle politiche e lavorando sempre più su piattaforme progettuali che integrano le modalità di finanziamento. A tal fine serve un **maggiore coordinamento fra i vari livelli di governo**, chiarendo ruoli, competenze e distribuzione delle risorse, in chiave di trasparenza e di possibilità di valutazione e controllo della qualità nella gestione dei progetti.

VERSO IL PIANO STRATEGICO

LA MAPPA DELLE IDEE COME MAGNETE

La Mappa delle idee costituisce l'**esito di una prima fase di ascolto** ed elaborazione che ha coinvolto Comuni, altre istituzioni, autonomie funzionali, forze economico-sociali, testimoni privilegiati; dovrà essere sottoposta ad ampia discussione pubblica, con l'intento di aggiornarla, integrarla, arricchirla con il contributo di tutti. È dunque un documento aperto.

In questa prospettiva, la "mappa" proverà a lavorare da una parte come un **magnete**, attirando a sé temi, politiche e progetti, insieme ad attori e risorse capaci di svilupparli e alimentarli, e dall'altra come un **fattore di integrazione**, in grado di interconnettere una molteplicità di azioni, migliorandone la coerenza.



La prossima fase muoverà dalle sei strategie e dai temi e progetti identificati nelle relative "nuvole". Attraverso **focus tematico - territoriali**, che coinvolgeranno i Comuni e i soggetti socio-economici, saranno sviluppati i contenuti delle proposte emerse o che emergeranno dal confronto, attivando selettivamente puntuali piattaforme di progetto.

Il processo vedrà poi un primo esito con l'approvazione del **Piano strategico**, nella forma di documento politico-amministrativo, da parte della Città metropolitana. Un tassello che raccoglierà i primi frutti di un percorso che proseguirà e si articolerà nel tempo, in una logica di processo continuo, con lo sviluppo dell'**Agenda strategica**: modalità sussidiaria in grado di superare i limiti e le rigidità dello strumento istituzionale e di arricchire il processo di pianificazione.





verso

IL PIANO STRATEGICO METROPOLITANO MILANESE

