



ASSOLOMBARDA

# Le iniziative dei comuni della città metropolitana di Milano a sostegno dello sviluppo economico

RAPPORTO

N°10/2019

A cura dell'Area

Territorio



Il presente documento “Le iniziative dei Comuni della Città metropolitana di Milano a sostegno dello sviluppo economico” (CON\_06\_18) è stato redatto dal Centro Studi PIM su incarico di Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi.

Il gruppo di lavoro che ha curato la realizzazione del documento è composto da:

Franco Sacchi (direttore responsabile), Elena Corsi, Alberta de Luca (collaboratori esterni).

Referenti per Assolombarda: Elena Milanesi e Maria Grazia De Maglie.

Si ringraziano, per il loro prezioso contributo, tutti gli attori territoriali intervistati.

Milano, ottobre 2019



# Indice

INTRODUZIONE	7
1. IL PERIMETRO DELL'INDAGINE E I DOCUMENTI CONSULTATI	8
2. LE MISURE RILEVATE	11
3. I FOCUS	17
3.1 - NUOVE FORME DI IMPRENDITORIALITÀ	18
3.2 - FUNZIONI STRATEGICHE PER IL CAPITALE UMANO	19
3.3 - NUOVE PROCEDURE E STRUMENTI PER LA SEMPLIFICAZIONE	21
3.4 - INTERVENTI PER LA RIQUALIFICAZIONE E RIFUNZIONALIZZAZIONE DI AREE	22
3.5 - PIANI E AZIONI DI MARKETING TERRITORIALE	23
4. APPROFONDIMENTI SUL CAMPO: INTERVISTE	25
4.1 ASPETTI DI CARATTERE GENERALE: IL RUOLO DEI COMUNI E L'EFFICACIA DELLE DIVERSE MISURE	26
4.2 L'AZIONE DEI COMUNI	29
5. CONCLUSIONI	34



# Introduzione

A cura di Assolombarda

Negli ultimi anni, la convinzione che il territorio rappresenti un fattore fondamentale per nascita e lo sviluppo delle imprese si è stabilmente consolidata nella cultura imprenditoriale, soprattutto nel contesto milanese. Ne è una prova il fatto che Assolombarda abbia esplicitamente individuato il miglioramento della competitività e dell'attrattività del contesto territoriale in cui le imprese operano tra i propri obiettivi statutari, al pari degli obiettivi di rappresentanza sindacale e sostegno agli associati più caratteristici delle associazioni datoriali. Coerentemente con questa visione, la nostra associazione dedica grande attenzione al proprio rapporto e al rapporto delle proprie imprese associate con le amministrazioni comunali.

Sebbene la competitività di un territorio sia il frutto di condizioni e processi complessi, di natura economica, sociale, istituzionale, culturale e le amministrazioni comunali siano solo uno tra i molti attori che influiscono su queste condizioni e questi processi, vi sono leve non trascurabili che possono essere usate dai comuni per incidere sulla vita e l'operatività delle imprese: si pensi alle competenze in materie come la viabilità e il trasporto pubblico, l'urbanistica e l'edilizia, la sicurezza e l'ordine pubblico, i tributi locali, i servizi ambientali; non sorprende, quindi, che lo sviluppo economico e occupazionale e il sostegno al sistema produttivo locale occupino uno spazio di primo piano nei programmi di governo dei Sindaci e nell'agenda dei loro impegni quotidiani.

Vi è tuttavia una conoscenza scarsa e poco sistematica circa le iniziative che, in concreto, i comuni hanno sviluppato o stanno sviluppando su questi temi nel territorio milanese: quanti e quali amministrazioni hanno promosso linee d'azione e interventi strutturati? In quali ambiti specifici? Con quali partner? Con quali risultati?

Abbiamo voluto promuovere questa ricerca per iniziare a dare alcune prime risposte a queste domande; l'obiettivo è offrire un contributo di conoscenza che possa stimolare un confronto costruttivo tra enti locali e mondo produttivo e delineare prospettive di rafforzamento dei progetti e delle politiche pubbliche per lo sviluppo del territorio metropolitano milanese. In particolare, una maggiore conoscenza delle iniziative Comuni in questo campo potrebbe favorire la diffusione delle buone pratiche, scongiurare la ripetizione di errori o di pratiche poco efficaci e -soprattutto- costituire il presupposto per un miglior coordinamento delle politiche e delle azioni sia verticalmente, in primo luogo con Regione Lombardia e Città metropolitana di Milano, sia orizzontalmente, ovvero tra Comuni vicini o della stessa Zona Omogenea e con altri attori locali.



# 1

## Il perimetro dell'indagine e i documenti consultati

La ricerca è finalizzata a individuare le iniziative dei Comuni che possono rappresentare un sostegno per le imprese presenti sui propri territori ma anche giocare un ruolo importante in un'ottica di attrattività e rafforzamento del tessuto produttivo e di insediamento di nuove attività economiche. La ricognizione è stata effettuata su un **campione** di comuni selezionato in base alla dimensione (>15.000 abitanti) e/o alla presenza di imprese attive (>1.000 imprese).

Zone omogenee	Comune	Popolazione <sup>1</sup>	Imprese attive <sup>2</sup>
Adda Martesana	Cologno Monzese	47.720	3.340
	Segrate	35.492	2.347
	Cernusco sul Naviglio	34.341	2.293
	Pioltello	36.920	1.919
	Gorgonzola	20.529	1.223
	Melzo	18.493	1.293
	Cassano d'Adda	19.057	1.209
Alto Milanese	Legnano	60.177	5.070
	Parabiago	27.842	2.075
	Nerviano	17.176	1.085
Magentino e Abbiatense	Abbiategrasso	32.737	2.150
	Magenta	23.906	1.779

<sup>1</sup> Istat, Bilancio demografico al 31/12/2017

<sup>2</sup> CCIAA Milano Monza e Brianza Lodi, 6/2017

Zone omogenee	Comune	Popolazione <sup>1</sup>	Imprese attive <sup>2</sup>
	Bareggio	17.304	1.186
	Corbetta	18.302	1.019
Nord Milano	Sesto San Giovanni	81.773	5.447
	Cinisello Balsamo	75.723	4.726
	Paderno Dugnano	46.701	3.046
	Bresso	26.259	1.736
	Cusano Milanino	18.797	1.347
	Cormano	20.019	1.341
	Rho	50.904	3.659
Nord Ovest	Bollate	36.486	2.377
	Lainate	25.763	1.790
	Settimo Milanese	20.060	1.618
	Novate Milanese	20.003	1.502
	Garbagnate Milanese	27.155	1.548
	Senago	21.500	1.594
	Arese	19.347	1.087
	Cornaredo	20.534	1.315
Sud Est	San Giuliano Milanese	38.314	2.421
	San Donato Milanese	32.664	1.731
	Peschiera Borromeo	23.387	1.526
	Melegnano	18.127	1.449
Sud Ovest	Rozzano	42.442	2.464
	Corsico	34.727	2.329
	Buccinasco	27.171	1.815
	Trezzano sul Naviglio	20.956	1.973
	Assago	9.096	1.201
	Cesano Boscone	23.667	1.376
	Pieve Emanuele	15.949	1.295
	Opera	13.858	1.073

I 41 comuni individuati sono rappresentativi di tutte le Zone omogenee della Città metropolitana di Milano. Si è scelto di escludere dall'analisi il Comune di Milano, in quanto eccessivamente disomogeneo per dimensione e funzioni insediate.



Una prima ricerca *desk* delle diverse iniziative ha utilizzato principalmente **tre tipologie di fonti**: la Sezione Operativa dei Documenti Unici di Programmazione (DUP) che contiene gli obiettivi delle Amministrazioni<sup>3</sup>; i documenti, forniti da Assolombarda, relativi a protocolli, lettere di intenti e tavoli su differenti temi (dalla fiscalità locale all'occupazione, l'alternanza scuola-lavoro, l'imprenditoria giovanile, la competitività e l'attrattività, i servizi ai lavoratori) e specifiche policy (l'insediamento di incubatori, il drenaggio e la gestione delle acque meteoriche nelle aree produttive, le linee-guida per gli interventi di trasformazione edilizia e urbanistica, ecc.); infine, altri documenti relativi a iniziative specifiche di livello locale e sovra-locale.

---

<sup>3</sup> Sono stati consultati i DUP più recenti, reperibili online al 28 gennaio 2019. I DUP si compongono di due sezioni: la Sezione Strategica (SeS) e la Sezione Operativa (SeO). Quest'ultima, di durata pari a quella del bilancio di previsione, costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione definito nella Sezione Strategica. La Sezione Operativa è articolata in missioni e programmi contenenti gli obiettivi strategici, a loro volta articolati in obiettivi operativi.



# 2

## Le misure rilevate

Le misure rilevate nella prima fase di ricognizione possono essere classificate, sulla base del loro livello di “maturazione”, in tre categorie:

- ∴ **programmazione generale:** a questa categoria afferiscono le misure che, sebbene ancora prive di operatività, indicano un interesse da parte dell’Amministrazione Comunale (qui ricade la maggior parte delle iniziative programmate dai Comuni);
- ∴ **programmazione specifica:** in questo caso le iniziative costituiscono impegni specifici delle Amministrazioni Comunali;
- ∴ **azioni:** ricadono qui quei progetti concreti già in corso o in procinto di partire.

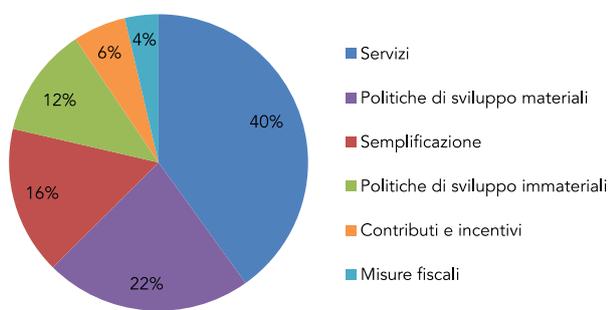
In particolare, delle 192 misure censite, il 54% rimane a livello di programmazione generale, il 28% è caratterizzato da un livello di specificità più dettagliato e solo il 19% può essere considerato come vera e propria azione.

Le iniziative dei Comuni sono risultate eterogenee anche dal punto di vista delle *policy* e delle azioni individuate; provando a esercitare una tipizzazione è possibile infatti individuare:

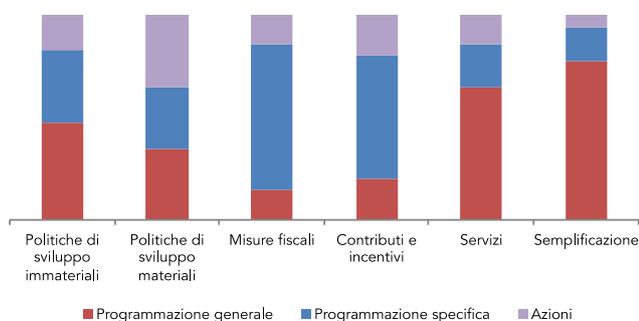
- ∴ **politiche di sviluppo immateriali** (consulte, tavoli, reti, patti, sistemi di monitoraggio e valutazione);
- ∴ **politiche di sviluppo materiali** (riqualificazioni o realizzazioni di nuovi insediamenti produttivi, ecc.);

- ∴ **misure fiscali**, ovvero tutto ciò che è in “detrazione” (IMU, TARI, TASI, oneri di urbanizzazione, ecc.);
- ∴ **contributi e incentivi** (risorse aggiuntive di varia natura da parte dell’Amministrazione);
- ∴ **servizi** (azioni di supporto “dedicate” da parte dell’Amministrazione);
- ∴ **semplificazione** (azioni di snellimento burocratico e di facilitazione delle pratiche autorizzative).

Di seguito vengono riportati alcuni esempi di come le diverse tematiche vengono declinate dalle diverse Amministrazioni comunali a seconda del livello di programmazione nel quale sono state collocate.



**Iniziative dei Comuni per tipologia di *policy*/azione**



**Livelli di programmazione e tipologia di politica/azione**

**Le politiche di sviluppo immateriali** a livello di programmazione generale sono caratterizzate da un’estrema eterogeneità e comprendono misure per diffondere le informazioni sulle opportunità offerte dagli enti sovraordinati, per valorizzare il tessuto produttivo esistente, potenziare la messa in rete delle imprese, organizzare incontri e tavoli tematici con gli imprenditori, elaborare nuove regole relativamente alle funzioni consentite. A livello di programmazione specifica, in diversi casi si riscontrano misure per la costituzione di tavoli e consulte, soprattutto in materia di occupazione per facilitare l’incontro tra domanda e offerta. Tra le azioni presenti, a titolo esemplificativo, un tavolo per la competitività, uno in materia ambientale, uno di dialogo con le imprese, uno per la realizzazione di un progetto integrato sovra locale, un Piano strategico.

Nell'ambito delle **Politiche di sviluppo materiali**, la programmazione generale riguarda la previsione di revisionare e aggiornare i Piani di Governo del Territorio (PGT) e i regolamenti, anche in funzione dello sviluppo economico, e la realizzazione di interventi di rigenerazione urbana o l'individuazione di aree per l'insediamento di nuove attività produttive. Nella programmazione specifica, si riscontrano misure per il recupero di specifiche aree dismesse, attraverso la revisione del PGT, il lancio di bandi di idee o in esecuzione di Piani attuativi, Piani integrati di intervento, Piani per gli insediamenti produttivi.

Alcune Amministrazioni sono inoltre impegnate nel miglioramento delle condizioni ambientali di aree industriali, in particolare attraverso la realizzazione di bonifiche. Per quanto riguarda le azioni, le politiche di sviluppo materiali si traducono in specifici Piani attuativi, Piano d'ambito e Piani integrati di intervento.

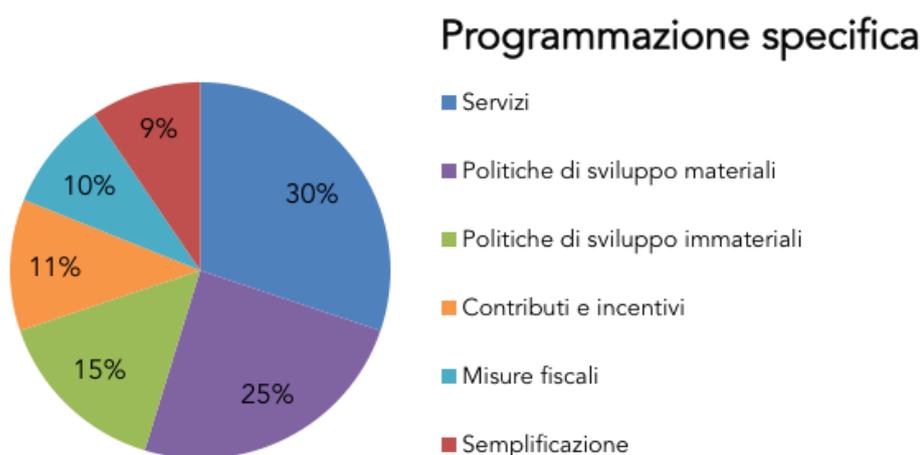
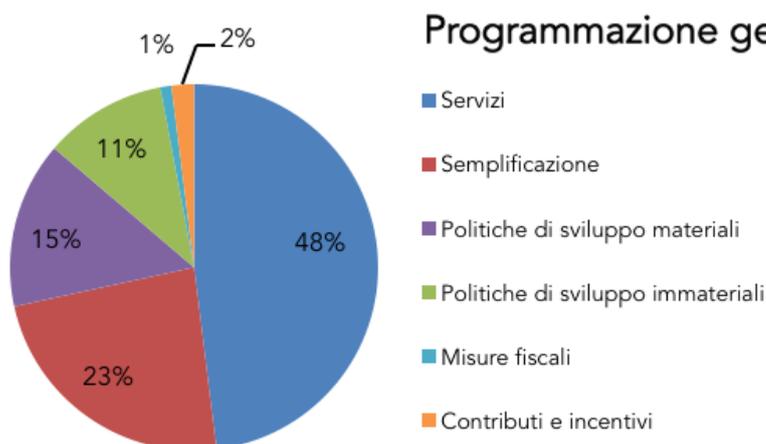
La categoria delle **Misure fiscali e dei Contributi e incentivi** è, rispetto alle precedenti quella che evidenzia un maggior livello di concretezza: a fronte di una sola misura di livello generale rilevata (la programmazione per la riduzione degli oneri di urbanizzazione e l'incentivazione all'apertura di nuove attività commerciali di rango locale), si riscontra un numero più consistente di misure puntuali e di azioni: in questo caso le misure fiscali a sostegno delle attività produttive e dell'occupazione sono quasi tutte pianificate in collaborazione con Assolombarda e i contributi e gli incentivi sono spesso indirizzati a giovani imprenditori.

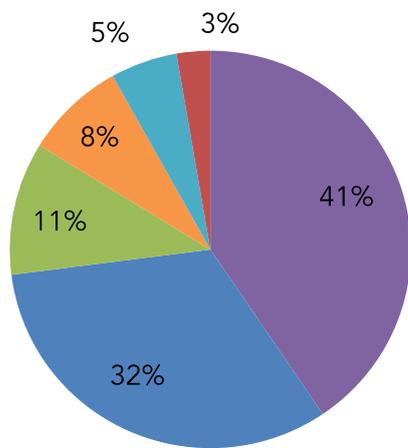
Nell'ambito dei **Servizi**, le Amministrazioni, a livello di programmazione generale, dichiarano l'intenzione di implementare i servizi alle imprese, rilanciare le attività imprenditoriali, sostenere le nuove forme di imprenditorialità, fornire servizi a favore dell'occupazione, sviluppare la cultura imprenditoriale, creare un ambiente favorevole alle imprese, attuare politiche di ascolto degli imprenditori, sviluppare interazioni con AFOL Metropolitana per favorire l'incontro tra domanda e offerta lavorativa. Nella programmazione specifica, un numero consistente di Amministrazioni Comunali è impegnato nella promozione e sostegno delle imprese giovanili e di progetti sperimentali (start-up), nella realizzazione di spazi di coworking e di incubatori in forma diffusa. A questo si aggiungono diverse misure rivolte al capitale umano (formazione) e all'erogazione di servizi alle imprese (diffusione della fibra ottica e aggiornamento dell'anagrafe delle imprese). Le azioni riguardano la prosecuzione di progetti a sostegno dell'occupazione, dell'incontro tra domanda e offerta, della realizzazione di incubatori e spazi di coworking.

Per quanto riguarda la **Semplificazione**, grande interesse è dedicato, a livello di programmazione generale, allo sviluppo delle potenzialità dello Sportello unico per le attività produttive – SUAP - e di database contenenti l'anagrafe delle aziende che operano sul territorio.

Rispetto al campione considerato, in quasi tutti i Comuni è stato comunque possibile rilevare la presenza, nella programmazione, di una qualche tipologia di policy/azione. Tuttavia, una prima lettura, che incrocia il livello di “maturazione” e la tipologia di policy/azione individuata, evidenzia:

- ✓ la marcata difficoltà da parte dei Comuni a dare concretezza alle misure nell’ambito dei Servizi e della Semplificazione (dove prevalgono le misure di carattere generale);
- ✓ una maggiore operatività nell’ambito dei Contributi e incentivi, delle Misure fiscali e delle Politiche di sviluppo materiali (dove prevalgono le misure di carattere puntuale e le azioni).





## Azioni

- Politiche di sviluppo materiali
- Servizi
- Politiche di sviluppo immateriali
- Contributi e incentivi
- Semplificazione
- Misure fiscali

	Politiche di sv. immateriali			Politiche di sv. materiali			Misure fiscali			Contributi e incentivi			Servizi			Semplificazione		
	PG	PS	A	PG	PS	A	PG	PS	A	PG	PS	A	PG	PS	A	PG	PS	A
Abbiategrosso																		
Arese																		
Assago																		
Bareggio																		
Bollate																		
Bresso																		
Buccinasco																		
Cassano d'A.																		
Cernusco sul N.																		
Cesano B.																		
Cinisello B.																		
Cologno M.																		
Corbetta																		
Cormano																		
Cornaredo																		
Corsico																		
Cusano M.																		
Garbagnate M.																		
Gorgonzola																		
Lainate																		
Legnano																		
Magenta																		
Melegnano																		
Melzo																		
Nerviano																		
Novate M.																		
Opera																		

	Politiche di sv. immateriali			Politiche di sv. materiali			Misure fiscali			Contributi e incentivi			Servizi			Semplificazione		
	PG	PS	A	PG	PS	A	PG	PS	A	PG	PS	A	PG	PS	A	PG	PS	A
Paderno D.																		
Parabiago																		
Peschiera B.																		
Pieve E.																		
Pioltello																		
Rho																		
Rozzano																		
San Donato M.																		
San Giuliano M.																		
Segrate																		
Senago																		
Sesto S. G.																		
Settimo M.																		
Trezzano sul N.																		

PG = Programmazione generale - PS = Programmazione specifica - A = Azioni

All'interno delle sei differenti tematiche nelle quali è stata articolata l'analisi delle iniziative individuate nei Comuni del campione analizzato, è possibile mettere a fuoco alcuni sotto-insiemi di misure di particolare rilevanza, il cui approfondimento è oggetto del capitolo seguente.

# 3

## I focus

Attraverso una lettura trasversale alle categorie fin qui utilizzate, sono stati analizzati gli impegni delle Amministrazioni rispetto ad alcuni temi riconosciuti, sia dalla letteratura sia dalle prassi più recenti, come particolarmente rilevanti e significativi per lo sviluppo economico dei territori, e il cui sviluppo richiede la “messa al lavoro” di misure diverse e a diversi livelli di programmazione. In particolare si tratta di:

1. Nuove forme di imprenditorialità
2. Funzioni strategiche per il capitale umano
3. Nuove procedure/strumenti per la semplificazione
4. Interventi per la riqualificazione e ri-funzionalizzazione di aree
5. Piani e azioni di marketing territoriale

### 3.1 - NUOVE FORME DI IMPRENDITORIALITÀ

	PG	PS	A		PG	PS	A		PG	PS	A
Abbiategrosso				Cornaredo				Parabiago			
Arese				Corsico				Peschiera B.			
Assago				Cusano M.				Pieve E.			
Bareggio				Garbagnate M.				Pioltello			
Bollate				Gorgonzola				Rho			
Bresso				Lainate				Rozzano			
Buccinasco				Legnano				San Donato M.			
Cassano d'A.				Magenta				San Giuliano M.			
Cernusco sul N.				Melegnano				Segrate			
Cesano B.				Melzo				Senago			
Cinisello B.				Nerviano				Sesto S. G.			
Cologno M.				Novate M.				Settimo M.			
Corbetta				Opera				Trezzano sul N.			
Cormano				Paderno D.							

PG = Programmazione generale – PS = Programmazione specifica – A = Azioni

Sono 15 i Comuni nei quali si individuano obiettivi generali, programmazioni e azioni rivolte al sostegno e allo sviluppo di nuove forme di imprenditorialità.

A livello di programmazione generale, gli obiettivi che le Amministrazioni dichiarano di voler raggiungere riguardano la promozione e la sperimentazione di forme di coworking, start-up, incubatori di imprese e spin-off universitari.

9 Comuni, oltre a dichiarare interesse in questa direzione, definiscono una programmazione specifica e/o mettono in campo vere e proprie azioni (in corso o in procinto di partire). In particolare, si segnalano i seguenti casi.

- **Coworking:** l'esperienza di "Cofò", coworking e community del Comune di Cinisello Balsamo che ospita start-up e progetti di imprenditorialità giovanile; la verifica, da parte del Comune di Cornaredo, degli spazi disponibili e l'analisi di fattibilità per l'utilizzo degli spazi adiacenti il punto di prelievi di Piazzetta Europa; la promozione, lo sviluppo e la messa in rete degli spazi privati da affittare o vendere per attività nuove o esistenti (il progetto è attivo dal 2018 in collaborazione con un operatore privato) nel Comune di Lainate; i progetti di rigenerazione urbana del Comune di San Donato Milanese per l'insediamento di attività artigianali e start-up innovative; la promozione, da parte del Comune di Settimo Milanese, del coworking Seventh Factory; la prosecuzione del progetto "Multilab", che si configura anche come businesslab e fablab, del Comune di Rozzano.

- **Start-up:** oltre a “Cofò”, le attività del Comune di Parabiago per l’individuazione di spazi per 10 postazioni di lavoro e la pubblicazione di un bando di selezione dei giovani per la durata di due anni.
- **Incubatori:** il progetto “Generazioni di imprese. Verso la creazione di un incubatore diffuso per il Rhodense” a cui hanno aderito i Comuni Arese, Cornaredo, Lainate, Rho e Settimo Milanese; l’individuazione, da parte dei Comuni di Arese e Lainate, di un soggetto che elabori un progetto unitario di promozione e gestione dell’incubatore “Polo di servizi all’impresa”.
- 

### **3.2 - FUNZIONI STRATEGICHE PER IL CAPITALE UMANO**

In 23 Comuni sono state rilevate programmazione e azioni rivolte allo sviluppo strategico del capitale umano. A livello di programmazione generale, gli obiettivi che le Amministrazioni dichiarano riguardano la formazione e l’occupazione. Sul primo fronte, diversi Comuni auspicano la nascita di veri e propri poli formativi e dichiarano la disponibilità a sostenere iniziative finalizzate alla formazione continua, l’orientamento, lo sviluppo della cultura imprenditoriale. Anche per quanto riguarda l’occupazione, i Comuni manifestano la volontà di creare punti di incontro tra la domanda e l’offerta di lavoro dove si faciliti l’organizzazione anche di stage, tirocini e progetti di alternanza scuola-lavoro. In entrambi i casi – formazione e occupazione – le Amministrazioni attribuiscono un ruolo chiave alle agenzie specialistiche di livello sovra-locale: innanzi tutto AFOL metropolitana, con cui molte auspicano una rinnovata sinergia con strutture interne come il SUAP, ma anche Informagiovani e Agenzie per il lavoro pubbliche e private, potenziando, se presenti, gli sportelli dedicati. Inoltre, nell’ottica di un’azione che travalichi i confini comunali e assuma in questo modo una migliore efficacia, si auspica il rilancio del Patto per il lavoro Sud-Est metropolitana e l’istituzione di un tavolo permanente in materia di lavoro, attorno al quale riunire tutti i portatori di interesse (istituzioni, imprese, parti sociali, agenzie).

	PG	PS	A		PG	PS	A		PG	PS	A
Abbiategrasso				Cornaredo				Parabiago			
Arese				Corsico				Peschiera B.			
Assago				Cusano M.				Pieve E.			
Bareggio				Garbagnate M.				Pioltello			
Bollate				Gorgonzola				Rho			
Bresso				Lainate				Rozzano			
Buccinasco				Legnano				San Donato M.			
Cassano d'A.				Magenta				San Giuliano M.			
Cernusco sul N.				Melegnano				Segrate			
Cesano B.				Melzo				Senago			
Cinisello B.				Nerviano				Sesto S. G.			
Cologno M.				Novate M.				Settimo M.			
Corbetta				Opera				Trezzano sul N.			
Cormano				Paderno D.							

PG = Programmazione generale – PS = Programmazione specifica – A = Azioni

9 Comuni declinano gli enunciati generali in una programmazione specifica o in azioni (in corso o in procinto di partire).

- **Formazione:** il protocollo in materia di alternanza scuola-lavoro (e di sostegno all'imprenditorialità giovanile) tra il Comune di Cinisello Balsamo e Assolombarda; la riproposizione del progetto di formazione "Job Cornaredo" del Comune di Cornaredo; l'affidamento ad AFOL Metropolitana, da parte del Comune di Paderno Dugnano, di uno specifico indirizzo per lo sviluppo di stage aziendali propedeutici all'inserimento nel mercato del lavoro, utilizzando anche gli strumenti offerti da Garanzia Giovani; la proposta avanzata dal Comune di Parabiago alle aziende del territorio di organizzare corsi formativi presso il Centro Servizi Villa Corvini.
- **Occupazione:** l'attivazione, nel Comune di Bresso, della "Consulta per il lavoro" per lo sviluppo di politiche condivise tra Amministrazione, cittadini, istituti scolastici e realtà imprenditoriali; la prosecuzione, da parte del Comune di Cassano, del "Progetto sovracomunale in materia di promozione del lavoro sul territorio" e l'adesione al "Patto per il lavoro Sud Est metropolitano"; la valutazione, da parte del Comune di Cornaredo, del portale "Job Talent" e la promozione di accordi con Confartigianato e altre associazioni di categoria; il riesame della convenzione, ancora in corso, per la gestione del "Job Cafè" da parte del Comune di Lainate; il sostegno del Comune di Novate alle nuove idee imprenditoriali dei giovani, a partire dal progetto "GRIP (Giovani Risorse in Imprese Possibili)" e la prosecuzione del sistema informatizzato "CVQui" per il matching domanda/offerta di lavoro; l'apertura dello Sportello Lavoro presso il Comune di Segrate, primo passo rispetto all'obiettivo di dare corso al "Patto per il lavoro per il Sud-Est metropolitano"; la promozione e la valorizzazione, da parte del Comune di Settimo Milanese, dei progetti "#OPSmart Job" e "#OPCafè".

### 3.3 - NUOVE PROCEDURE E STRUMENTI PER LA SEMPLIFICAZIONE

	PG	PS	A		PG	PS	A		PG	PS	A
Abbiategrosso				Cornaredo				Parabiago			
Arese				Corsico				Peschiera B.			
Assago				Cusano M.				Pieve E.			
Bareggio				Garbagnate M.				Pioltello			
Bollate				Gorgonzola				Rho			
Bresso				Lainate				Rozzano			
Buccinasco				Legnano				San Donato M.			
Cassano d'A.				Magenta				San Giuliano M.			
Cernusco sul N.				Melegnano				Segrate			
Cesano B.				Melzo				Senago			
Cinisello B.				Nerviano				Sesto S. G.			
Cologno M.				Novate M.				Settimo M.			
Corbetta				Opera				Trezzano sul N.			
Cormano				Paderno D.							

PG = Programmazione generale – PS = Programmazione specifica – A = Azioni

Sono 23 Comuni nei quali viene affrontato il tema delle procedure in direzione di una maggiore semplificazione. Il SUAP è il principale strumento a cui le Amministrazioni fanno riferimento, anche in considerazione del DPR 160/10 che ne definisce gli standard. Ad esso è talvolta affiancato lo Sportello Unico per l'Edilizia (SUE).

Solo 6 Comuni, tuttavia, passano dagli enunciati generali a una programmazione specifica e ad azioni (è questo, infatti, l'ambito su cui si manifesta in maniera più evidente la difficoltà dei Comuni a dare concretezza alle politiche).

- La **creazione di una banca-dati** contenente l'anagrafica delle attività produttive, commerciali e di servizi operanti sul territorio impegna i Comuni di Cornaredo, San Giuliano Milanese e Senago con l'obiettivo di monitorare in modalità interattiva il sistema economico e creare un ambiente favorevole alle nuove imprese.
- Il completamento del **Sistema Informativo Territoriale** da parte del Comune di Senago.
- **Procedure facilitate** e garanzia di tempi certi per favorire gli ampliamenti dei capannoni nel Comune di Parabiago.
- La costituzione del **SUAP associato del Nord Ovest milanese** a cui hanno attualmente aderito i Comuni di Rho (capofila), Bollate, Vanzago e Pregnana Milanese, con il supporto di Città metropolitana, Assolombarda, Camera di Commercio, Regione Lombardia.

### 3.4 - INTERVENTI PER LA RIQUALIFICAZIONE E RIFUNZIONALIZZAZIONE DI AREE

In 14 Comuni è presente il tema della riqualificazione e ri-funzionalizzazione di aree o edifici in chiave di sviluppo economico.

A livello di programmazione generale, le Amministrazioni dichiarano di voler favorire il rilancio di aree ed edifici dismessi o sottoutilizzati mediante l'adeguamento dell'apparato pianificatorio-normativo e interventi di rigenerazione urbana, a partire dalla realizzazione di banche-dati sulle strutture industriali e commerciali dismesse e con un'attenzione specifica alla tutela paesistico-ambientale.

	PG	PS	A		PG	PS	A		PG	PS	A
Abbiategrasso				Cornaredo				Parabiago			
Arese				Corsico				Peschiera B.			
Assago				Cusano M.				Pieve E.			
Bareggio				Garbagnate M.				Pioltello			
Bollate				Gorgonzola				Rho			
Bresso				Lainate				Rozzano			
Buccinasco				Legnano				San Donato M.			
Cassano d'A.				Magenta				San Giuliano M.			
Cernusco sul N.				Melegnano				Segrate			
Cesano B.				Melzo				Senago			
Cinisello B.				Nerviano				Sesto S. G.			
Cologno M.				Novate M.				Settimo M.			
Corbetta				Opera				Trezzano sul N.			
Cormano				Paderno D.							

PG = Programmazione generale – PS = Programmazione specifica – A = Azioni

Oltre la metà dei Comuni che intendono raggiungere questi obiettivi di carattere generale definisce inoltre una programmazione specifica e/o vere e proprie azioni.

- Per quanto riguarda il **recupero di aree dismesse** si segnalano in particolare: il Comune di Assago con diversi progetti, tra cui il Piano Particolareggiato della zona D4; il Comune di Cernusco con il Piano Attuativo “Campo dell'adeguamento A 6\_5” e il Piano d'ambito “ATE G23 e G24”; il Comune di Magenta per il recupero delle aree ex Saffa ed ex Novaceta; il Comune di Pioltello per la bonifica e il riuso dell'area ex Sisal; il Comune di Rho per le aree industriali di Via Risorgimento e Pantanedo, nell'ambito del più ampio progetto MIND; il Comune di Segrate, con i cantieri relativi al grande insediamento “Westfield” e lo sviluppo dell' “Hub metropolitano Porta Est”; il Comune di Sesto San Giovanni con la variante “PII Falck”, la valorizzazione/rifunzionalizzazione degli immobili comunali “Camino fumi”, “MA.GE”, “Spazio MIL” e “Spazio Edison Center” e la verifica dello stato di attuazione dei Piani Attuativi vigenti tra cui “Vulcano”, “Decapaggio” e “Marelli”; il Comune di Settimo

Milanese, con diversi interventi tra cui il Piano Integrato di Intervento “Data 4 Italy” e la riqualificazione dell’area ex Italtel.

- La pubblicazione di **bandi di idee** per il recupero di aree dismesse, come nel caso del Comune di Parabiago.
- Per quanto riguarda **l’adeguamento dell’apparato normativo e regolativo**: il Comune di Rho si impegna a inserire nel nuovo Piano di Governo del Territorio forme di incentivazione in termini volumetrici e di riduzione degli oneri di urbanizzazione nelle sue aree industriali, mentre il Comune di Cernusco intende aggiornare i criteri per la modifica delle convenzioni dei Piani per gli insediamenti produttivi.
- Per quanto riguarda la **rigenerazione urbana**, il Comune di San Donato Milanese sta destinando spazi ad attività di coworking, attività artigianali e start-up innovative.

### 3.5 - PIANI E AZIONI DI MARKETING TERRITORIALE

	PG	PS	A		PG	PS	A		PG	PS	A
Abbiategrasso				Cornaredo				Parabiago			
Arese				Corsico				Peschiera B.			
Assago				Cusano M.				Pieve E.			
Bareggio				Garbagnate M.				Pioltello			
Bollate				Gorgonzola				Rho			
Bresso				Lainate				Rozzano			
Buccinasco				Legnano				San Donato M.			
Cassano d’A.				Magenta				San Giuliano M.			
Cernusco sul N.				Melegnano				Segrate			
Cesano B.				Melzo				Senago			
Cinisello B.				Nerviano				Sesto S. G.			
Cologno M.				Novate M.				Settimo M.			
Corbetta				Opera				Trezzano sul N.			
Cormano				Paderno D.							

PG = Programmazione generale – PS = Programmazione specifica – A = Azioni

In 11 Comuni è stata rilevata l’intenzione di attivare piani e azioni per lo sviluppo di attività di marketing territoriale.

Oltre al livello di enunciati generali, nei quali le Amministrazioni dichiarano di voler lavorare per accrescere l’attrattività dei territori e attivare forme di sponsorizzazione da parte di operatori privati, si individuano in qualche caso declinazioni in una programmazione specifica e/o in vere e proprie azioni.

- La prosecuzione dell’azione di informatizzazione delle procedure del **SUAP** e il completamento del Sistema Informativo Territoriale del Comune di Senago, quali funzioni chiave per il marketing territoriale.
- Il **Tavolo per la competitività** e l’attrattività del Comune di Magenta.

- I progetti relativi all’iniziativa “**AttrACT**”, promossa da Regione Lombardia, dei Comuni di Arese, Lainate, Rho, Segrate e Sesto San Giovanni.
- La Strategia per il **marketing territoriale** del Comune di Sesto San Giovanni.

# 4

## Approfondimenti sul campo: interviste

L'analisi dei documenti di programmazione è stata integrata con interviste ad alcuni amministratori locali<sup>4</sup>. Le interviste sono state strutturate in due parti: la prima ha riguardato aspetti di carattere generale e nello specifico ha avuto l'obiettivo di comprendere sia il ruolo dei Comuni nella promozione dello sviluppo economico che l'efficacia delle misure individuate nella fase analitica dei documenti di programmazione (politiche di sviluppo immateriali, politiche di sviluppo materiali, contributi e incentivi, misure fiscali, servizi dedicati e semplificazione). La seconda parte è entrata nello specifico di quelle azioni che l'Amministrazione ritiene particolarmente rilevanti: il coinvolgimento delle imprese (il Tavolo di dialogo del Comune di Buccinasco), la dimensione strategica di medio-lungo periodo (il Piano strategico del Comune di Rho), la varietà delle iniziative volte ad accrescere l'attrattività del territorio (la strategia di marketing territoriale del Comune di Sesto San Giovanni), l'integrazione tra politiche a livello sovracomunale (il progetto Smart Land del Comune di San Donato Milanese, che coinvolge numerosi altri Comuni del Sud Est milanese).

---

<sup>4</sup> Sono stati intervistati: Andrea Orlandi, Vice-sindaco con deleghe al bilancio e tributi, società partecipate, patrimonio e catasto, personale e organizzazione, sport, commercio e attività produttive del Comune di Rho; Maurizio Torresani, Assessore con deleghe al reperimento delle risorse finanziarie e bandi, commercio, rilancio del sistema produttivo locale, sostegno delle imprese, marketing territoriale e servizi cimiteriali del Comune di Sesto San Giovanni; Davide Arboit, Vice-sindaco con deleghe a istruzione, cultura, attività produttive, lavori pubblici del Comune di Buccinasco; Andrea Checchi, Sindaco del Comune di San Donato Milanese.

## **4.1 ASPETTI DI CARATTERE GENERALE: IL RUOLO DEI COMUNI E L'EFFICACIA DELLE DIVERSE MISURE**

Una sostanziale convergenza di opinioni si è registrata sugli aspetti di carattere generale, ovvero sul ruolo dei Comuni e il grado di efficacia delle diverse misure.

### ***Il ruolo dei Comuni***

Tutti gli Amministratori intervistati hanno sottolineato il ruolo centrale dei Comuni in una visione di sviluppo economico dei territori e in particolare in quegli ambiti di azione che riguardano:

- ✓ il rafforzamento del “sistema impresa”, ovvero dell’insieme delle imprese presenti;
- ✓ la promozione delle condizioni favorevoli ad accrescere la competitività delle imprese locali sui mercati;
- ✓ la salvaguardia e lo sviluppo dei livelli di occupazione e l’implementazione di strumenti che favoriscano l’accesso e/o il reinserimento dei giovani nel mercato del lavoro;
- ✓ il rilancio dell’immagine dei territori ai fini di un riposizionamento competitivo anche, e soprattutto, rispetto a Milano.

Al contempo, tuttavia, unanime è stato il giudizio sull’estrema limitatezza dei reali margini di azione per l’ormai endemica scarsità di risorse. Ciò comporta che gli ambiti in cui, secondo gli intervistati, i Comuni possono effettivamente intervenire - oltre allo sviluppo delle potenzialità del servizio SUAP in ottemperanza dal DPR 160/2010 - riguardano:

- ✓ l’adozione di misure fiscali e l’erogazione di incentivi e contributi sebbene, come si vedrà successivamente, il valore di tali azioni sia considerato essenzialmente simbolico e addirittura indifferente per le imprese di media e soprattutto grande dimensione;
- ✓ l’aggiornamento dell’apparato normativo e delle previsioni urbanistiche, mediante revisione del PGT, per favorire l’innesco di processi di rigenerazione e riconversione e incentivare il recupero di aree ed edifici dismessi anche da parte dei privati;
- ✓ la predisposizione di canali stabili di confronto con le imprese operanti sul territorio per una reale ed efficace concertazione tra interessi pubblici e privati: si auspica, a tal fine, la costituzione di “forum delle imprese”, “tavoli di dialogo”, “reti di cooperazione” per raccogliere i bisogni e le proposte delle imprese e sostenere una collaborazione permanente tra queste e l’Amministrazione. In alcuni casi, come a Sesto San Giovanni, l’Amministrazione ha scelto di attivare contatti diretti e informali con le singole imprese,

in ottica propedeutica alla costituzione di un vero e proprio tavolo. In altri casi, come a San Donato Milanese, la specificità del tessuto produttivo locale - formato per lo più da grandi imprese che rispondono a criteri e logiche che vanno oltre le eventuali misure messe in campo dalle Amministrazioni - richiede che lo spazio di confronto con le imprese superi il livello locale allargandosi a una scala più ampia.

L'importanza di valorizzare strutture e strumenti che favoriscano un'azione di governo che superi i confini comunali e operi sempre più in forma cooperativa, è emersa in tutte le interviste, anche alla luce della discrasia tra il ruolo che i Comuni dovrebbero assumere e quello che realmente possono svolgere. Il livello intercomunale, infatti, è visto come ottimale non solo per gestire in forma associata diversi servizi alle imprese (per esempio il SUAP) ma anche per guadagnare una maggiore incisività presso le scale di governo sovralocale (Città metropolitana, Regione, ecc.) e per esercitare una maggiore attrattività nei confronti delle imprese. È per questo motivo che le Zone omogenee previste dalla Città metropolitana o altre articolazioni presenti in alcune aree (si pensi al Patto dei Sindaci del Nord Ovest), insieme a strumenti nati a partire da progettualità condivise (come l'Agenda territoriale per lo sviluppo del Nord Milano o il progetto Smart Land nel Sud Est) sono in genere valutate come opportunità importanti da parte degli Amministratori.

### ***L'efficacia delle misure a sostegno dello sviluppo economico***

Il secondo aspetto di carattere generale che è stato indagato durante le interviste ha riguardato l'efficacia delle misure a sostegno dello sviluppo economico individuate nella fase analitica dei documenti programmatori: politiche di sviluppo immateriali, politiche di sviluppo materiali, misure fiscali, incentivi e contributi, servizi e semplificazione. Anche in questo caso, c'è stata una sostanziale uniformità di giudizio.

MISURE A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO ECONOMICO		GRADO DI EFFICACIA
Politiche di sviluppo materiali		Alto
Servizi		Alto
Politiche di sviluppo immateriali		Medio
Semplificazione		Medio
Misure fiscali		Basso
Contributi e incentivi		Basso

Il grado di efficacia più alto è stato attribuito alle **politiche di sviluppo materiale e ai servizi**: riqualificazioni e realizzazioni di nuovi insediamenti e azioni di supporto “dedicate” alle imprese rappresentano, secondo gli intervistati, le leve più significative per attivare, sostenere e consolidare lo sviluppo dei territori.

Per quanto riguarda le politiche di sviluppo materiale, ci si orienta soprattutto verso azioni di rigenerazione urbana, da realizzare mediante la collaborazione con i privati. Ne sono un esempio, oltre ai progetti di recupero nell’ambito del programma regionale AttrACT (Spazio Sesto ed ex magazzino del cotone nei Comuni rispettivamente di Sesto San Giovanni e Rho), il progetto di riqualificazione a Sesto San Giovanni della piscina ex Carmen Longo che verrà realizzato da un raggruppamento di imprese, mediante finanza di progetto; il progetto di riqualificazione dell’ex mensa del polo scolastico omnicomprensivo in uno spazio a servizio dei giovani a San Donato Milanese, per il quale è stata recentemente siglata una convenzione tra il Comune e Città Metropolitana, proprietaria dell’immobile; l’intervento di rigenerazione urbana della Cascina Roma, sempre a San Donato Milanese, per la creazione di uno spazio per giovani, associazioni e cittadinanza, in corso con la società Avanzi – Sostenibilità per azioni.

Per quanto riguarda i servizi, le Amministrazioni ritengono di doversi concentrare soprattutto sull’accessibilità fisica delle aree produttive e terziarie e sugli strumenti che favoriscono l’incontro tra la domanda - soprattutto proveniente dalle PMI - e l’offerta di lavoro (ne è un esempio il polo di formazione professionale che il Comune di Buccinasco intende realizzare in futuro).

Un grado medio di efficacia è stato riconosciuto alle **politiche di sviluppo immateriali e alla semplificazione**. Nel primo caso, consulte, tavoli, reti, patti, sistemi di valutazione sono considerate le “infrastrutture” su cui viaggiano le altre misure. Richiedono un importante investimento in termini di tempo ed energie e non hanno un effetto immediato ma sono, secondo gli intervistati, indispensabili per l’attivazione, il monitoraggio e, se necessario, la correzione di tutte le altre misure adottate. Gli esempi sono numerosi: la maggior parte delle iniziative poste in essere dai Comuni si basa su politiche di tipo immateriale, siano essi piani, programmi o tavoli, che costituiscono l’input iniziale di azioni specifiche.

Per quanto riguarda la **semplificazione**, la maggior parte degli intervistati conviene sul fatto che le misure più efficaci siano quelle che incidono sulla certezza degli iter e dei tempi, sia per le imprese, sia per le Amministrazioni stesse (da qualcuno, infatti, è stato auspicato un Testo Unico per il rilascio delle autorizzazioni e dei permessi che riunisca le normative dei diversi ambiti coinvolti).

Infine, un livello di efficacia bassa è stato attribuito alle **misure fiscali e ai contributi e incentivi**. La riduzione di IMU, TASI, TARI e oneri di urbanizzazione sono spesso considerate politiche dalla valenza simbolica e, nel caso

di grandi insediamenti, quasi irrilevanti. Stesso dicasi per le risorse aggiuntive – i contributi e gli incentivi – che, secondo gli intervistati, sono più che altro un segnale di accoglienza rivolto alle nuove imprese. Pur giudicandone bassa l'efficacia, tali misure sono frequentemente adottate (si pensi, a titolo esemplificativo, all'iniziativa "Vado A Sesto" che il Comune di Sesto San Giovanni ha deciso di reiterare).

## **4.2 L'AZIONE DEI COMUNI**

Vengono di seguito approfondite alcune azioni che, nel corso delle interviste, sono emerse come casi particolarmente significativi. Sebbene differiscano per oggetto, iter, stato di avanzamento, livello di formalizzazione, ecc., sono tutte catalogabili, secondo la tassonomia utilizzata nell'ambito di questo studio, come "politiche di sviluppo immateriali" a conferma della rilevanza, evidenziata precedentemente, di questo tipo di misure.

Da esse poi discende una serie di azioni di altra natura: misure fiscali, progetti di recupero e rigenerazione, sostegno alla occupazione ecc. Per questo motivo, possono essere considerate veri e propri "inneschi" che consentono ai territori di "trasformarsi e attivarsi" sviluppando policy, montando progetti, costruendo partnership attraverso il contributo dei soggetti del territorio, pubblici e privati. Proprio rispetto al coinvolgimento dei privati, è stata rilevata - in tutti i casi - la criticità della asimmetria tra la tempistica dell'azione pubblica, a volte molto dilatata, e quella dei privati, assai più contratta.

Le azioni approfondite, per ciascuna delle quali si riporta di seguito una scheda dettagliata, sono:

- Tavolo di dialogo con le imprese (Comune di Buccinasco)
- Piano strategico "Rho 2030" (Comune di Rho)
- Strategia di marketing territoriale (Comune di Sesto San Giovanni)
- Smart Land (Comune di San Donato Milanese)

## Tavolo di dialogo con le imprese del territorio Comune di Buccinasco

Sin dall'inizio del suo insediamento, nell'autunno 2017, l'Amministrazione ha aperto un tavolo di dialogo con le imprese del territorio per verificarne esigenze e proposte. Dal tavolo è emersa l'esigenza di introdurre diverse misure trasversali concernenti, in particolare, l'innovazione del sistema fiscale e del trasporto pubblico, implementate successivamente con risultati significativi.

### Soggetti coinvolti

Si tratta, a detta dell'Amministrazione, di una politica che ha segnato un deciso cambio di rotta perché in passato sono stati instaurati prevalentemente rapporti di tipo bilaterale con singole imprese, mentre attraverso il tavolo l'Amministrazione si è voluta impegnare per facilitare e sostenere anche il rapporto tra le imprese.

### Azioni

Dal tavolo sono scaturite diverse azioni in ambito fiscale e della mobilità.

Dal punto di vista del sistema fiscale: è stata abolita la TASI per 3 anni per le nuove imprese; fissata l'aliquota TARI più bassa della Città metropolitana di Milano per le attività produttive e artigianali; dimezzati gli oneri di urbanizzazione per la creazione di strutture esterne al servizio dei locali pubblici (bar, ristoranti, ecc.); introdotte, nella variante del PGT, facilitazioni urbanistiche e sgravi fiscali per nuovi capannoni e ristrutturazioni.

Dal punto di vista del sistema di trasporto pubblico, ascoltate le esigenze delle aziende e in assenza di mezzi di trasporto per e dalla zona industriale, è stato istituito un bus gratuito per i lavoratori. In cambio l'Amministrazione, nel "Patto per il lavoro", ha chiesto alle imprese l'impegno a sottoscrivere un protocollo di intesa con lo Sportello Lavoro comunale con l'obiettivo di reinserire nel mondo del lavoro cittadini in difficoltà che hanno attivato percorsi di orientamento e riqualificazione professionale.

### Prospettive

La sfida che il Tavolo assume per il futuro riguarda la formazione professionale: l'Amministrazione intende infatti creare un polo di formazione capace di interagire in tempo reale con le aziende del territorio seguendone in modo virtuoso lo sviluppo nelle relazioni con il mercato. Questa sfida è, per l'Amministrazione, il luogo privilegiato per un partenariato pubblico-privato nel quale va delineandosi come interesse pubblico la creazione di competenze che possano trovare un immediato riscontro nel mercato del lavoro e come interesse privato la maggiore competitività grazie al potenziamento del capitale umano.

## Piano strategico "Rho 2030" Comune di Rho

Dopo un processo di circa 20 mesi, è stato recentemente approvato il Piano strategico della Città di Rho. Ai progetti e alle azioni individuate in fase di elaborazione, che rappresentano il primo campo di sperimentazione del Piano, si affiancano prospettive di azione per il medio-lungo periodo tese a fare di Rho una "Città da vivere, sostenibile, agile e attrattiva".

### Soggetti coinvolti

Il processo di pianificazione strategica ha visto coinvolti l'Amministrazione, rappresentanti economico-sociali, componenti della cittadinanza attiva, del terzo settore e del mondo associativo, esponenti del mondo della cultura, operatori del turismo, agenti del mercato immobiliare, responsabili dei distretti agricoli, amministratori e sviluppatori del sito post-Expo. Complessivamente sono stati coinvolti, oltre al personale interno all'Amministrazione: 25 persone a cui sono state somministrate interviste, 100 partecipanti ai tavoli tematici, 70 partecipanti ai tavoli progettuali.

### Azioni

Il progetto di territorio che il Piano sostiene è affidato a piattaforme progettuali territoriali e tematiche e mira a connettere Rho alle trasformazioni riscontrabili alla scala più ampia del Nord Ovest Milano.

Tra i diversi ambiti di azione che il Piano definisce, a incidere direttamente o indirettamente sullo sviluppo economico del territorio sono quelli volti alla promozione delle opportunità territoriali e alla riattivazione del patrimonio pubblico e privato: la redazione di un Atlante che valorizzi l'offerta territoriale e le opportunità di investimento, nel quadro di politiche di attrattività e marketing territoriale; la revisione del PGT e delle NTA, quale occasione non solo per aggiornare l'apparato normativo e le previsioni urbanistiche ma anche per riflettere sullo sviluppo della città; un masterplan per l'area industriale che ne valuti le effettive potenzialità, soprattutto rispetto a MIND, e guidi la riqualificazione degli spazi ed edifici; nuove connessioni TPL che consentano una maggiore e più agevole accessibilità a MIND; la ricomposizione del sistema ambientale e paesaggistico che permetta di affrancarsi da un'immagine identitaria e vocazionale ormai desueta.

### Prospettive

Per dare concreta attuazione al Piano, l'Amministrazione si impegna a: attivare strumenti di ascolto e valorizzazione dei contributi della cittadinanza attiva; estendere i tavoli di progettazione e programmazione, inaugurati nel corso del processo di pianificazione strategica, alla complessità delle rappresentanze di interesse per includere attori e istanze in genere sotto-rappresentate; riformulare i ruoli e i modi di operare delle assemblee elettive, degli organi decisionali e della struttura amministrativa per rendere operativi sia politicamente sia tecnicamente le scelte precedentemente condivise.

## Strategia di marketing territoriale Comune di Sesto San Giovanni

La maggior parte delle azioni che il Comune di Sesto San Giovanni ha adottato, o intende adottare, a sostegno dello sviluppo economico rientra in una strategia di marketing territoriale che l'Amministrazione ha intrapreso dal suo recente insediamento.

Soggetti coinvolti

Gli interlocutori principali sono le imprese del territorio che il Comune ha scelto inizialmente di coinvolgere mediante singoli confronti informali.

Azioni

La strategia si fonda su un doppio binario: l'organizzazione di eventi pubblici e la valorizzazione di spazi e immobili.

L'organizzazione di eventi ha lo scopo di attivare gli operatori e animare il territorio. Per l'organizzazione di "Fuori dal Fuorisalone", "Oltre la terra", la festa patronale, i mercati natalizi e il campionato mondiale della Polizia locale, sono state attivate collaborazioni con Regione Lombardia, Politecnico di Milano, Confartigianato, Confcommercio, aziende private e associazioni locali ed extra locali.

Per la valorizzazione di spazi e immobili, è stato presentato alla Fondazione Cariplo, in collaborazione con l'Ordine degli Architetti di Milano, un progetto di valorizzazione del palazzo comunale e commissionata all'Università Bicocca un'analisi della competitività di Sesto per individuare possibili strategie di sviluppo (uno degli esiti di questa ricerca potrebbe essere la redazione di un Atlante delle opportunità di insediamento). L'Amministrazione presta particolare attenzione a possibili progetti di riqualificazione dell'Ex Camino Fumi e dell'Ex Fornace, per i quali sono state avanzate prime ipotesi progettuali.

Prosegue, inoltre, l'iniziativa "Vado a Sesto" che riconosce vantaggi fiscali alle imprese che si insediano sul territorio.

Prospettive

Il Comune intende sviluppare la sua azione futura su due prospettive tra loro profondamente interrelate. La prima è la prosecuzione e l'implementazione dell'Agenda Territoriale del Nord Milano, realizzata con Assolombarda, che ha coagulato attori e istituzioni intorno a una visione condivisa del territorio.

La seconda è un Forum permanente delle imprese, utile a raccogliere bisogni e proposte e organizzare risposte puntuali, in specifici ambiti di azione: le politiche di conciliazione vita-lavoro (per le quali si sta definendo la costituzione di una Fondazione dedicata); il miglioramento degli spazi pubblici; la progettazione condivisa di nuovi servizi; la condivisione di politiche per la promozione della salute, in vista dell'insediamento della Città della Salute e della Ricerca.

## Smart Land Comune di San Donato Milanese

Il Comune affida la promozione dello sviluppo economico del territorio al progetto integrato "Smart Land" che si propone di veicolare nell'intera area del Sud Est milanese politiche e azioni intelligenti e sostenibili, in una logica di partecipazione e condivisione tra Amministrazioni, forze economiche e sociali, associazioni e cittadini.

### Soggetti coinvolti

Il progetto vede quali soggetti promotori i Comuni di San Donato Milanese, Paullo e Melegnano (che hanno sottoscritto nel marzo scorso un Protocollo di intesa) e prevede la partecipazione di una cabina di regia coordinata da Energia Media che coopererà con Jasper BEI, MISE, ENEA, Centro Studi Smarter e, auspicabilmente, ANCI Lombardia. Stanno formalizzando l'adesione al progetto i Comuni del territorio e Città metropolitana, mentre si auspica la partecipazione di altri soggetti (Regione Lombardia, Fondazioni bancarie, Università del territorio, fondi strutturali e istituzionali).

### Azioni

Tra i cinque grandi corridoi tematici individuati nell'analisi preliminare condotta dai target fino a ora coinvolti (PA, utility, imprese private, mondo della ricerca a cui si affiancherà nelle fasi successive la società civile) quello dedicato allo "Sviluppo economico del territorio" punta a creare una Zona a Espansione Sostenibile ad alta attrattività e a sostenere nuova imprenditoria, processi di riconversione, consolidamento di micro-attività, ricerca tecnologica e formazione con il coinvolgimento degli Atenei milanesi e il cluster tecnologico Agri Food territoriale.

Gli altri corridoi - "Mobilità", "Acqua", "Efficienza energetica" e "Target sensibili" - dispiegheranno effetti altrettanto importanti, ancorché indiretti, sullo sviluppo economico dell'area, nell'ottica integrata che il progetto sottende.

### Prospettive

È stato recentemente siglato il Protocollo di intesa tra i soggetti promotori e condivisa la road map che, a partire dal prossimo autunno, prevede: entro ottobre 2019, l'individuazione dei filoni progettuali, la sottoscrizione dei patti di adesione, l'allocazione delle risorse e l'analisi di prefattibilità; entro dicembre 2019, la stesura definitiva dei progetti di fattibilità e dei piani economico-finanziari; da aprile 2020, le procedure di gara e di partenariato pubblico privato su singoli sotto-progetti; da settembre 2020 al 2027, la cantierizzazione.



# 5

## Conclusioni

Lo sviluppo economico dei territori metropolitani si muove oggi all'interno di un contesto caratterizzato da una profonda metamorfosi non priva di ombre. I nuovi paradigmi legati all'economia verde, intelligente e condivisa fanno sì che le imprese rivolgano agli interlocutori istituzionali domande nuove rispetto al passato.

Le Amministrazioni comunali, tuttavia, faticano ad accompagnare questo cambiamento con pratiche attuative coerenti e adeguate alle attuali sfide, anche perché limitate dalla perdurante scarsità di risorse, non solo economiche, che spesso consente una programmazione unicamente di breve periodo.

La programmazione delle misure a sostegno dello Sviluppo economico, che questa ricerca ha analizzato, riflette lo sforzo dei Comuni a governare questa metamorfosi e mette in luce alcune evidenze – in termini di maggiore o minore efficacia dell'azione di governo – su cui è utile che le rappresentanze di interesse (in primis Assolombarda), le autonomie funzionali (con particolare riguardo al ruolo di Camera di Commercio) e i livelli istituzionali coinvolti (Regione Lombardia, Città metropolitana e l'insieme dei Comuni, ancor meglio se organizzati per Zone omogenee) attivino un confronto sistematico per definire e supportare adeguatamente le prospettive di azione, si auspica sempre più condivisa, per lo sviluppo economico dei territori.

Nello specifico, cinque indicazioni emergono dall'analisi condotta.

- 1. L'efficacia dell'azione delle Amministrazioni comunali a sostegno dello sviluppo economico si esplica principalmente in quegli ambiti che rappresentano il campo di azione tradizionale dei**

**Comuni** e che sono volte a migliorare le condizioni localizzative e di “contesto”, materiali e immateriali, delle imprese.

- a. Le azioni materiali: dal recupero di aree dismesse alle azioni di miglioramento delle condizioni ambientali, compresi gli interventi di bonifica, il miglioramento dell’accessibilità delle aree produttive e di servizi, ecc.
- b. I servizi: dalla promozione e il sostegno di imprese giovanili, progetti sperimentali (start-up), coworking e incubatori, alle azioni di supporto alle imprese come la diffusione di fibra ottica e l’aggiornamento dell’anagrafe delle imprese, allo sviluppo del capitale umano attraverso la formazione e l’orientamento al lavoro.
- c. La semplificazione: ancora affidata al solo SUAP, ove la cogenza della norma (il DPR 160/10) obbliga i Comuni agli standard richiesti ma non stimola azioni e misure concrete e realmente innovative per l’elaborazione di regolamenti unici e la definizione di iter temporali di risposta certi.

- 2. L’efficacia delle misure in materia di politiche fiscali, contributi e incentivi è piuttosto limitata anche in ragione dell’esiguità dell’effettivo margine di manovra**, con particolare riferimento al valore delle “poste” in gioco. Sebbene frequentemente adottate e caratterizzate da un discreto grado di operatività, tali misure hanno per lo più valenza simbolica e sono rilevanti solo in quei contesti caratterizzati da piccole imprese.
- 3. Il marketing territoriale, tornato recentemente al centro del dibattito e dei documenti programmatici, non può prescindere da altri tipi di misure – le azioni materiali, i servizi e la semplificazione – di cui rappresenta una sorta di completamento.** In tal senso, le esperienze che stanno maturando in seno al programma “AttrACT” possono costituire un interessante campo di sperimentazione e valutazione.
- 4. Le azioni immateriali (tavoli, consulte ma anche agende e programmi) richiedono un forte investimento in termini di coordinamento, soprattutto se condotte a scala sovra-locale.** Per questo motivo sono auspicabili forme di accompagnamento, anche alla luce di esperienze giudicate positive dalle Amministrazioni.
- 5. Le misure che risultano maggiormente efficaci, anche nella percezione dei soggetti intervistati, suggeriscono, a livello di sistema, di sostenere una programmazione dello sviluppo di medio-lungo periodo, mettere in movimento relazioni e trattare politiche e progetti oltre i confini istituzionali dei singoli Comuni e interagire in forma strutturata con una pluralità di attori pubblici e privati.**

- Elenco Rapporti pubblicati:
- 
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro IV trim 2017" N° 01/2018
- "Osservatorio Welfare Assolombarda Anno 2017" N° 02/2018
- "Credito e rischio delle imprese - Osservatorio III trimestre 2017" N° 03/2018
- "6° Rapporto sulla fiscalità locale nei territori di Milano, Lodi e Monza e Brianza" N° 04/2018
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro I trim 2018" N° 05/2018
- "Credito e rischio delle imprese - Osservatorio IV trimestre 2017" N° 06/2018
- "La rilevanza della filiera Life Science in Lombardia: benchmarking tra regioni italiane ed europee" N° 07/2018
- "L'internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia (Anno accademico 2016-2017)" N° 08/2018
- "Osservatorio Welfare Assolombarda Rapporto intermedio: trend 2018" N° 09/2018
- "Finanziare le imprese in Italia e in Europa" N° 10/2018
- "Credito e rischio delle imprese - Osservatorio II trimestre 2018" N° 11/2018
- "Osservatorio - Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro III trim 2018" N° 12/2018
- "Le scelte finanziarie delle PMI di Milano, Lodi, Monza e Brianza" N° 13/2018
- "Osservatorio Digitalizzazione. La sfida della digitalizzazione nelle imprese di Milano, Monza Brianza e Lodi"  
N° 01/2019
- "Osservatorio Assolombarda - Agenzie Per il Lavoro - IV trim 2018" N° 02/2019
- "Finanziare le imprese in Italia e in Europa" N° 03/2019
- "7° Rapporto sulla fiscalità locale nei territori di Milano, Lodi e Monza e Brianza" N° 04/2019
- "Osservatorio fallimenti, pagamenti e rischio d'impresa" N° 05/2019
- "Osservatorio Welfare - 2018" N° 06/2019
- "Finanziare le imprese in Italia e in Europa" N° 07/2019
- "L'internazionalizzazione atenei Milano e Lombardia" N° 08/2019
- "Osservatorio Welfare Assolombarda Rapporto intermedio: trend 2019" N° 09/2019

[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[www.genioimpresa.it](http://www.genioimpresa.it)

