

Proposta di micro organizzazione dell'Area Infrastrutture



**Città
metropolitana
di Milano**

Avvio del processo di innovazione, semplificazione e digitalizzazione

Maria Cristina Pinoschi
8 agosto 2018

INDICE

	PAG
Introduzione	2
Gli asset di intervento	
Trasformazione - ovvero semplificazione e de materializzazione	6
La community - ovvero empowerment e capacity building	9
Reputation - ovvero il punto di vista degli altri	13
Modellizzazione e replicabilità - ovvero la diffusione delle buone pratiche	14
Proposta di micro organizzazione	15
Area Infrastrutture	16
Vice Direzione Infrastrutture	21
Settore Patrimonio e programmazione scolastica	24
Settore Strade, viabilità e sicurezza stradale	27
Settore Edilizia scolastica	30
Settore Edilizia Istituzionale	33
Settore Impianti tecnologici e reti	35
Allegati	
Organigramma di Area Infrastrutture	38
Job Profile Posizione Organizzative dell'Area Infrastrutture	39

Introduzione

Il punto di vista da cui partiamo è “pensiamo e agiamo come se fossimo nel 2020”. Come pensiamo oggi il futuro? Qual è il futuro dell’Area e delle sue componenti al 2030?

In questa prospettiva dobbiamo guardare le attività che ci attendono, per intraprendere quei cambiamenti che ci consentiranno di perseguire, senza indugio, gli obiettivi che ci siamo dati.

La cornice di riferimento è la sostenibilità e il focus è sugli 8 macro obiettivi da inserire nelle agende metropolitane, come previsto dalla cosiddetta “Carta di Bologna” sottoscritta nel 2017 dal Sindaco.

Raggruppando i 17 goals dell’ONU, più ampi e articolati ma ugualmente ambiziosi, si identificano i seguenti temi:

1. Uso sostenibile del suolo e soluzioni basate su processi naturali (NBS)
2. Economia circolare
3. Resilienza
4. Transizione energetica
5. Qualità dell’aria
6. Qualità delle acque
7. Ecosistemi, verde urbano e tutela della biodiversità
8. Mobilità sostenibile

Per il nostro futuro come Area Infrastrutture, possiamo raggruppare i tracciati in quattro asset:

1. **Trasformazione** – Cambiare serve a rendere efficienti tutti i processi lavorativi, attribuendo a ciascuna funzione la specifica responsabilità, identificata, riconoscibile e misurabile, sia all’interno sia all’esterno della Città metropolitana di Milano;
2. **Community** – Attrarre nuove competenze e professionalità e valorizzare le persone con cui si lavora, migliorare il livello competitivo metropolitano, catalizzare le eccellenze interne ed esterne, guidare, attraverso il capitale umano, un cambiamento nella rappresentazione del territorio e della sua fruibilità;
3. **Reputation** – Confrontare le proprie attività con l’ecosistema esterno, diventando il punto di riferimento delle comunità professionali metropolitane, italiane e internazionali. Coltivare l’ambizione di guidare un processo di innovazione che abbia nella ricerca delle eccellenze lo scenario di attracco;

4. Modellizzazione e replicabilità – Semplificare e mettere in trasparenza i dati e le informazioni, agendo su un livello di massima standardizzazione. Modellizzare tutti i processi e consentirne il riuso.

Le infrastrutture delle aree smart sono il risultato della combinazione di tre elementi cardine: il cambiamento economico, il cambiamento sociale e il cambiamento ambientale.

La contaminazione tra questi aspetti, in un gioco virtuoso tra cambiamento e adattamento, innovazione e resilienza, mette la pubblica amministrazione, in particolare l'Area che stiamo qui a rappresentare, in una posizione inedita, cioè a guisa di membrana che favorisce l'osmosi tra i diversi sottosistemi. Nello scambio si rinforza anche la comunicazione tra le diverse "intelligenze" che impregnano le aree metropolitane: dagli ordini professionali, alle imprese, agli stessi dipendenti della CMM e della rete delle città metropolitane italiane.

In questo senso l'Area Infrastrutture può rappresentare il luogo in cui avviare sperimentazioni innovative che poi possono essere rese fruibili a diversi livelli (locale, regionale, nazionale).

La Regione Lombardia può favorire lo start up di progetti pilota, a forte valenza innovativa, che ben rappresentino il dinamismo e la propensione delle nostre imprese e dei nostri cittadini.

Noi ci candidiamo per le sperimentazioni regionali.

I network si focalizzano, quindi, sui principali attrattori di cambiamento: l'efficienza energetico/ambientale, il miglioramento della qualità della vita, l'equità nell'accesso alle risorse primarie e secondarie, l'ampio uso delle natural based solutions, l'armonizzazione delle spinte che vengono dal basso, dalle diverse aree metropolitane, con le politiche istituzionali.

A fianco del rinforzo dell'uso delle tecnologie, dalle più semplici alle più sofisticate, appare fondamentale l'introduzione della pratica collaborativa sia tra l'Area "Infrastrutture" e gli organismi esterni, sia tra i dipendenti dell'Area stessa, a qualsiasi livello di responsabilità.

La contaminazione tra un pensiero orientato alla dimensione globale e azioni concretamente realizzate a livello locale, era un tempo definita pensiero "glocale". In questo senso, la Città metropolitana di Milano, in particolare l'area delle "Infrastrutture" nell'ambito della valorizzazione delle sue componenti, può rappresentare la palestra in cui allenarsi per il raggiungimento degli obiettivi in ottica glocal.

In questo ragionamento rappresenta uno snodo centrale la modifica del rapporto tra cittadini ed istituzioni e tra gli stessi cittadini.

Immaginiamo, e perciò progettiamo, un'Area "user friendly", a portata di mano, facile e sintetica, proiettata verso un futuro possibile, sostenuta da un decalogo di azioni che "si possono fare".

Infatti, in questo senso parliamo di **Smart Land** per affrontare il tema dei territori “intelligenti”; quando monitoriamo i cambiamenti, dobbiamo pensare di inserire nei nostri processi quegli elementi innovativi digitali che concorrono a permeare di benessere la qualità della vita dei cittadini metropolitani e a renderla più facile e intelligibile.

È indispensabile un utilizzo intelligente e ragionato dei dati per poter adottare una logica programmatoria delle attività lavorative, il che equivale a dismettere, una volta per tutte, quei comportamenti frutto di una gestione emergenziale delle attività.

In questo senso, l’evoluzione tecnologico-informatica e la disponibilità in tempo reale di una mole sempre più rilevante di dati, fornisce il supporto informativo per effettuare analisi puntuali e connesse alla realtà, che consentono di sviluppare strategie e azioni a medio e lungo termine, indispensabili per agire programmaticamente.

Il rinforzo delle competenze interne, e una sempre più solida riconoscibilità di queste sia all’interno sia all’esterno dell’ente, è il presupposto di tutta questa rapida analisi: l’empowerment delle risorse esistenti è la chiave di volta per un reale cambiamento.

Infatti, lo sviluppo consapevole ed intenzionale di un processo di crescita, sia dell'individuo sia del gruppo di lavoro, basato sull'incremento della stima di sé, dell'autoefficacia e dell'autodeterminazione fa emergere risorse latenti e porta ad un rovesciamento della percezione dei propri limiti in vista del raggiungimento di risultati superiori alle proprie aspettative: vengono stimolati l’impegno e la motivazione dei lavoratori, a tutti i livelli gerarchici e indipendentemente dalle competenze possedute o dalle funzioni sostenute, facilitando così un investimento più efficace e soddisfacente di tempo ed energie, al fine di sviluppare idee innovative e soluzioni ai diversi problemi.

Sono naturalmente coinvolti in questo processo tutti i livelli personali e interpersonali: da quello cognitivo, a quello relazionale, da quello organizzativo a quello emotivo e di benessere, che sia individuale o sociale.

Lo smart working va in questa direzione: concilia lavoro e tempo di vita del personale, svincolando la valutazione dell’efficacia lavorativa dalla presenza fisica, costante e continuativa, sul posto di lavoro.

Accanto alla smart land, si può anche parlare della costituzione di “emotional land”, un “corpo urbano diffuso”, la cui “cittadinanza” non è basata sulla residenza bensì su una cultura urbana che si costruisce su internet, sull’e-commerce, su una forte omologazione culturale tra soggetti che “abitano” pezzi di territorio che solo qualche anno fa avremmo definito molto distanti: cambia l’idea di cittadinanza come cambia la geografia.

I policy maker, gli amministratori pubblici, i sindaci, devono quindi guardare al territorio in modo inedito:

- confini fluidi,
- apprendimenti multicanale,

- appartenenze poliedriche.

Uno sforzo che necessita di una visione ampia e di tecniche innovative oggi non ancora a portata di mano. Superare l'idea, almeno su alcuni temi, che ci siano "cittadini propri" per cui lavorare e "cittadini di altri" le cui istanze non sono rilevanti, è ancora un ragionamento ai margini del dibattito istituzionale.

Per questo, riteniamo centrale considerare i "movimenti" dei cittadini - da dentro a fuori, dall'urbano, alle periferie e alla campagna, dall'isolamento all'iperconnessione - come **biunivoci, magmatici, mutevoli e contraddittori**.

La governance di questa complessità, l'idea del cliente interno - le risorse umane dell'Area - ed esterno - la comunità che lavora intorno e con noi - è alla base dei cambiamenti che andremo a fare... partendo dal futuro.

Gli asset di intervento

Trasformazione – ovvero Semplificazione e Dematerializzazione

Si avvia fin da subito il percorso di semplificazione con un approccio globale e complessivo.

I **principi** che fondano il percorso sono i seguenti :

- **top-down**: si adotta una strategia di gestione delle conoscenze che prevede di formulare inizialmente una visione generale del sistema, senza scendere nel dettaglio delle sue parti.

In quest'ottica, si individuano i processi fondamentali e li si rappresenta con un diagramma di flusso. Infine, si procede dal generale al particolare, inserendo nei macroprocedimenti individuati e/o ridefiniti i cosiddetti "casi particolari".

- **approccio circolare**: si adotta un approccio che supera il modello di causalità lineare (causa - effetto) con l'adozione di un punto di vista circolare che non prevede né un inizio né una fine, ma un sistema interdipendente di reciproca influenza tra i fattori in gioco. Il pensiero circolare è caratterizzato dall'uso della correlazione e dell'analogia e contempla la **sincronia** degli accadimenti, prediligendo una visione d'insieme.

In questo senso, ogni variabile si esprime in funzione del suo rapporto con le altre variabili e con il contesto; ogni fenomeno si configura come un tutto unico di interdipendenze, dove la somma delle singole parti non è uguale all'insieme complessivo.

Si parte altresì dal presupposto che una realtà la si conosce intervenendo su di essa, mentre al tempo stesso si perfezionano gradualmente gli interventi e li si adatta per garantirne il successo ... in un meccanismo virtuoso sia del pensiero sia soprattutto dell'operatività.

Se il pensiero lineare è un processo graduale e di incremento progressivo, caratterizzato da ordine e nessi logici di causa - effetto e governato dal principio di non contraddizione, l'approccio circolare privilegia, invece, la visione strategica nel suo complesso.

Nella conduzione dell'Area, l'affiancamento e l'integrazione dei due stili garantiscono visione, metodo e funzionalità.

Step principali: come e con chi si realizza la trasformazione

La priorità assoluta è la verifica di eventuali pratiche/attività giacenti e "abbandonate" e la misurazione dei tempi di esecuzione di tutte le attività.

Per l'eventuale risoluzione saranno attivate delle apposite task force.

1. Fotografia

- Intervista ai Direttori

- Intervista alle Posizioni Organizzative
- Incontri in forma plenaria con tutto il personale
- Analisi dei flussi di lavoro con Direttori e Posizioni Organizzative
- Rappresentazione grafica e descrittiva di quanto esistente
- Condivisione del prodotto con tutti i lavoratori dell'Area

2. Trasformazione

- normalizzazione di tutti i flussi di lavoro
- costituzione di **task force** operative e orientate al compito, che dipendono direttamente dalla Direzione di Area
- rappresentazione grafica tramite diagramma dei processi amministrativi e formalizzazione delle modalità di esecuzione, attraverso decreto dirigenziale

3. Coinvolgimento del personale

- in modo diretto con i Direttori, le P.O. e il personale d'Area
- in modo indiretto con:
 - Direttore generale e conferenza dei dirigenti
 - ANCI per i progetto Metropoli Strategiche
 - stakeholder esterni

4. Gli esiti auspicati

- maggior trasparenza e leggibilità delle attività dell'Area
- maggior chiarezza e confrontabilità tra servizi e direzioni della stessa Area
- maggior flessibilità e intercambiabilità nell'Area

5. La valutazione

L'impianto di valutazione prevede di misurare l'efficacia, l'efficienza e l'impatto degli interventi. Gli indicatori che andranno definiti e utilizzati per la misura valutativa devono avere le seguenti caratteristiche:

- **validità:** la capacità di misurare in modo univoco quello che si vuole misurare
- **controllabilità:** devono essere nella disponibilità di chi effettivamente attua quegli interventi
- **comprensibilità:** la caratteristica di essere chiari per chi deve applicarli
- **tempestività:** le informazioni devono essere immediatamente disponibili
- **comparabilità:** le rilevazioni devono essere paragonabili nel tempo (uso degli stessi criteri per due anni e controllo almeno semestrale)
- **economicità:** il costo della rilevazione deve essere inferiore ai benefici derivanti dall'attività stessa di valutazione.

6. Gli strumenti

- Indagine di customer satisfaction (interna ed esterna)
- Misurazione dei tempi di evasione delle pratiche
- Misurazione dei tempi di risposta ai cittadini, alle amministrazioni locali e alle imprese
- Confronti con gli obiettivi dichiarati (misura degli scostamenti in positivo o in negativo)
- Confronto diacronico (serie storiche degli ultimi tre anni, se possibile)
- Confronto con le azioni degli stessi Settori delle altre città metropolitane (benchmarking).

Gantt

	2018	2019			
	4°	1°	2°	3°	4°
Analisi e fotografia dell'Area					
Censimento dei procedimenti (amministrazione trasparente)	■				
Censimento della modulistica utilizzata e sua standardizzazione	■	■			
Analisi dei processi attivi presso l'Area e i suoi Settori		■	■		
Redazione flow-chart e individuazione criticità dei processi			■		
Piano degli interventi per la reingegnerizzazione dei processi		■	■	■	■
Digitalizzazione					
Progettazione e sviluppo della piattaforma	■	■	■	■	■
Informatizzazione delle sanzioni - Cactus	■	■	■	■	■
Adeguamento delle attività di Area alla legislaz. informatica (Metropoli strategiche)	■	■	■	■	■
Capacity Building					
Valutazione delle competenze digitali del personale dell'Area	■				
Definizione del piano di formazione digitale del personale		■			
Formazione del personale per l'utilizzo della nuova piattaforma				■	■
Formazione web-reporting (Metropoli strategiche)				■	■
Formazione smart-land					■
Formazione su pratica collaborativa e gestione dei conflitti (Metropoli strategiche.)	■	■	■	■	■
Azioni istituzionali					
Conferenze dei Dirigenti: aggiornamento sullo stato di avanzamento	■	■	■	■	■
ANCI - Metropoli strategiche	■	■	■	■	■
Stakeholder esterni					■
Redazione sociale delle attività dell'area - efficienza, efficacia, impatto (Metropoli strategiche)					■

La **Community** – ovvero Empowerment e Capacity Building

Il rinforzo delle abilità del personale coinvolto nel **processo di digitalizzazione** vuole invertire rapidamente la visione negativa e pessimista che si è accumulata in questi anni nella Città metropolitana di Milano.

Il capitale umano che opera nell'Area "Infrastrutture" è numeroso e portatore di **professionalità ricercate e preziose**.

Si tratta di fare insieme un salto di qualità per:

- accreditarsi all'esterno come "**portatore sano di innovazione**",
- essere sostenuti e accompagnati in questo processo che è, nel contempo, di apprendimento tradizionale (workshop, lezioni d'aula) ma anche, e soprattutto, di learning by doing.

L'**implementazione e la costruzione di una piattaforma e-learning** metterà a disposizione del personale e del territorio uno strumento agile e su misura per tutte le esigenze.

Si sa che i cambiamenti generano ansie e senso di vuoto.

Per questo sarà importante l'accompagnamento che la Community sarà in grado di fornire a tutto il personale.

Il rinforzo delle **competenze amministrative** sarà il cardine della formazione.

Infatti, una lettura attenta e moderna delle norme e il favorire il "**senso della possibilità**" anziché quello del limite, dovrebbe concorrere a creare procedure più snelle e adeguate soprattutto nell'affidamento dei lavori e nell'iter delle gare.

Il luogo in cui la community si esprime e sostanzia con la massima efficacia è il **programma +COMMUNITY**, partecipato e co-creato dalle migliori rappresentanze istituzionali dell'area metropolitana.

Ci si augura che il partenariato di +COMMUNITY si arricchisca di nuovi soggetti e anche di nuovi stimoli, utilizzando più frequentemente l'Ordine degli avvocati, quello degli ingegneri, la Camera di Commercio, AMAT, MM SpA ed ENEA.

La nostra comunità professionale, +COMMUNITY, incrementerà la **logica multilivello** diventando un punto di riferimento formativo ed esperienziale per l'Area Infrastrutture, sul versante tecnico e relazionale.

Un altro strumento per favorire la community è la costituzione di **Tavoli** tra **stakeholder**, il coordinamento di **network** e la gemmazione di **sperimentazioni pilota**.

L'orientamento al cliente (interno ed esterno) sarà il presupposto di tutta l'operazione.

Oltre a +COMMUNITY, faranno parte di questa traccia di lavoro **il rifacimento dei siti** sia di settore sia dell'area, per consentire la conoscenza delle cose fatte, del servizio reso alla comunità e per rinforzare l'accreditamento dell'ente sia all'interno sia all'esterno della Città metropolitana.

La **newsletter** periodica, anche in questo caso, informerà la comunità metropolitana delle attività fatte e delle principali innovazioni: sarà uno strumento snello, rapido e di facile lettura. Sarà coordinata con la newsletter metropolitana appena varata.

Sarà anche organizzato un **"Forum di Ascolto"** sullo stile di quello adottato dalle aziende su argomenti specifici e decisioni di livello strategico. Questo dovrebbe consentire, su argomenti di particolare rilevanza, di superare il rapporto bipolare tra istituzioni e cittadini, soprattutto in aree fortemente antropizzate come quella milanese. Questi forum sono uno degli strumenti di coinvolgimento del personale, accompagnati dal continuo aggiornamento dei siti, dalla newsletter e dai tavoli che identificano le nostre "comunità al lavoro".

Nell'ambito delle Community saranno costituiti o valorizzati alcuni tavoli di lavoro:

- **Campus digitale**

Se è vero che la "smart land" è un luogo di "metamorfosi", si deve necessariamente risolvere il collegamento tra l'iperconnessione che mette nello sfondo le appartenenze territoriali e il bisogno sempre più forte di locale che mette invece in primo piano questa miriade di piccole patrie.

Con le azioni di Campus digitale si cerca sostanzialmente di creare un ponte tra queste polarizzazioni: da una parte "riempire" di tecnologia e di facilities le nostre reti dall'altra localizzarle e renderle fit con le storie dei territori. Insomma una rete-ragnatela, circolare e iperconnessa, che sarà compensata della fatica fatta, solo se sarà guidata verso le "100 città" di questa smart land. In questo modo le proposte del nostro campus potranno essere colte come "per tutti", un servizio vero per i cittadini reali e non per quelli immaginati.

- **Manutenzione, valorizzazione e gestione dell'archivio storico dell'ex Brefotrofo**

Un percorso particolare sarà attribuito alla manutenzione, valorizzazione e gestione dell'archivio storico ex Brefotrofo. Il pregio di questo archivio è innegabile così come la sua potenzialità attrattiva per studiosi e cittadini. Utilizzando metodi legati alla "realtà aumentata", sarà possibile farlo diventare una risorsa anche economica.

È un archivio documentale che per essere reso comprensibile ha necessità di una narrazione che renda vivi i documenti che sono depositati. Dobbiamo costruire un viaggio nell'infanzia e nella maternità dell'area metropolitana, nella storia della capacità di accogliere della Città metropolitana (con confini che si spingono fino al varesotto, al bergamasco, al cremasco, al bresciano, al pavese e al lodigiano) ma anche un percorso nella cultura solidaristica milanese

che parte dal basso medioevo e arriva fino ad oggi. E' fondamentale coinvolgere aziende, enti di ricerca, sovrintendenza e università per realizzare il progetto e costruire un tavolo di sponsor.

- **Tavolo permanente Sistemi informativi e green IT**

Com'è noto "innovazione" e "regolazione" rappresentano concetti che fanno fatica ad andare d'accordo. Innovare vuol dire provare strade nuove, esplorare spazi sconosciuti, trovare modi per mettere assieme cose che fino a oggi erano ritenute incompatibili, abbandonare le vecchie regole per trovarne di nuove. Regolare, invece, significa imporre limiti ai comportamenti; significa porre confini alla discrezionalità dei singoli a vantaggio della collettività. Se entrambi questi elementi rappresentano fattori essenziali per lo sviluppo del sistema, il loro potenziale può tuttavia trovare espressione solo a condizione che tra le due tendenze si stabilisca un equilibrio in grado di garantire nel contempo stabilità e spinta propulsiva.

Il sistema di regolazione del procurement pubblico del nostro Paese rappresenta senza dubbio un esempio di come questo equilibrio non sia affatto scontato.

Per questo consideriamo strategico che i sistemi informativi e i gestori delle nostre reti, siano improntati a facilitare in tutti i modi possibili l'utilizzo delle tecnologie e che considerino nei capitolati d'appalto le nuove tecnologie, la sostenibilità e l'efficientamento come fondamentali nei nostri servizi.

La Città metropolitana di Milano ha attraversato un periodo molto critico sulle sue possibilità economiche e ha fortemente ristretto gli investimenti in tecnologia: se si inverte la tendenza faremo quei passi che oggi sono un costo ma che si ripagano fortemente nel tempo.

Ciò che verrà proposto per l'esterno dovrà naturalmente essere realizzato anche per il nostro patrimonio e per le attività interne alla Città metropolitana.

Un esempio per tutti è il **progetto 5G e le misure previste nel Campus digitale**.

Un intervento a parte meritano gli **Open Data** perché i dati rappresentano la materia prima del digitale e perché la pubblica amministrazione ne utilizza e ne produce in gran quantità. La "liberazione" dei dati, l'apertura di questi alla collettività, diventa un acceleratore di sviluppo e di crescita. Inoltre facilitano la messa in pratica di trasparenza, partecipazione e collaborazione.

Gantt

	2018	2019			
	4°	1°	2°	3°	4°
Capacity Building connessa all'innovazione dell'Area Infrastrutture					
Valutazione delle competenze amministrative del personale dell'area	■			■	
Definizione del piano di rinforzo delle competenze amministrative del personale dell'Area	■			■	
Valutazione delle competenze digitali del personale dell'area	■			■	
Definizione del piano di formazione digitale del personale dell'Area	■	■		■	
Formazione dei Sistemi Informativi manutenzione della nuova piattaforma	■	■	■	■	
Formazione del personale per l'utilizzo della nuova piattaforma	■			■	■
Formazione web-reporting (Metropoli strategiche)	■			■	■
Formazione smart-land	■			■	■
Formazione sulla pratica collaborativa e gestione dei conflitti (Metropoli strategiche)	■	■	■	■	■
Formazione esterna					
Definizione dei nuovi temi "infrastrutture" e "programmazione scolastica" per la formazione esterna	■				
Programmazione, organizzazione e realizzazione dei percorsi formativi	■	■	■	■	■
Comunicazione sul territorio					
Realizzazione di una nuova newsletter +COMMUNITY "ambiente e territorio"	■				
Invio newsletter +COMMUNITY "ambiente e territorio"		■	■	■	■
Realizzazione di un nuovo sito internet dell'Area Infrastrutture	■	■	■		
Messa in produzione del nuovo sito internet dell'Area Infrastrutture				■	
Forum di ascolto per le imprese		■	■	■	■
Gestione del partenariato +COMMUNITY					
Ampliamento del partenariato +COMMUNITY con stakeholder del mondo delle infrastrutture e della programmazione scolastica	■				
Incontri periodici del board di +COMMUNITY	■			■	
Tavoli tra stakeholder	■	■	■	■	■
Sperimentazioni con progetti pilota	■	■	■	■	■

Reputation – ovvero il punto di vista degli altri

Questo terzo asset ha una dimensione più culturale rispetto ai precedenti. Rappresenta il punto di vista con il quale vogliamo guardare alle nostre attività, ai confini di queste e al modo in cui veniamo considerati dall'esterno.

È la dimensione del sociale: quanto “pesa” quello che facciamo e il modo in cui agiamo.

È il difficile esercizio del mettersi dal punto di vista di chi ci guarda e di chi ci legge e ci ascolta.

La pubblica amministrazione spesso pensa a legittimarsi attraverso quattro comportamenti:

- a. ritenendo di avere ragione, a prescindere;
- b. considerando l'altro come un “danneggiatore” delle proprie prerogative di interprete unico della norma;
- c. facendo in modo che i propri processi lavorativi siano imperscrutabili da fuori, e quindi sia impossibile perturbare l'itinerario tortuoso dell'agire burocratico;
- d. considerando i servizi resi alla cittadinanza come un piacere anziché come un obbligo.

Riteniamo che il percorso per rendersi affidabili dall'esterno debba essere:

1. mettersi nei panni dell'altro per capirne le ragioni;
2. l'applicazione il più semplificata possibile della normativa e l'applicazione immediata delle novità (se esce una norma nuova, l'approccio è quello di considerarne le novità e non di cercare di seppellirle);
3. farsi capire sia con un linguaggio chiaro ed essenziale, sia con la trasparenza dei processi;
4. essere disponibili (ovvero, anche in assenza di possibilità, rispondere sempre tempestivamente e con chiarezza).

Su tutto questo domina la soppressione di qualsiasi comportamento inerziale, di resistenza passiva a favore di un atteggiamento proattivo per risolvere i problemi che ci vengono sottoposti.

Crediamo che operati questi facili cambiamenti, andrà da sé che diventeremo come Ente (come singoli professionisti lo si da per scontato) riferimento affidabile, concreto e innovativo.

Ritrovare lo spirito di corpo e l'orgoglio del lavoro in squadra è un buon modo per rinforzare la reputation di tutto l'Ente.

Modellizzazione e replicabilità – ovvero la diffusione delle buone pratiche

Questa parte è semplice ed intuitiva. È il risultato massimo dei processi precedenti.

Presuppone che si siano consolidati alcuni passaggi:

1. aver accompagnato tutto il percorso di cambiamento con **la formazione** di tutto il personale;
2. avere un sistema chiaro di **monitoraggio** e **controllo** dei **tempi**, dei processi e dei risultati più rilevanti;
3. aver **validato** il percorso intrapreso, compresi **gli eventuali correttivi** messi in campo;
4. aver mostrato, misurandoli, i vantaggi della **standardizzazione**.

Il massimo risultato auspicabile è quindi quello di **liberare** le nostre **migliori professionalità** affinché possano diventare punto di **riferimento** e **diffusori** di buone prassi nelle pubbliche amministrazioni in cui si operano le stesse attività e si sviluppano gli stessi prodotti. Un buon esempio per tutti.

Occorre quindi dare la **consapevolezza** a ciascun lavoratore dell'Area Infrastrutture del proprio **valore** e dell'indispensabile apporto che con il proprio lavoro porta al risultato finale. Nessuno escluso.

Laddove dovesse venire meno la necessità di alcune attività, bisogna pensare a un'importante **attività di riconversione lavorativa**, che accolga e **valorizzi** il capitale umano coinvolto.

Il coinvolgimento di **dirigenti, posizioni organizzative e funzionari** da subito e in prima persona ai Tavoli regionali, nazionali e internazionali è la garanzia della diffusione delle **buone prassi acquisite, sperimentate e validate** nell'Area. La **dissemination**, com'è comunemente intesa, si manifesta attraverso l'attiva presenza di tutti noi nei luoghi istituzionali, aziendali e territoriali dove possiamo concorrere a portare il nostro contributo.

Per arrivare a questi risultati occorre partire subito e consolidare mano a mano le prassi sperimentate. Per i prossimi tre anni, a partire da oggi, è questo ciò che ci attende: molto lavoro, molte soddisfazioni e l'acquisizione di un metodo e di un punto di vista spendibile in altri contesti lavorativi, pubblici e aziendali.

Proposta di micro organizzazione

La proposta di micro organizzazione dell'Area Infrastrutture parte da alcune evidenze:

- **l'Area prima non esisteva** quindi la proposta di seguito illustrata non è in nessun modo una riorganizzazione;
- la nuova macro struttura mette insieme competenze fino ad oggi attribuite **ad altre direzioni** e quindi dobbiamo fare un lavoro di **amalgama** importante;
- le **buone attività** svolte da **chi ha preceduto** il governo della struttura (per i settori che sono ancora presenti) sono **ricomprese** in tutto o in parte nella presente proposta.

Questo primo elaborato dovrà manifestare la sua **validità nei prossimi 15 mesi**; dovranno essere quindi prodotti quegli aggiustamenti ai cambiamenti che abbiano, con **evidenze oggettive e dati**, manifestato delle fragilità operative.

L'Area Infrastrutture è costituita da:

- 1 Direzione d'Area - **Maria Cristina Pinoschi**
- 2 Vice direzione d'Area - **Giuseppe Mismetti**
- 3 Settore Patrimonio e Programmazione scolastica - **Claudio Martino**
- 4 Settore Strade, viabilità e sicurezza stradale - **Giacomo Gatta**
- 5 Settore Edilizia Scolastica - **Rossana Ghiringhelli**
- 6 Settore Edilizia Istituzionale - **Giuseppe Mismetti**
- 7 Settore Impianti tecnologici e reti - **Adolfo Campari**

Non vi sono interim ad esclusione del Settore Edilizia Istituzionale, oggi ricoperto dal Vicedirettore.

L'**allegato 1** mostra graficamente la proposta nel suo complesso.

Sono attualmente in forza presso l'Area n 373 risorse umane suddivise come segue:

	Direttore	P.O.	Personale	tot
Area Infrastrutture	MC Pinoschi	15	35	51
Vice Direzione Infrastrutture	G. Mismetti	4	93	98
S. patrimonio e programmazione scolastica	C. Martino	5	46	52
S. Strade, viabilità e sicurezza stradale	G. Gatta	6 (+1vac)	100	107
S. Edilizia scolastica	R. Ghiringhelli	6	21	28
S. Edilizia Istituzionale	G. Mismetti ad interim	3	11	14
S. Impianti tecnologici e reti	A. Campari	3	19	23
Totale di Area	6	42	325	373

Proposta Area Infrastrutture

Direttrice: **Maria Cristina Pinoschi**

Attività: come da funzionigramma approvato e da decreto sindacale di nomina.

In generale, l'Area è stata concepita secondo tre direttrici:

1. facilitare la realizzazione di quanto previsto nel presente documento;
2. facilitare le attività dei diversi settori, affinché raggiungano gli obiettivi previsti dall'amministrazione;
3. rendere leggibili, facili e trasparenti i processi per i cittadini, le imprese e all'interno dell'Area stessa.

Quindi, nell'organigramma dell'Area abbiamo operato in questo modo:

- a) Abbiamo creato tre nuove Posizione Organizzative che sono tutte e tre vocate a semplificare, digitalizzare, migliorare la community e agire sulla reputation (Metropoli Strategiche):
- **Supporto ai progetti strategici**
 - **Agenda Digitale - Analisi e innovazione dei processi**
 - **Analisi dei dati e Capacity Building**

Le 3 posizioni si affiancano ai settori e producono innovazione secondo le regole dell'AGID. Portano all'esterno le attività dell'Area e rendono più generali le buone prassi già realizzate in altre aree.

In particolare, il partenariato di **+COMMUNITY - una piattaforma intelligente per lo sviluppo dei territori**, espande le sue attività e diventa "Ambiente e Territorio" accogliendo i contributi formativi e relazionali provenienti dalle **tre aree di line - Ambiente, Pianificazione territoriale e Infrastrutture**.

La proposta di ampliamento del target sarà manifestata al **board** di +COMMUNITY a **fine settembre 2018**. Già nel programma autunnale di +COMMUNITY sono previsti alcuni interventi dell'Ordine degli Ingegneri sulla sicurezza delle scuole.

Il programma di **+COMMUNITY**, potendo contare in aggiunta alla comunità professionale che la costituisce, del supporto dell'**ANCI** con "**Metropoli Strategiche**", metterà in condizione il personale di padroneggiare strumenti nuovi e competenze adeguate ai compiti richiesti:

- costruzione del web-reporting (**Metropoli strategiche**);
- formazione Smart Land (**Open Governance**);
- pratica collaborativa e gestione dei conflitti (**Metropoli strategiche**);
- supporto alla gestione della trasparenza e della privacy nella digitalizzazione (**Metropoli Strategiche**).

La parte sulla raccolta dei dati e del monitoraggio dei risultati, risulta strategica sia per rendere conto delle attività sia per alimentare il **sistema dati** della Città metropolitana di Milano, strumento fondamentale per poter prendere decisioni di tipo strategico e oggi allocato presso l'area della Pianificazione.

b) Abbiamo trasferito dall'Area Pianificazione territoriale all'Area Infrastrutture il **Servizio Programmazione Infrastrutture e Mobilità**

È un servizio di tipo trasversale, sugli accordi di programma, sulle decisioni strategiche in termini di mobilità. È un contenuto molto importante se si vogliono armonizzare le decisioni dei 134 comuni metropolitani e, in particolare, quelle del comune capoluogo con quelle delle altre amministrazioni e delle altre province della Regione Lombardia.

Questo servizio sarà di particolare utilità nel caso sull'area vasta si verificassero eventi fortunati ma di particolare impatto, come le Olimpiadi.

c) Il sistema **informativo e le telecomunicazioni sono trasferiti all'Area** Infrastrutture e in **staff** alla direzione d'Area.

L'obiettivo è quello di mettere a servizio di tutta l'Area i supporti tecnologici presenti o che si andranno a sviluppare.

Di nuovo c'è che, anziché mettere al centro delle attività gli "applicativi", si mettono **al centro le reti e lo sviluppo tecnologico** applicato al territorio.

Tutti gli applicativi in uso dovranno comunque essere ricompresi **in un'unica interfaccia**, in modo da dare **un'immagine coordinata** sia all'interno sia all'esterno. Ci si baserà solo sulle risorse interne e solo in caso di una necessità molto specialistica sarà necessario ricorrere a un supporto esterno. Si esporteranno sull'Area Infrastrutture le buone prassi tecnologiche sviluppate in altre Aree o Settori della Città metropolitana di Milano.

Il Servizio **"Open Governance e Innovazione"** avrà funzione di coordinamento dei diversi servizi dei sistemi informativi e delle reti. A suo diretto fianco vi sarà il Servizio **Sviluppo sistemi TLC in ambito metropolitano**. E quindi il Servizio **Agenda digitale - applicazioni**, il Servizio **Open data e sviluppo** e infine il Servizio **Gestione Infrastrutture Informatiche**.

d) Sempre **in staff** alla direzione d'Area è collocata tutta **la parte amministrativa e di controllo**.

In particolare il Servizio **Sviluppo procedure amministrative e di controllo**, tipicamente riconoscibile come **Controller** d'Area.

Altri due servizi, sempre in staff, hanno il compito specifico **di supportare, razionalizzare e standardizzare** le procedure tipiche dell'Area Infrastrutture. Il primo sarà il Servizio **Gare e appalti lavori pubblici** e dovrà facilitare le operazioni di gara, fino a elaborare dei **"capitolati tipo"** che potranno "alleggerire" i lavori dei settori e operare in stretto contatto con il Settore **Appalti**.

Il secondo, anch'esso strategico, avrà un taglio più giuridico, ma passerà da essere ritagliato sui sistemi informativi ad essere invece di supporto per tutta l'Area, comprese stesure di atti convenzionali, accordi e atti di particolare complessità che per la loro natura non possono

essere assunti dai settori. Dovrà operare in stretto contatto con il Settore **Avvocatura**. Il Servizio si chiamerà Servizio Attività giuridico amministrativa.

- e) All'interno dell'Area vi saranno inoltre due Servizi che si occuperanno delle attività legate agli espropri, in particolare il **Servizio Tecnico espropri** e il **Servizio Amministrativo espropri e Infrastrutture**. Il Servizio Tecnico espropri assicura l'espletamento della fase tecnica di tutte le attività del procedimento espropriativo, gestendo dalla parte di valutazione stima espropri alle procedure delle trattative dirette con i proprietari espropriandi, e coordinando le squadre di rilevamento topografico. Segue anche le attività per stime espropri/asservimenti per realizzazione di impianti di cui alla L.R. 52/82 e D.Lgs. 387/2003.

Il Servizio Amministrativo espropri e infrastrutture assicura tutte le fasi amministrative riguardanti il procedimento espropriativo e la realizzazione di infrastrutture, per la Pubblica Amministrazione e per privati agenti in pubblico interesse; predispone la documentazione amministrativa a supporto delle attività per espropri/asservimenti di cui alla L.R. 52/82 e D.Lgs. 387/2003, e le attività connesse alla Commissione Provinciale Espropri.

- f) All'interno dell'Area sarà creato il **Servizio Sviluppo e gestione Building Information Modeling (BIM)**, obbligatorio per legge. Il BIM è un metodo per l'ottimizzazione della pianificazione, realizzazione e gestione di costruzioni tramite aiuto di software. Attraverso il BIM tutti i dati rilevanti di una costruzione possono essere raccolti, combinati e collegati digitalmente. La costruzione virtuale è visualizzabile inoltre come un modello geometrico tridimensionale. Questo servizio sarà in capo all'Area, ma dovrà interfacciarsi e coordinarsi in modo continuativo con i Settori Edilizia scolastica e Settore Impianti tecnologici e reti.
- g) All'interno dell'Area vi sarà il Servizio Logistica e servizi generali. È un Servizio che assume una valenza importante nel momento in cui la riduzione del numero dei dipendenti e il venir meno di alcune funzioni necessitano di una ulteriore razionalizzazione. È stata data precisa indicazione dalla Direzione Generale di ridurre rapidamente il numero delle sedi, con particolare attenzione alla sede di Principe Eugenio, per poter procedere alla vendita. La razionalizzazione degli spazi nelle altre sedi è altrettanto importante e strategica. Il servizio è consegnatario di beni artistici, organizza le attività dei portierati, dei commessi, dei custodi. In particolare, gestisce i magazzini e i servizi accessori agli eventi, con assistenza sala e servizi annessi di audio e video. Lavora in stretta collaborazione il Servizio Monitoraggio opere pubbliche e supporto tecnico per la gestione operativa degli spazi istituzionali ad uso uffici e ad altro uso.
- h) A completare l'Area Infrastrutture c'è ovviamente la Segreteria di Direzione, formata da due persone, una **casella vuota** per collocarvi le **Task force** e che sarà riempita alla bisogna quando ci saranno da affrontare problemi urgenti (come ad esempio le **pratiche arretrate** o altro che deve essere affrontato in modo trasversale e che abbia **un obiettivo esplicito e misurabile** da raggiungere **rapidamente**).
- i) Un ufficio dipende dal funzionigramma attribuito ed è denominato **“Manutenzione, valorizzazione e gestione dell'Archivio storico - ex Brefotrofia”**. Dovrà essere popolato con le persone che fino ad oggi hanno gestito questo patrimonio.

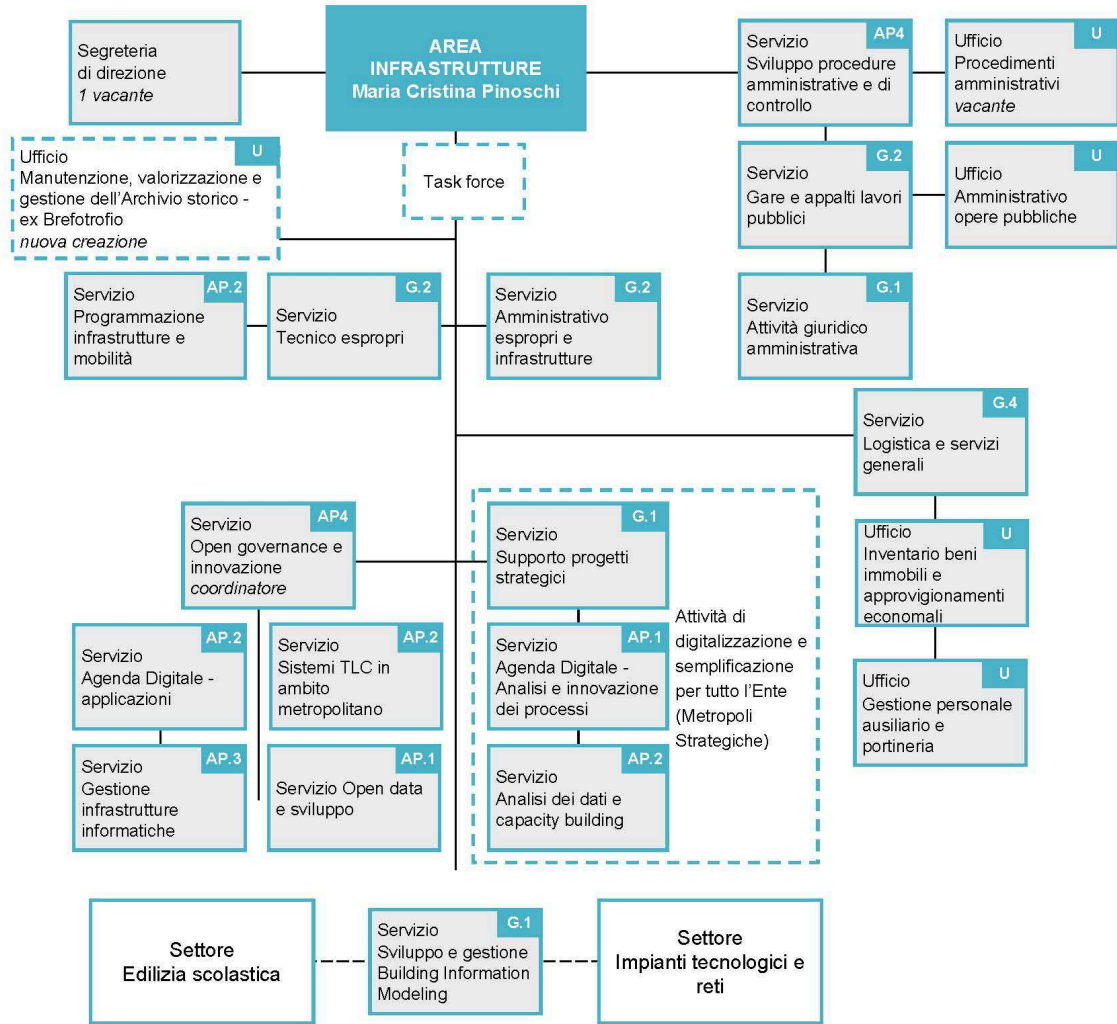
Si allegano, **allegato 2**, i job profile di ciascun servizio dell'Area Infrastrutture, con le eventuali nuove denominazioni.

Scheda di sintesi delle proposte di modifica sull'Area Infrastrutture

Pre-proposta	Post-proposta	Tipologia di modifica
—	Servizio Supporto progetti strategici	3 nuovi Servizi per supportare Metropoli Strategiche, applicare l'Agenda Digitale e estendere il programma +COMMUNITY a tutti i Servizi di line
—	Servizio Agenda Digitale - analisi e innovazione dei processi	
—	Servizio Analisi dei dati e capacity building	
-	Servizio Sviluppo e gestione Building Information Modeling	creare Servizio
da altra Area	Servizio Programmazione infrastrutture e mobilità	spostare sull'Area Infrastrutture
Servizio Innovazione tecnologica infrastrutture telematiche (Settore impianti tecnologici, reti e sistemi informativi)	Servizio Open governance e innovazione	spostare in staff e modificare la denominazione del Servizio
Servizio Sistemi di telecomunicazioni (Settore impianti tecnologici, reti e sistemi informativi)	Servizio Sistemi TLC in ambito metropolitano	spostare in staff e modificare la denominazione del Servizio
Servizio gestione sistemi informativi (Settore impianti tecnologici, reti e sistemi informativi)	Servizio Agenda Digitale - applicazioni	spostare in staff e modificare la denominazione del Servizio
Servizio Sistemi informativi dipartimentali (Settore impianti tecnologici, reti e sistemi informativi)	Servizio Open data e sviluppo	spostare in staff e modificare la denominazione del Servizio
Servizio Sviluppo infrastrutture di rete (Settore impianti tecnologici, reti e sistemi informativi)	Servizio Gestione infrastrutture informatiche	spostare in staff e modificare la denominazione del Servizio
-	Ufficio manutenzione e valorizzazione archivio storico - ex brefotrofo	creare ufficio e spostare personale sull'Area Infrastrutture
Servizio Amministrativo lavori pubblici	Servizio Gare e appalti lavori pubblici	modificare la denominazione del Servizio
Servizio Giuridico amministrativo sistemi informativi e infrastrutture di telecomunicazione convergenti e security (Settore impianti tecnologici, reti e sistemi informativi)	Servizio Attività giuridico amministrativa	spostare in staff e modificare la denominazione del Servizio

Pre-proposta	Post-proposta	Tipologia di modifica
Servizio Sviluppo procedure amministrative e di supporto	Servizio Sviluppo procedure amministrative e di controllo	modificare la denominazione del Servizio
-	Ufficio PEG / DUP	creare ufficio sotto Settore Sviluppo procedure amministrative e di controllo
Servizio Amministrativo espropri e metrotranvie	Servizio Amministrativo espropri e infrastrutture	modificare la denominazione del Servizio e spostare il personale per le autorizzazioni elettriche
Servizio Logistica uffici e servizi generali (Settore Edilizia istituzionale e servizi generali)	Servizio Logistica e servizi generali	spostare in staff e modificare la denominazione del Servizio
Ufficio Gestione personale ausiliario e portineria (Settore Edilizia istituzionale e servizi generali)	Ufficio Gestione personale ausiliario e portineria	spostare nell'Area Infrastrutture mantenendo l'assegnazione al Servizio Logistica e servizi generali
Ufficio Inventario beni mobili e approvvigionamenti economici (Settore Edilizia istituzionale e servizi generali)	Ufficio Inventario beni mobili e approvvigionamenti economici	spostare nell'Area Infrastrutture mantenendo l'assegnazione al Servizio Logistica e servizi generali

Organigramma della proposte di modifica sull'Area Infrastrutture



Proposta Vice Direzione Infrastrutture e Protezione Civile

Direttore: **Giuseppe Mismetti**

Oltre alle attività vicarie rispetto alla direzione dell'Area, la Vice Direzione si caratterizza da una parte per alcuni **servizi indispensabili** per il funzionamento **dell'intera** Città metropolitana di Milano e, dall'altra, per alcune attività di **supporto specifico** ai settori che sono nell'Area.

Si allegano (**allegato 2**) i job profile dei **4** servizi che sono direttamente alle dipendenze della vicedirezione.

1. Servizio Facility management (soppresso)

E' un Servizio importante per le attività della Città metropolitana e, a causa della mancanza di risorse, i servizi erogati hanno subito una sorta di tracollo. In particolare, il Servizio si occupa del Centro Stampa e del centralino, della manutenzione del verde nelle nostre sedi, in Prefettura e nelle scuole. Gestisce il contratto di pulizia delle sedi, il parco macchine, l'autorimessa e i distributori di bibite e snack. Alla luce delle diverse evoluzioni logistiche, normative e di opportunità le attività di questo servizio andranno riviste, in un secondo momento.

2. Servizio Protezione Civile

E' il servizio che si occupa di tutte le attività connesse alle funzioni proprie e quelle delegate da Regione Lombardia in materia di protezione civile, con particolare riferimento al supporto ai comuni per la pianificazione dell'emergenza, inclusa la redazione del Piano di Emergenza di CMM, e per il raccordo tecnico per la organizzazione e gestione delle emergenze e delle attività di programmazione delle esercitazioni, comprensiva delle attività di tenuta e gestione dell'Albo del Volontariato di Protezione Civile, in ottemperanza alla L.R. n.16/2004 e Regolamento Regionale collegato, nella materia in oggetto.

3. Servizio Infrastrutture per il Trasporto

Il Servizio si occupa della pianificazione, progettazione e realizzazione e dello sviluppo delle infrastrutture di trasporto pubblico nell'ambito della Città metropolitana di Milano. Analizza e si interfaccia con gli altri Enti Territoriali per lo studio di sistemi infrastrutturali in ambito territoriale metropolitano, e di sistemi tradizionali ed innovativi, seguendo i tavoli istituzionali degli altri Enti e Regione Lombardia per il necessario raccordo di tipo tecnico e pianificatorio.

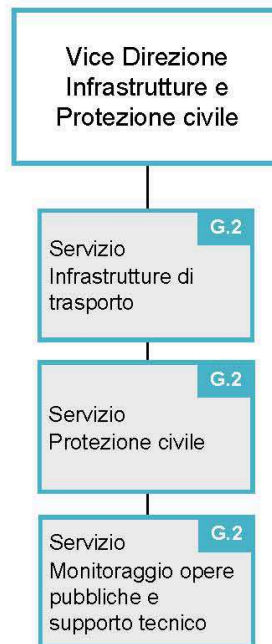
4. Servizio Monitoraggio opere pubbliche e supporto tecnico

Il Servizio garantisce e cura il monitoraggio delle Opere Pubbliche dell'Ente sui portali Banca Dati Amministrazioni Pubbliche ed altri monitoraggi su Osservatorio Regionale e collegati, fornisce il supporto all'Area per il Programma Triennale ed annuale delle Opere Pubbliche, garantisce il supporto tecnico per le attività trasversali ai Settori e di supporto al Servizio Gare e appalti lavori pubblici, nonché la gestione integrale del Piano Spazi dell'Ente, in raccordo agli altri Servizi coinvolti.

Scheda di sintesi delle proposte della Vice Direzione infrastrutture e Protezione Civile

Pre-proposta	Post-proposta	Tipologia di modifica
Servizio Infrastrutture di trasporto (Area Infrastrutture)	Servizio Infrastrutture per il trasporto	assegnare alla Vice Direzione e modificare la denominazione del Servizio
Servizio Sviluppo attività tecniche (Settore Edilizia istituzionale e servizi generali)	Servizio Monitoraggio opere pubbliche e supporto tecnico	assegnare alla Vice Direzione e modificare la denominazione del Servizio
Servizio Tecnico operativo protezione civile	Servizio Protezione civile	modificare la denominazione del Servizio
Servizio Gestione servizi trasversali e di supporto alle attività di facilità management (Settore Edilizia istituzionale e servizi generali)	Servizio Facility management	sopprimere il Servizio

Organigramma della Vice Direzione Infrastrutture e Protezione Civile



Proposta Settore Patrimonio e programmazione scolastica

Direttore: **Claudio Martino**

Finalità dell'attività del settore è la programmazione strategica dell'istruzione secondaria di II grado con un bacino di 105 autonomie scolastiche e circa 110.000 studenti. Il piano dell'offerta formativa consente di mettere in relazione la domanda di istruzione, l'offerta di indirizzi di studio, l'accessibilità territoriale e la dotazione di infrastrutture. Il patrimonio degli edifici scolastici è inoltre valorizzato in orario extracurricolare a favore di un suo diffuso utilizzo sociale. Sul fronte patrimoniale il Settore presidia il piano di alienazione e valorizzazione perseguendo il duplice obiettivo di razionalizzare le dotazioni immobiliari in relazione alle effettive esigenze istituzionali ed alla necessità di garantire una significativa parte di entrate all'Ente e, d'altro canto, valorizzando il patrimonio disponibile quale leva di sviluppo territoriale e catalizzatore di interesse pubblico.

Si allegano (**allegato 2**) i job profile dei **5 servizi** che sono direttamente alle dipendenze del Settore.

1. Servizio facilitazione amministrativa e valorizzazione territoriale

Il Servizio assicura l'uso sociale delle infrastrutture scolastiche oltre l'orario didattico sia attraverso la sottoscrizione e la gestione di accordi con gli Enti territoriali sia tramite concessioni dirette, in assenza di un adeguato presidio della domanda da parte dei Comuni; presidia inoltre la progettazione di interventi di riqualificazione delle strutture sportive degli Istituti scolastici, da realizzarsi anche tramite nuove forme di collaborazione e partenariato per l'assegnazione di concessioni pluriennali attraverso procedure di evidenza pubblica. Ulteriormente garantisce alla direzione un supporto trasversale di tipo tecnico-amministrativo nelle attività di programmazione e controllo.

2. Servizio patrimonio mobiliare scolastico e servizi per l'istruzione

Il Servizio gestisce le attività di programmazione, acquisto, gestione e controllo delle dotazioni mobiliari indispensabili ad assicurare l'attività didattica. Tale attività si sostanzia sia con le procedure di gara per acquisizione e sostituzione programmata di arredi sia con la tenuta di un inventario aggiornato delle dotazioni. Presidia inoltre l'istruttoria per la concessione dei servizi di ristorazione interni agli istituti scolastici. Assicura interventi urgenti di piccola manutenzione e spese d'ufficio. Cura inoltre le attività di servizio ai centri scolastici dislocati sul territorio metropolitano tramite la gestione del personale decentrato.

3. Servizio programmazione rete scolastica e supporto giuridico

Il Servizio si occupa di programmazione della rete scolastica (Piano dell'Offerta, Piano di dimensionamento della rete scolastica e Piano di utilizzo degli edifici scolastici); gestisce attività di orientamento e comunicazione rivolte a scuole, studenti e famiglie (guida ITER online) e con l'osservatorio sulla scolarità raccoglie e analizza dati sulla utenza scolastica che guidano anche la razionale attività di programmazione. Supporta trasversalmente la direzione di Settore a livello giuridico-amministrativo nelle attività di natura complessa ed alla progettazione di forme di gestione innovativa e partecipata di natura trasversale rispetto a competenze e risorse del Settore.

4. Servizio valorizzazione del patrimonio immobiliare

Il Servizio cura le attività di valutazione tecnica ed economica dei beni immobiliari dell'Ente tramite redazione di perizie ed estimi di aggiornamento delle consistenze patrimoniali; fornisce il supporto tecnico per la valorizzazione dei beni patrimoniali compreso il recupero degli spazi necessari al funzionamento delle strutture. Si occupa della elaborazione e gestione del Piano generale di valorizzazione e alienazione dell'Ente e opera in relazione con i Comuni del territorio per implementare opportunità di valorizzazione dei beni patrimoniali compresi i complessi scolastici dell'Ente; presidia inoltre il costante aggiornamento dell'Atlante immobiliare per quanto concerne i beni patrimoniali diversi dall'edilizia scolastica; infine procede all'aggiornamento annuale dei valori a Stato patrimoniale di tutti i beni patrimoniali dell'Ente, in stretta collaborazione con l'Area finanziaria.

5. Servizio gestione amministrativa del patrimonio immobiliare

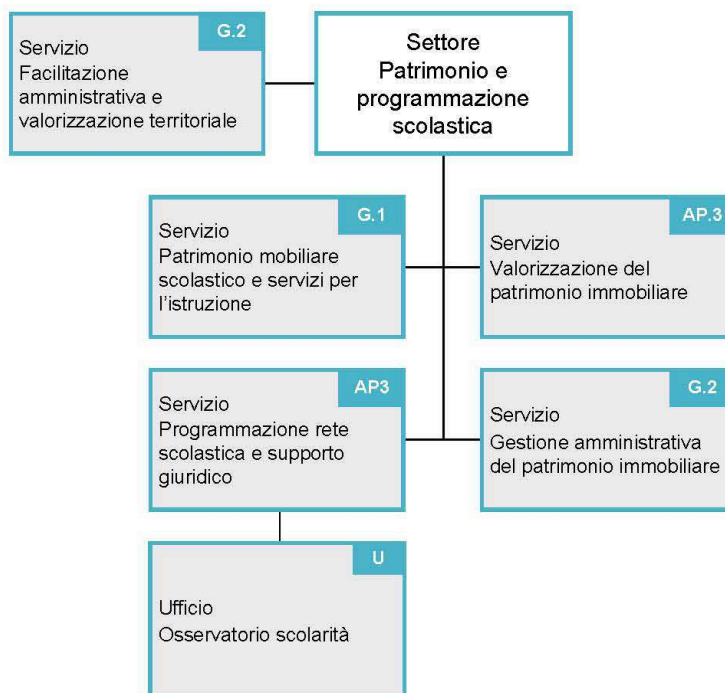
Il servizio assicura la gestione amministrativa di tutto il patrimonio immobiliare di proprietà della Città metropolitana (unità immobiliari ad uso abitativo, istituzionale, commerciale, scolastico e terreni), presidia la gestione dei contratti di locazioni attive e cura i contratti di locazione passiva finalizzati ad assicurare la dotazione immobiliare indispensabile alle attività istituzionale dell'Ente e cura i rapporti convenzionali ex L. 23/96 per consentire l'utilizzo a favore degli istituti di istruzione secondaria di secondo grado degli immobili scolastici di proprietà degli Enti territoriali o del demanio.

Scheda di sintesi delle proposte per il Settore Patrimonio e programmazione scolastica

Pre-proposta	Post-proposta	Tipologia di modifica
Servizio Valorizzazione territoriale rete scolastica e sviluppo processi tecnico amministrativi	Servizio Facilitazione amministrativa e valorizzazione territoriale	Modificare la denominazione del Servizio
Servizio Gestione patrimonio mobiliare scolastico e servizi per l'istruzione	Servizio Patrimonio mobiliare scolastico e servizi per l'istruzione	Modificare la denominazione del Servizio
Servizio Rete scolastica e iniziative integrative della didattica	Servizio Programmazione rete scolastica e supporto giuridico	Modificare la denominazione del Servizio
Servizio Valorizzazione del patrimonio immobiliare e sviluppo processi trasversali di settore	Servizio Valorizzazione del patrimonio immobiliare	Modificare la denominazione del Servizio
Servizio Amministrativo di supporto e gestione patrimonio immobiliare	Servizio Gestione amministrativa del patrimonio immobiliare	Modificare la denominazione del Servizio
Ufficio Orientamento e integrazione studenti stranieri	Ufficio osservatorio scolarità	Modificare la denominazione dell'ufficio
Ufficio Patrimonio mobiliare scolastico	-	Eliminare Ufficio

Pre-proposta	Post-proposta	Tipologia di modifica
Ufficio Gestione amministrativa stabili istituzionali e alloggi	-	Eliminare Ufficio

Organigramma della proposte di modifica del Settore Patrimonio e programmazione scolastica



Proposta Settore Strade, viabilità e sicurezza stradale

Direttore: **Giacomo Gatta**

Il Settore progetta nuove strade sul territorio metropolitano, collabora alla realizzazione e controlla le varie fasi dei lavori messe in opera da terzi. Gestisce la progettazione e realizzazione di infrastrutture ciclabili e interventi di mitigazione dell'impatto legato alla realizzazione di infrastrutture. Rilascia le concessioni e le autorizzazioni per l'occupazione di spazi metropolitani, per lo svolgimento di gare ciclistiche e per il transito di trasporti eccezionali.

Svolge l'attività di manutenzione ordinaria e straordinaria della rete stradale metropolitana, comprese le piste ciclabili.

Si allegano (allegato 2) i job profile dei **7 servizi** che sono direttamente alle dipendenze del Settore.

1. Servizio Innovazione tecnologica, autorizzazioni, trasporti eccezionali e cartellonistica

Gestisce le attività di pianificazione degli interventi proposti da comuni, enti terzi e soggetti privati in relazione alle attività di concessione delle opere verificando la compatibilità con la rete stradale metropolitana. Gestisce le autorizzazioni in materia di Trasporti Eccezionali. Supporta lo sviluppo di procedure che consentano l'interscambiabilità dei dati in ambiti multidisciplinari a servizio dell'Ente, estendibile ad altri ambiti. Pianifica e coordina attività atte a contrastare l'abusivismo dei cartelloni pubblicitari.

2. Servizio Mobilità sostenibile

Gestisce la programmazione e gestione degli interventi viabilistici finalizzata alla fluidificazione del traffico, al miglioramento della sicurezza della circolazione stradale e, di conseguenza, nel perseguimento dell'obiettivo di ridurre le emissioni inquinanti. Collabora con Enti, associazioni di settore e Soggetti privati presenti sul territorio metropolitano, per la creazione di sinergie per lo sviluppo di politiche a sostegno della mobilità sostenibile.

3. Servizio Programmazione e realizzazione infrastrutture

Questo Servizio ha responsabilità d'attività dirette nel campo delle opere pubbliche stradali di competenza dell'Ente, su tutto il territorio metropolitano. Esso formula proposte alla direzione del settore per l'inserimento nella programmazione provinciale di interventi sulla rete stradale. Supporta inoltre la direzione del settore nell'ambito delle attività afferenti alle opere strategiche e agli Accordi sottoscritti con Enti terzi.

4. Servizio progettazione opere stradali e strutturali – Direzione Lavori

Questo Servizio svolge le attività dirette nel campo delle opere pubbliche stradali di competenza dell'Ente sulla parte del territorio assegnata; sovrintende all'attività di vigilanza, ispezione e manutenzione ordinaria/straordinaria di opere strutturali appartenenti alla rete stradale di competenza della Città Metropolitana di Milano e formula proposte per l'inserimento nella programmazione di interventi sulla rete stradale.

5. Servizio Gestione manutenzione strade Zone Est e Servizio Gestione manutenzione strade Zona Ovest

I due Servizi di gestione manutenzione strade sono anch'essi suddivisi per aree geografiche di competenza e si occupano della manutenzione delle strade provinciali, gestendo le case cantoniere con il relativo personale.

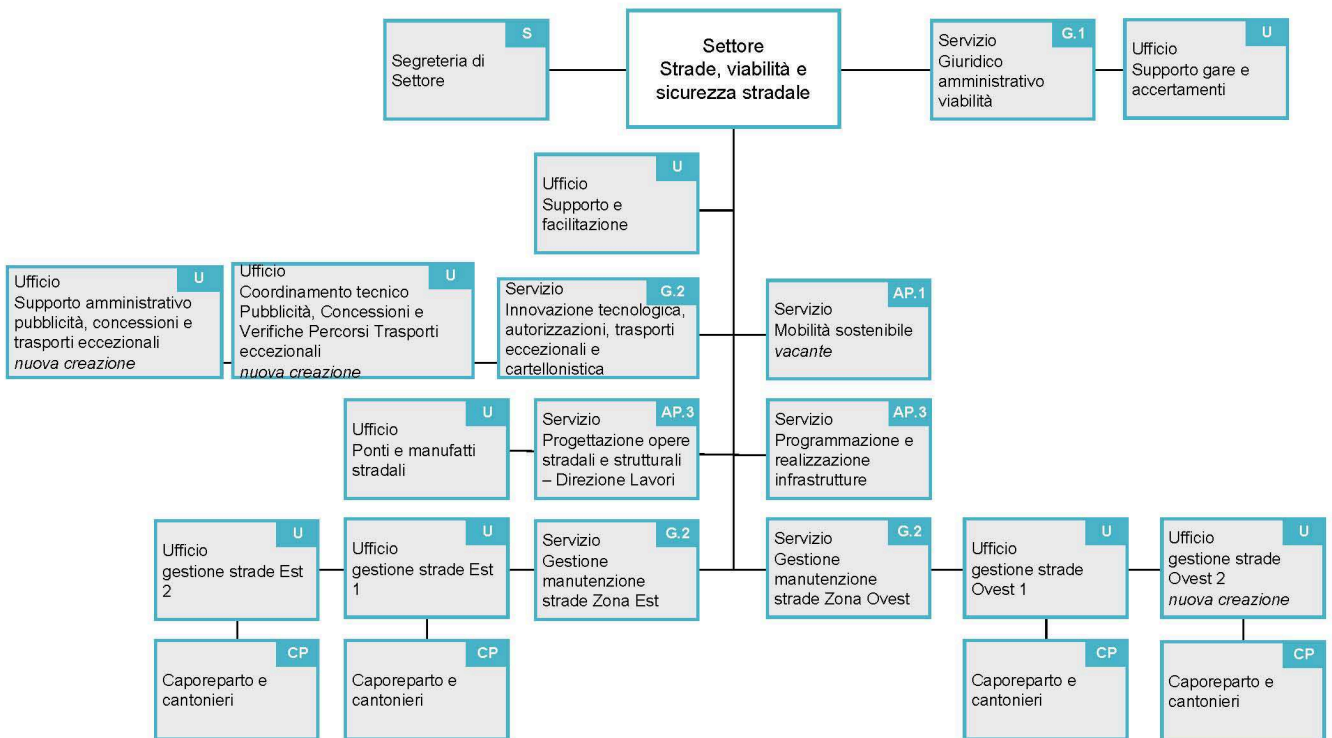
6. Servizio Giuridico amministrativo viabilità

Scopo di questo Servizio è la gestione delle attività giuridico – amministrative propedeutiche e necessarie per la predisposizione degli atti dall'approvazione dei progetti, indizione delle procedure di appalto, come di tutte le procedure giuridico - amministrative connesse alla fase di esecuzione del contratto fino al collaudo/Cre.

Scheda di sintesi delle proposte per il Settore Strade, viabilità e sicurezza stradale

Pre-proposta	Post-proposta	Tipologia di modifica
Servizio Tutela demanio stradale e sicurezza viabilistica	Servizio Mobilità sostenibile	modificare denominazione e contenuti
Servizio Concessioni e valorizzazione demanio stradale	Servizio Innovazione tecnologica, autorizzazioni, trasporti eccezionali e cartellonistica	modificare denominazione
Servizio Progettazione e direzione lavori nuove infrastrutture viarie e grandi opere strade provinciali	Servizio Programmazione e realizzazione infrastrutture	modificare denominazione
Servizio Progettazione e direzione lavori piste ciclabili, opere di mitigazione ambientale e abbattimento acustico	Servizio Progettazione opere stradali e strutturali – Direzione Lavori	modificare denominazione
Servizio Giuridico amministrativo sicurezza stradale	Servizio Giuridico amministrativo viabilità	modificare denominazione
Servizio Programmazione Grandi progetti e supporto alla Direzione d'Area	Servizio Programmazione infrastrutture e mobilità	modificare denominazione e spostare in Area Infrastrutture
Ufficio programmazione e controllo	Ufficio Supporto e facilitazione	modificare denominazione
-	Ufficio Supporto amministrativo pubblicità, concessioni e trasporti eccezionali	creare Ufficio collegato al Servizio Innovazione tecnologica, autorizzazioni e trasporti eccezionali
-	Ufficio Coordinamento tecnico Pubblicità, Concessioni e Verifiche Percorsi Trasporti eccezionali	creare Ufficio collegato al Servizio Innovazione tecnologica, autorizzazioni e trasporti eccezionali
-	Ufficio gestione strade Ovest 2	creare Ufficio collegato a Servizio Gestione manutenzione strade Zona Ovest

Organigramma della proposte di modifica del Settore Strade, viabilità e sicurezza stradale



Proposta Settore Edilizia Scolastica

Direttrice: Rossana Ghiringhelli

Le attività del Settore vertono sulla gestione dei contratti di appalto per la realizzazione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria sul patrimonio ad uso scolastico della Città metropolitana. Il Settore si occupa della progettazione di nuovi edifici scolastici utilizzando criteri di progettazione e realizzazione innovativi.

Si allegano (**allegato 2**) i job profile dei **6 servizi** che sono direttamente alle dipendenze del Settore.

1. Servizio gestione manutenzione ordinaria - straordinaria zona A

È un Servizio che si occupa di definire gli interventi di manutenzione (ordinaria e straordinaria) da realizzare negli edifici scolastici della zona A della Città metropolitana. Tali interventi sono progettati e diretti sia da tecnici interni sia esterni alla CMM. Il Servizio si occupa anche della gestione di contratti di appalto degli interventi di manutenzione e monitoraggio del servizio e dei tempi di esecuzione

2. Servizio gestione manutenzione ordinaria - straordinaria zona B

È un Servizio che si occupa di definire gli interventi di manutenzione (ordinaria e straordinaria) da realizzare negli edifici scolastici della zona B della Città metropolitana. Tali interventi sono progettati e diretti sia da tecnici interni sia esterni alla CMM. Il Servizio si occupa anche della gestione di contratti di appalto degli interventi di manutenzione e monitoraggio del servizio e dei tempi di esecuzione

3. Servizio gestione manutenzione ordinaria - straordinaria zona C

È un Servizio che si occupa di definire gli interventi di manutenzione (ordinaria e straordinaria) da realizzare negli edifici scolastici della zona C della Città metropolitana. Tali interventi sono progettati e diretti sia da tecnici interni sia esterni alla CMM. Il Servizio si occupa anche della gestione di contratti di appalto degli interventi di manutenzione e monitoraggio del servizio e dei tempi di esecuzione

4. Servizio gestione manutenzione ordinaria - straordinaria zona D

È un Servizio che si occupa di definire gli interventi di manutenzione (ordinaria e straordinaria) da realizzare negli edifici scolastici della zona D della Città metropolitana. Tali interventi sono progettati e diretti sia da tecnici interni sia esterni alla CMM. Il Servizio si occupa anche della gestione di contratti di appalto degli interventi di manutenzione e monitoraggio del servizio e dei tempi di esecuzione

5. Servizio gestione manutenzione ordinaria - straordinaria zona E

È un Servizio che si occupa di definire gli interventi di manutenzione (ordinaria e straordinaria) da realizzare negli edifici scolastici della zona E della Città metropolitana. Tali interventi sono progettati e diretti sia da tecnici interni sia esterni alla CMM. Il Servizio si occupa anche della gestione di contratti di appalto degli interventi di manutenzione e monitoraggio del servizio e dei tempi di esecuzione

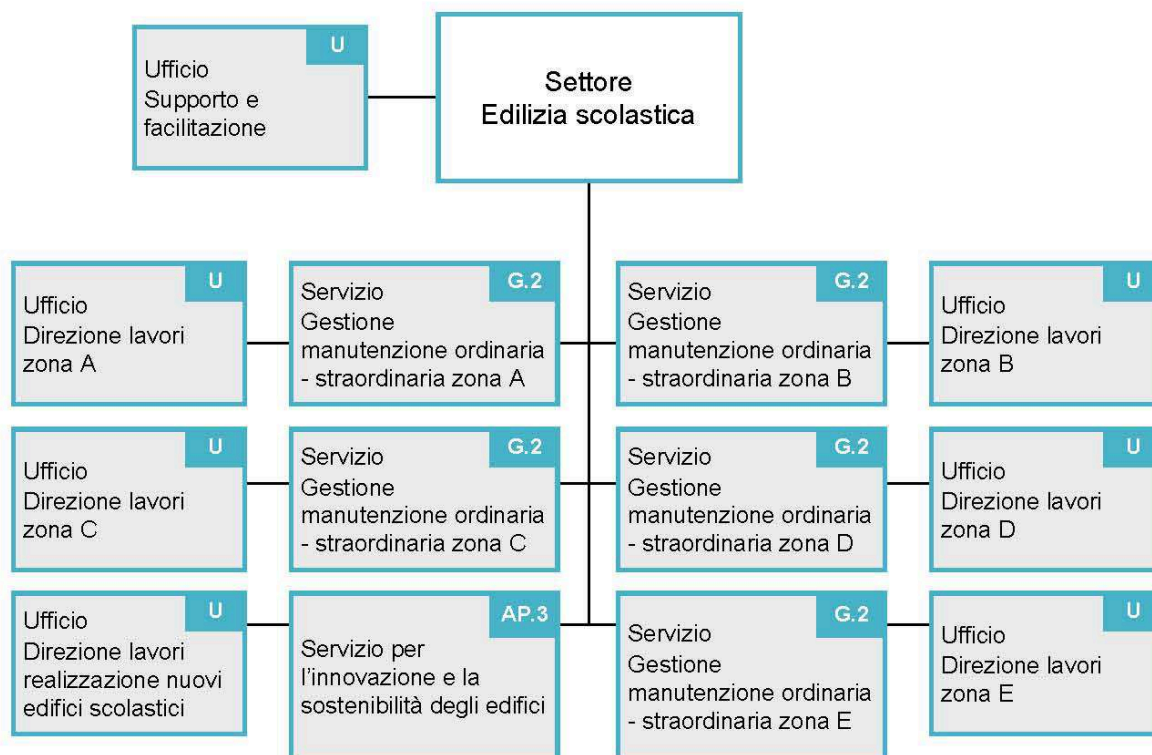
6. Servizio per l'innovazione e la sostenibilità degli edifici

È un servizio che si occupa di attuare la realizzazione di nuove opere e di interventi complessi di manutenzione straordinaria e di ristrutturazione. Ricerca e sviluppa soluzioni progettuali innovative nel campo dell'edilizia scolastica e concorre all'individuazione di nuove procedure per ottimizzare i processi di realizzazione delle opere pubbliche.

Scheda di sintesi delle proposte di modifica sul Settore Edilizia Scolastica

Pre-proposta	Post-proposta	Tipologia di modifica
—	Ufficio Supporto e facilitazione	Creazione nuovo ufficio
Servizio Realizzazione nuovi edifici scolastici 1	Servizio per l'innovazione e la sostenibilità degli edifici	Modificare denominazione

Organigramma del Settore Edilizia scolastica



Proposta Settore Edilizia istituzionale

Direttore ad interim: **Giuseppe Mismetti**

Le attività del settore riguardano tutti gli aspetti inerenti la manutenzione ordinaria e straordinaria, nonché gli interventi di ristrutturazione e messa a norma relativi ai beni immobili dell'Ente, dagli edifici istituzionali a proprio uso ufficio, agli edifici ad uso extra-istituzionale esterno (Prefettura, Caserme, Vigili del Fuoco, Enti Pubblici e privati vari), nonché quelli ad uso diverso (edifici in proprietà ad uso abitativo per ex dipendenti e categorie speciali, istituzioni e associazioni aventi titoli vari, ecc.).

Si allegano (**allegato 2**) i job profile dei **3 servizi** che sono direttamente alle dipendenze del Settore.

1. Servizio Manutenzione ordinaria e straordinaria edifici istituzionali e supporto eventi

È un Servizio che si occupa di garantire la realizzazione di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria sugli stabili di proprietà dell'Ente relativamente agli edifici ad uso istituzionale della città metropolitana di Milano, seguendo direttamente le progettazioni tecniche e relative procedure amministrative per l'appalto dei lavori e la realizzazione dei lavori sino alle attività di collaudo. Assicura un supporto tecnico-amministrativo adeguato ai settori dell'Ente che organizzano eventi negli edifici della Città metropolitana, in ordine alla idoneità degli spazi e degli impianti sotto il profilo della sicurezza.

2. Servizio Manutenzione ordinaria e straordinaria edifici vari

È un Servizio che si occupa di realizzare interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria sugli stabili di proprietà dell'Ente relativamente agli edifici vari, cioè quelli ad uso extra-istituzionale della Città metropolitana di Milano, seguendo direttamente le progettazioni tecniche e le relative procedure amministrative per l'appalto dei lavori e la realizzazione dei lavori sino alle attività di collaudo.

3. Servizio Progettazione e realizzazione interventi strategici

È un Servizio che si occupa di fornire il supporto e il coordinamento delle procedure giuridiche e tecniche relative alle attività di progettazione e realizzazione di interventi ordinari e strategici per l'edilizia dell'Ente, attraverso le attività dirette di progettista, direttore lavori, responsabile del procedimento, o coordinamento di soggetti terzi per analoghe funzioni.

Scheda di sintesi delle proposte di modifica sul Settore

Pre-proposta	Post-proposta	Tipologia di modifica
Servizio Interventi manutentivi e supporto allestimento eventi	Servizio Manutenzione ordinaria e straordinaria edifici istituzionali e supporto eventi	modificare la denominazione del Servizio
Servizio Interventi di manutenzione	Servizio Manutenzione ordinaria e straordinaria edifici vari	modificare la denominazione del Servizio
Servizio Sviluppo attività tecniche	Servizio Monitoraggio opere pubbliche e supporto tecnico	Modificare denominazione e spostare nella Vice Direzione

Pre-proposta	Post-proposta	Tipologia di modifica
Servizio Logistica Uffici e servizi generali	Servizio Logistica e servizi generali	Modificare denominazione e spostare nell'Area Infrastrutture
Servizio Gestione servizi trasversali e di supporto alle attività di facility management	Servizio Facility management	spostare nella Vice Direzione e sopprimere Servizio
Ufficio Supporto tecnico progettazione ed esecuzione lavori e supporto amministrativo	Ufficio Supporto e facilitazione	modificare denominazione
Ufficio Gestione personale ausiliario e portineria	Ufficio Gestione personale ausiliario e portineria	spostare nell'Area Infrastrutture
Ufficio Inventario beni mobili e approvvigionamenti economici	Ufficio Inventario beni mobili e approvvigionamenti economici	spostare nell'Area Infrastrutture

Organigramma del Settore Edilizia istituzionale



Proposta Settore Impianti tecnologici e reti

Direttore: **Adolfo Campari**

Il Settore si occupa della conduzione, della manutenzione ordinaria e straordinaria delle centrali termiche degli stabili scolastici e istituzionali, circa 150 edifici, con l'obiettivo costante di migliorare il rendimento degli impianti e della conversione a fonti energetiche meno inquinanti (gas, teleriscaldamento); del monitoraggio ambientale degli edifici scolastici e istituzionali, con particolare riguardo a strutture, rifiniture e impianti contenenti fibre di amianto e dei progetti degli interventi di bonifica. Il Settore si occupa altresì dei controlli periodici dei dispositivi attivi e passivi antincendio ubicati negli stabili scolastici e istituzionali; del rinnovo dei certificati di prevenzione incendi (CPI) fin'ora ottenuti; del censimento delle criticità antincendio al fine di programmare gli interventi futuri, della manutenzione degli impianti ascensori e montascale (circa 450 impianti) e degli impianti antintrusione degli edifici scolastici; della manutenzione ordinaria dei cancelli automatizzati (circa 120) e della gestione di 48 impianti fotovoltaici. In adesione alla convenzione Consip gestisce i contratti delle utenze per acqua, energia elettrica e gas di tutto il patrimonio dell'Ente con relativo procedimento di liquidazione delle fatture.

1. Servizio Impianti di climatizzazione ed efficientamento energetico

Garantisce la gestione tecnico-finanziaria per le attività finalizzate al servizio di climatizzazione delle strutture di competenza della Città Metropolitana di Milano, assicurando qualità del servizio nella gestione ordinaria, negli interventi manutentivi e integrativi, nonché ricercando economie, omogeneità qualitativa e mantenimento dei livelli di sicurezza e comfort.

Coordina l'erogazione di servizi aggiuntivi quali:

- controllo delle forniture di combustibile liquido, effettuazione degli ordinativi, gestione dei DAS. Interfaccia con l'Agenzia delle Dogane per le Licenze di esercizio;
- controllo costi per i vettori energetici gas naturale e teleriscaldamento;
- gestione e sviluppo della piattaforma informatica PROSIENERGIA della Città Metropolitana.

Promuove inoltre l'efficientamento energetico attraverso studi e sperimentazione di progetti pilota, agevolando l'accesso ai finanziamenti europei, nazionali e locali

2. Servizio Impiantistica innovativa, elevatori e F.E.R

Questo servizio garantisce il mantenimento in efficienza degli impianti elevatori ed apparecchiature elettromeccaniche sia tradizionali sia rinnovabili a servizio del patrimonio immobiliare della Città metropolitana. Assicura inoltre la gestione tecnica ed economica delle attività finalizzate ad interventi impiantistici sugli edifici caratterizzati da alto contenuto tecnologico (scolastici ed istituzionali). Gestisce il servizio "sorveglianza e telegestione impianti d'allarme" presenti esclusivamente nelle scuole superiori metropolitane, avente triplice funzione: servizio di teleassistenza, servizio di pronto intervento e monitoraggio a distanza 24h24 per l'attivazione di pronto intervento di personale specialistico esterno. Gestisce gli Impianti fotovoltaici (n. 46 totali) e coordina l'approvvigionamento delle forniture di energia elettrica di tutte le infrastrutture dell'Ente anche in relazione agli impianti FTV.

Sovrintende alla fornitura di acqua potabile mediante la gestione efficace dei contratti con i gestori della rete idrica. Assicura un monitoraggio della contrattualistica delle forniture idriche

ed elettriche efficace, al fine di condividere tutti i dati con i soggetti interessati per migliorare l'impiego delle risorse.

3. Servizio Impianti antincendio e attività tecniche di monitoraggio ambientale

Il Servizio garantisce il funzionamento degli impianti antincendio delle strutture di competenza della Città Metropolitana di Milano assicurando qualità del servizio negli interventi manutentivi e integrativi e nella gestione ordinaria ricercando contemporaneamente economie, omogeneità qualitativa e mantenimento dei livelli di sicurezza. Esso coordina la programmazione di interventi straordinari finalizzati all'ottenimento e/o rinnovo dei C.P.I e gestisce le attività di valutazione del rischio connesso alla presenza di materiali potenzialmente pericolosi, gestendone l'archivio informatico.

Coordina inoltre le attività autorizzative con gli enti esterni preposti a verifica e controllo (ATS, ARPA, VVF, altre PA) e garantisce il coordinamento con altri servizi dell'ente favorendo e agevolando la gestione complessiva del patrimonio edilizio

Scheda di sintesi delle proposte di modifica sul Settore Impianti tecnologici e reti

Pre-proposta	Post-proposta	Tipologia di modifica
Servizio Sistemi informativi dipartimentali	Servizio Open data e sviluppo	modificare denominazione, togliere dal Settore e mettere in Area
Servizio Innovazione e crescita digitale	-	eliminare settore
Servizio Gestione sistemi informativi	Servizio Agenda Digitale - applicazioni	modificare denominazione, togliere dal Settore e mettere in Area
Servizio Infrastrutture di rete	Servizio gestione Infrastrutture informatiche	modificare denominazione, togliere dal Settore e mettere in Area
Servizio Innovazione Tecnologica infrastrutture telematiche	Servizio Open governance e innovazione	modificare denominazione, togliere dal Settore e mettere in Area
Servizio Giuridico-amministrativo Sistemi infrastrutturali di telecomunicazione convergenti e security	Servizio Attività giuridico amministrativa	modificare denominazione, togliere dal Settore e mettere in Area
Servizio Sistemi di telecomunicazione	Servizio Sviluppo Sistemi ICT	modificare denominazione, togliere dal Settore e mettere in Area
Servizi impianti termici e progetti speciali	Servizio Impianti di climatizzazione ed efficientamento energetico	Modificare denominazione
Servizio impiantistica innovativa e gestione utenze	Servizio impiantistica innovativa, elevatori e F.E.R.	Modificare denominazione
Ufficio Tecnico amministrativo impianti tecnologici	Ufficio supporto e facilitazione	Modificare denominazione

Organigramma della proposte di modifica del Settore Impianti tecnologici, reti e sistemi informativi

