OECD REGIONAL DEVELOPMENT PAPERS

OECD Metropolitan Scan di Milano

Traduzione italiana non ufficiale

Traduzione non ufficiale di *OECD Metropolitan Scan of Milan, Italy*, OECD Regional Development Papers, © OECD 2026, pubblicata con licenza CC BY 4.0. In caso di discrepanze tra l'opera originale e la traduzione, fa fede unicamente il testo dell'opera originale. La traduzione è stata realizzata con il supporto dell'intelligenza artificiale. Le figure sono riprodotte dall'originale; titoli, note e fonti sono tradotti, mentre le etichette interne ai grafici restano in inglese. I numeri di pagina dell'indice si riferiscono all'edizione originale.

OECD/OCSE

L'OECD/OCSE è un'organizzazione intergovernativa multidisciplinare che coinvolge nelle proprie attività, insieme ai paesi membri, un numero crescente di paesi non membri di tutte le regioni del mondo. La missione principale dell'Organizzazione è oggi aiutare i governi a collaborare per un'economia globale più forte, più pulita e più equa. Attraverso la sua rete di comitati e gruppi di lavoro specializzati, l'OECD/OCSE offre una sede in cui i governi confrontano le esperienze di policy, cercano risposte a problemi comuni, individuano buone pratiche e coordinano le politiche nazionali e internazionali. Maggiori informazioni: www.oecd.org.

GLI OECD REGIONAL DEVELOPMENT PAPERS

I documenti del Centro per l'imprenditorialità, le PMI, le regioni e le città dell'OECD/OCSE coprono un'ampia gamma di temi, tra cui statistiche e analisi regionali, governance ed economia urbana, governance ed economia rurale e governance multilivello. A seconda del programma di lavoro, i documenti possono trattare temi specifici come l'innovazione e le reti regionali, lo sviluppo sostenibile, i fattori della crescita regionale o il consolidamento fiscale a livello subnazionale. Gli OECD Regional Development Papers sono pubblicati su http://www.oecd.org/cfe/regional-policy.

Questo lavoro è pubblicato sotto la responsabilità del Segretario generale dell'OECD/OCSE e non riflette necessariamente le posizioni ufficiali dei paesi membri dell'OECD/OCSE.

La pubblicazione di questo documento è stata autorizzata da Lamia Kamal-Chaoui, Direttrice del Centro per l'imprenditorialità, le PMI, le regioni e le città dell'OECD/OCSE.

Questo documento, così come i dati statistici e le mappe in esso contenuti, non pregiudica lo status o la sovranità su alcun territorio, la delimitazione delle frontiere e dei confini internazionali e la denominazione di alcun territorio, città o area.

Immagine di copertina dell'edizione originale: GettyImages / Sean Pavone. © OECD 2026.

Quest'opera è resa disponibile con licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale (CC BY 4.0). Utilizzando quest'opera si accetta di essere vincolati dai termini della licenza (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Attribuzione: è necessario citare l'opera.

Traduzioni: è necessario citare l'opera originale, indicare le modifiche apportate all'originale e aggiungere il testo seguente: in caso di discrepanze tra l'opera originale e la traduzione, fa fede unicamente il testo dell'opera originale.

Adattamenti: è necessario citare l'opera originale e aggiungere il testo seguente: questo è un adattamento di un'opera originale dell'OECD/OCSE. Le opinioni espresse e le argomentazioni utilizzate in questo adattamento non devono essere presentate come rappresentative delle posizioni ufficiali dell'OECD/OCSE o dei suoi paesi membri.

Materiale di terzi: la licenza non si applica al materiale di terzi contenuto nell'opera. Chi utilizza tale materiale è responsabile di ottenere l'autorizzazione del terzo e risponde di eventuali contestazioni per violazione. Non è consentito utilizzare il logo, l'identità visiva o l'immagine di copertina dell'OECD/OCSE senza espressa autorizzazione, né lasciare intendere che l'OECD/OCSE approvi l'uso dell'opera.

Qualsiasi controversia derivante dalla presente licenza sarà risolta mediante arbitrato secondo il Regolamento di arbitrato 2012 della Corte permanente di arbitrato (PCA). La sede dell'arbitrato sarà Parigi (Francia). Il numero di arbitri sarà uno.

Abstract

Vent'anni dopo la Territorial Review dell'OCSE del 2006, Milano ha consolidato la propria posizione di principale economia metropolitana d'Italia e di grande centro di investimento e innovazione. Il passaggio dalla Provincia di Milano alla Città metropolitana, nel 2015, ha creato un nuovo quadro istituzionale per pianificare lo sviluppo su scala metropolitana. Tuttavia l'economia funzionale di Milano si estende ben oltre i suoi confini amministrativi, mentre i benefici e le pressioni legati alla sua forte performance restano distribuiti in modo diseguale sul territorio metropolitano. Questo Scan OCSE valuta la performance, i punti di forza e le pressioni dell'area metropolitana ed esamina come Milano possa sostenere la propria competitività internazionale favorendo al tempo stesso uno sviluppo più inclusivo e territorialmente equilibrato. Mette in luce le pressioni crescenti legate all'accessibilità economica della casa, all'accessibilità dei territori, all'invecchiamento demografico, alla carenza di manodopera e al disallineamento delle competenze, accanto a risorse significative in termini di innovazione, investimenti e attrazione dei talenti. Molte di queste opportunità e sfide superano i confini comunali e provinciali, a conferma della necessità di un coordinamento metropolitano efficace. Lo Scan OCSE individua tre priorità strategiche: promuovere una competitività metropolitana più equilibrata, collegando meglio le politiche per la casa, i trasporti e l'innovazione; rafforzare il capitale umano e le competenze; rafforzare la governance metropolitana e l'attuazione. Adottare un approccio di governance più integrato, territorialmente equilibrato e orientato all'attuazione potrebbe aiutare Milano a rafforzare la propria competitività internazionale facendo avanzare al tempo stesso la coesione sociale, la resilienza e una crescita sostenibile di lungo periodo.

Ringraziamenti

Questo documento è stato prodotto dal Centro per l'imprenditorialità, le PMI, le regioni e le città (CFE) dell'OCSE, diretto da Lamia Kamal-Chaoui, nell'ambito del Programma di lavoro e di bilancio del Comitato per le politiche di sviluppo regionale (RDPC) dell'OCSE. Il documento è stato realizzato con il sostegno finanziario dell'Area Sviluppo economico e sociale della Città metropolitana di Milano.

Il documento è stato coordinato e redatto da Claudia Baranzelli (Capitolo 1), Coordinatrice del Laboratorio di analisi geospaziale dell'OCSE nella Divisione Analisi economica, dati e statistiche (EDS), e da Oriana Romano (Capitoli 2 e 3), Responsabile di unità nella Divisione Città, politiche urbane e sviluppo sostenibile (CITY), con il supporto di Alexandre Banquet, Ander Eizaguirre, Giorgia Ponti, Jan Rosa e Teresa Steininger, analisti di policy, sotto la supervisione di Aziza Akhmouch (CITY) e Rudiger Ahrend (EDS), capi divisione del CFE. Hanno fornito osservazioni sul documento Nadim Ahmad, Vicedirettore (CFE), Lucia Cusmano, Responsabile della Divisione PMI e imprenditorialità, Soo-Jin Kim, Vicecapo divisione (CITY), Alexander Lembcke, Vicecapo divisione (EDS), Michela Meghnagi, analista di policy (Divisione Occupazione locale, competenze e innovazione sociale, LESI), Carlo Menon, responsabile dello Spatial Productivity Laboratory (LESI), e Andrew Paterson, Senior Advisor (CFE).

Un ringraziamento particolare va a Giorgio Mantoan, Consigliere metropolitano delegato allo Sviluppo economico, alle Politiche giovanili, ai Rapporti con le università e alla Forestazione urbana, per il suo sostegno, e ai rappresentanti dell'Area Sviluppo economico e sociale della Città metropolitana di Milano per la collaborazione e i contributi forniti durante tutta l'elaborazione del documento, in particolare al gruppo composto da Andrea Bellina, Ariella Donnini, Maria Vittoria Di Giovanni, Stefano Serralunga (funzionari), Benedetta Traversone (tirocinante) e Daniele Zucchelli (Responsabile del Servizio Sviluppo economico locale e Politiche giovanili), guidato da Dario Parravicini (Direttore dell'Area Pianificazione e Sviluppo economico).

Gli autori ringraziano i 64 stakeholder che hanno partecipato alla missione conoscitiva (27 e 28 maggio 2026, Milano) e che hanno inviato commenti scritti (Allegato C).

Si ringraziano infine Finbar Pearson e Alix Philouze del CFE per la preparazione del manoscritto per la pubblicazione.

Indice

I numeri di pagina si riferiscono all'edizione originale in inglese.

Abstract 4

Ringraziamenti 5

Sigle e acronimi 8

Executive summary 10

2 La trasformazione metropolitana di Milano 12

La geografia funzionale di Milano 12

Forte performance economica, risultati territoriali diseguali 14

Sostenere la competitività di Milano richiederà di gestire pressioni molteplici 17

3 La governance metropolitana di Milano: è all'altezza del compito? 26

Una visione condivisa, uno sviluppo territoriale diseguale 27

Oltre il finanziamento: sfide di capacità e di attuazione 28

4 Prospettive di intervento 30

Attrattività, competitività e innovazione metropolitane 30

Capitale umano e sviluppo delle competenze 33

Rafforzare la governance metropolitana 35

Bibliografia 36

Note 37

Allegato A. Tendenze territoriali e funzionali 40

Allegato B. Pratiche internazionali 49

Allegato C. Stakeholder 51

Figure

Figura 1. I confini funzionali vanno oltre la Città metropolitana 13

Figura 2. Milano è nel 15% più alto per frammentazione comunale tra le FUA dell'OCSE con oltre 1 milione di abitanti 14

Figura 3. Il contributo di Milano al PIL nazionale è quasi il doppio della sua quota di popolazione, un peso economico superiore a quello della maggior parte delle aree metropolitane OCSE comparabili 15

Figura 4. Specializzazione economica a Milano: servizi avanzati commerciabili nella Città metropolitana, beni commerciabili nel resto della FUA 16

Figura 5. Il reddito reale cresce lentamente nel comune di Milano, mentre il 90% dei comuni della FUA di Milano registra un calo 17

Figura 6. La crescita della popolazione si concentra sempre più nella parte meridionale della FUA di Milano 18

Figura 7. I prezzi delle abitazioni sono cresciuti più rapidamente nella FUA di Milano che nelle altre FUA italiane, ma meno che in altre FUA OCSE comparabili 19

Figura 8. L'accessibilità economica della casa è un problema nel comune di Milano 20

Figura 9. Le emissioni sono rimaste stabili nell'ultimo decennio a Milano 21

Figura 10. Le emissioni pro capite a Milano sono meno della metà del livello nazionale e dell'UE 21

Figura 11. Milano ha uno degli indici di dipendenza degli anziani più alti tra le FUA OCSE comparabili 22

Figura 12. La Lombardia è la seconda regione TL2 italiana più esposta all'AI, ma è sotto la media dell'UE 24

Figura 13. Le start up localizzate nella FUA di Milano hanno concentrato il 65% degli investimenti di venture capital in entrata in Italia 25

Figura A A.1. Quota di Milano sul PIL e sulla popolazione nazionali a confronto con altre regioni italiane e con le regioni TL3 dell'OCSE con le quote di PIL più alte 40

Figura A A.2. Milano è la regione metropolitana in più rapida crescita in Italia, ma non nell'UE a 27 41

Figura A A.3. La produttività del lavoro della Città metropolitana di Milano è la più alta della regione, ma cresce più lentamente che nelle piccole regioni circostanti 42

Figura A A.4. La Città metropolitana di Milano continua a crescere nonostante il calo demografico nazionale 42

Figura A A.5. Il saldo migratorio positivo è il principale motore della crescita della popolazione a Milano 43

Figura A A.6. Il saldo migratorio delle persone di 15-39 anni è più alto in Lombardia che a livello nazionale e dell'UE 43

Figura A A.7. Andamento dell'invecchiamento nella Città metropolitana di Milano 44

Figura A A.8. La popolazione della Città metropolitana di Milano è prevista in crescita fino al 2050, prima di stabilizzarsi 44

Figura A A.9. Quasi il 25% dei comuni dell'area urbana funzionale di Milano ha meno di 50 lavoratori occupati nel comune ogni 100 residenti occupati 45

Figura A A.10. Il pendolarismo nell'area metropolitana continua a dipendere molto dall'auto privata 45

Figura A A.11. Il tasso di recupero dei rifiuti urbani a Milano è superiore alla media nazionale (69% contro 67%), ma inferiore a quello delle province circostanti 46

Figura A A.12. La sovraqualificazione è sempre più diffusa in Lombardia 46

Figura A A.13. La quota di adulti che partecipano alla formazione in Lombardia supera di 6 punti percentuali la media nazionale (26% contro 20%) 47

Figura A A.14. La quota di posti di lavoro ad alto rischio di automazione in Lombardia supera di 2,4 punti percentuali la media nazionale (10,2% contro 7,8%) 47

Figura A A.15. Gli inventori milanesi hanno prodotto il 15% di tutte le domande di brevetto depositate in Italia 48

Figura A A.16. Gli inventori di Milano hanno depositato circa 6 000 brevetti tra il 2013 e il 2023, in linea con la media delle FUA di popolazione comparabile 48

Tabelle

Tabella 1. Le carenze di manodopera sono particolarmente acute nelle professioni dirigenziali e intellettuali 23

Tabella A B.1. Pratiche internazionali 49

Tabella A C.1. Stakeholder consultati 51

Sigle e acronimi

Sigla	Significato
AFOL	Agenzia metropolitana per la formazione, l'orientamento e il lavoro
AI	Intelligenza artificiale
AMB	Àrea Metropolitana de Barcelona
CDP	Cassa Depositi e Prestiti
DUP	Documento Unico di Programmazione
ENEA	Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile
EU	Unione europea
FUA	Area urbana funzionale (Functional Urban Area)
GLA	Greater London Authority
MIND	Milano Innovation District
MRA	Metropoolregio Amsterdam (Regione metropolitana di Amsterdam)
MRDH	Metropoolregio Rotterdam Den Haag (Regione metropolitana Rotterdam L'Aia)
OCSE (OECD)	Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico
PINQuA	Programma Innovativo Nazionale per la Qualità dell'Abitare
PMRR	Piano Metropolitano di Ripresa e Resilienza
PNRR	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
PSTTM	Piano Strategico Triennale del Territorio Metropolitano
PTM	Piano Territoriale Metropolitano
PUI	Piani Urbani Integrati
PULS	Piano Urbano della Logistica Sostenibile
PUMS	Piano Urbano della Mobilità Sostenibile
SEM	Smart Land Sud Est Milano
SII	Servizio Idrico Integrato
SNSvS	Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile
SOM	Smart Land Sud Ovest Milano
S.o.S.	School of Sustainability

Sigla	Significato
SRSvS	Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile
STTM	Strategie Tematico-Territoriali Metropolitane
SUA	Stazione Unica Appaltante
SUAP	Sportello Unico per le Attività Produttive
TfL	Transport for London
UK	Regno Unito

Executive summary

Vent'anni dopo la Territorial Review dell'OCSE del 2006, Milano ha consolidato la propria posizione di principale economia metropolitana d'Italia e di grande centro di investimento, innovazione e attività ad alta intensità di conoscenza. La nascita della Città metropolitana di Milano nel 2015, che ha sostituito la vecchia Provincia di Milano riunendo 133 comuni, ha segnato un passo importante verso un approccio allo sviluppo su scala metropolitana. Tuttavia le relazioni economiche, sociali e spaziali di Milano si estendono ben oltre questi confini amministrativi, mentre i benefici e le pressioni legati alla sua forte performance sono distribuiti in modo diseguale sul territorio metropolitano. La sfida riguarda quindi sempre più la capacità di sostenere la competitività di Milano facendo in modo che il suo sviluppo sia inclusivo, accessibile e territorialmente equilibrato.

La forza economica di Milano è considerevole. Nel 2023 la Città metropolitana ha prodotto quasi l'11% del PIL italiano, pur rappresentando poco più del 5% della popolazione. Questo peso economico è particolarmente significativo per una regione metropolitana che è la seconda del paese per popolazione. Per confronto, Barcellona rappresentava il 14% del PIL spagnolo e il 12% della popolazione, il che rende il contributo di Milano all'economia nazionale, in rapporto alla sua popolazione, più simile a quello delle regioni delle capitali dei paesi OCSE. Questa performance poggia su un'economia metropolitana diversificata: i servizi avanzati alle imprese e le attività ad alta intensità di conoscenza sono concentrati nella Città metropolitana, mentre i territori circostanti mantengono importanti funzioni manifatturiere, logistiche, agricole e produttive di altro tipo.

La geografia economica e funzionale di Milano va oltre i confini amministrativi. L'Area urbana funzionale (FUA) di Milano, che comprende il territorio più ampio collegato dai flussi di pendolarismo, si estende oltre la Città metropolitana in sei province confinanti. In questa geografia funzionale più ampia, la forte performance aggregata non si è tradotta in incrementi di reddito comparabili per i residenti: tra il 2017 e il 2023 il reddito lordo reale per percettore è diminuito in circa il 90% dei comuni della FUA di Milano. Milano è inoltre molto frammentata a livello comunale: misurata in numero di comuni ogni 100 000 abitanti, si colloca al 24° posto su 174 FUA dell'OCSE con più di un milione di abitanti. I mercati della casa e del lavoro, i flussi di pendolarismo, le reti di trasporto e le pressioni sull'uso del suolo operano quindi attraverso un gran numero di giurisdizioni, il che rende evidente la necessità di un coordinamento efficace oltre i confini comunali e provinciali.

Il cambiamento demografico interessa in modo diseguale le diverse parti dell'area metropolitana e dell'area funzionale più ampia. Molti dei comuni in più rapida crescita si trovano nella zona di pendolarismo della FUA di Milano, mentre altre parti della FUA registrano una crescita demografica più contenuta o un calo. Allo stesso tempo, le forti differenze di accessibilità economica della casa possono influenzare il luogo in cui le persone scelgono di vivere: l'acquisto di un'abitazione di 100 m² richiede quasi 14 anni di reddito familiare nel comune di Milano, contro circa cinque anni in media nella zona di pendolarismo. Ciò accresce l'importanza dei collegamenti di trasporto tra aree residenziali, lavoro e servizi in tutta l'area funzionale. La continua crescita demografica ed economica aumenta inoltre la domanda di suolo e di infrastrutture strategiche, e richiede modalità efficaci per conciliare sviluppo economico e obiettivi ambientali.

Milano attrae lavoratori ma affronta comunque pressioni crescenti sul mercato del lavoro. Le migrazioni hanno alimentato la crescita della popolazione, in particolare nelle fasce d'età più giovani, ma non basteranno a compensare la riduzione della forza lavoro dovuta all'invecchiamento della popolazione. La carenza di manodopera e il disallineamento delle competenze sono già evidenti. L'economia metropolitana attrae anche investimenti consistenti ad alta intensità di innovazione: tra il 2020 e il 2024 la FUA di Milano ha ricevuto circa il 65% degli investimenti di venture capital nelle start up italiane. Il cambiamento tecnologico ridisegnerà ulteriormente la domanda di lavoro. La Lombardia è tra le regioni italiane più

esposte agli effetti dell'intelligenza artificiale, che crea opportunità per aumentare produttività e innovazione ma modifica anche le mansioni e le competenze richieste. Sostenere la posizione competitiva di Milano richiederà quindi di attrarre e trattenere i talenti, adeguare le competenze e collegare meglio lo sviluppo economico e l'innovazione con la casa, la mobilità e la qualità della vita in tutta l'area metropolitana più ampia.

Affrontare queste sfide interconnesse richiede un'azione efficace su scala metropolitana. La Città metropolitana di Milano ha sviluppato progressivamente strumenti di pianificazione strategica e meccanismi di coordinamento. Il Piano strategico metropolitano 2025-2027 offre una visione condivisa dello sviluppo metropolitano, sostenuta da strategie territoriali, di mobilità e di sostenibilità, nonché da piattaforme per il coinvolgimento degli stakeholder e per la cooperazione intercomunale. Iniziative recenti hanno anche rafforzato la capacità metropolitana di investimento e di attuazione, in particolare attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, il Piano Metropolitano di Ripresa e Resilienza, servizi condivisi per gli appalti e strumenti di monitoraggio basati sui dati.

Tuttavia la capacità di Milano di tradurre gli obiettivi metropolitani in politiche coerenti e investimenti concreti resta limitata dalla frammentazione delle competenze, dalla scarsa autonomia finanziaria e da una capacità amministrativa disomogenea. La titolarità delle decisioni è spesso poco chiara e le strategie metropolitane non sono sempre vincolanti per i comuni, il che limita l'allineamento delle decisioni locali alle priorità condivise. Inoltre la geografia funzionale della casa, dei mercati del lavoro, della mobilità e dei sistemi ambientali, che supera gli attuali confini amministrativi, richiede forme più flessibili di cooperazione tra territori. Le capacità amministrative e tecniche disomogenee, in particolare nei comuni più piccoli, ostacolano la preparazione dei progetti, la realizzazione degli investimenti e la diffusione su scala più ampia delle iniziative di successo. Il finanziamento resta dipendente da programmi straordinari, mentre la gestione e la manutenzione delle infrastrutture nel lungo periodo non dispongono di risorse prevedibili. Infine i sistemi di monitoraggio e valutazione restano concentrati soprattutto sulle attività e sugli output anziché sui risultati e sugli impatti, il che ne limita il contributo all'apprendimento delle politiche e a decisioni fondate sull'evidenza.

In questo quadro emergono tre priorità strategiche:

- **Promuovere una competitività metropolitana equilibrata.** Sviluppare un'economia metropolitana più policentrica rafforzando i centri urbani secondari, distribuendo le opportunità di innovazione e di lavoro, ampliando l'offerta di abitazioni accessibili collegate al trasporto pubblico e sostenendo le iniziative di economia circolare e di resilienza climatica. Collegare meglio università, imprese e distretti dell'innovazione con il territorio metropolitano più ampio.
- **Rafforzare il capitale umano e la capacità istituzionale.** Allineare istruzione e formazione professionale ai fabbisogni del mercato del lavoro, migliorare l'attrazione e la permanenza dei talenti, sostenere la trasformazione digitale e un'adozione responsabile dell'AI, e fornire ai comuni un'assistenza tecnica condivisa per migliorarne la capacità di attuare gli obiettivi strategici. Sviluppare capacità di finanziamento sostenibile e di gestione dei progetti oltre il PNRR.
- **Rafforzare la governance metropolitana e l'attuazione.** Chiarire le responsabilità istituzionali, allineare i piani strategici alle decisioni di investimento, rafforzare la cooperazione con la Regione Lombardia e con i comuni e istituire meccanismi più solidi per la realizzazione dei progetti, il monitoraggio e la valutazione.

La competitività futura di Milano dipenderà dalla qualità della sua governance metropolitana. Un modello di governance più integrato, orientato all'attuazione e territorialmente equilibrato consentirebbe a Milano di coniugare la propria attrattività economica internazionale con una maggiore coesione sociale, resilienza e crescita sostenibile.

2 La trasformazione metropolitana di Milano

Vent'anni dopo la Territorial Review dell'OCSE del 2006, Milano affronta una sfida metropolitana diversa. La forte performance economica, l'attrattività e la capacità di innovazione ne hanno rafforzato la posizione di principale economia metropolitana d'Italia, ma sostenere questo successo richiede sempre più di affrontare pressioni che attraversano i confini amministrativi. L'accessibilità economica della casa, il pendolarismo, i mercati del lavoro, le infrastrutture e il cambiamento demografico si sviluppano sempre più alla scala di un'area metropolitana funzionale che va oltre la Città metropolitana.

In questo quadro lo Scan OCSE esamina tre questioni tra loro collegate: come può la Città metropolitana tradurre i propri piani strategici in un'attuazione efficace; come possono le politiche essere coordinate meglio alla scala dell'economia funzionale di Milano; quali interventi di policy possono sostenere la competitività rafforzando al tempo stesso l'inclusione e la coesione territoriale. Questo capitolo fornisce la diagnosi su cui poggiano queste domande, individuando le caratteristiche del modello di sviluppo di Milano che rendono necessaria un'azione su scala metropolitana.

La geografia funzionale di Milano

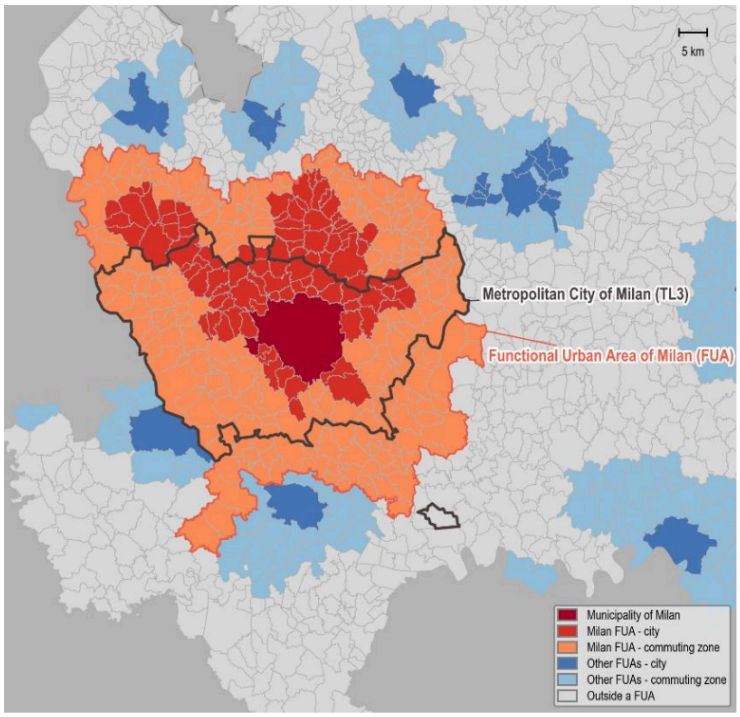
I confini funzionali non coincidono con quelli amministrativi

La Città metropolitana di Milano (nota 1) è il nucleo di una delle più grandi Aree urbane funzionali (FUA, nota 2) dell'UE a 27. Le due geografie colgono però dimensioni diverse della Milano metropolitana. La Città metropolitana è un ente amministrativo composto da 133 comuni, mentre la FUA è una geografia statistica pensata per rappresentare come funziona in pratica l'economia metropolitana. Essa unisce l'area più densamente popolata (la città) con una zona di pendolarismo circostante, strettamente integrata con essa attraverso gli spostamenti quotidiani per lavoro.

A Milano la geografia funzionale si estende ben oltre i confini amministrativi della Città metropolitana (Figura 1). Quasi tutti i 133 comuni della Città metropolitana appartengono alla FUA di Milano, ma la FUA comprende anche comuni delle province di Como, Cremona, Lodi, Monza e Brianza, Pavia e Varese. Dei 95 comuni che costituiscono la città della FUA, 48 appartengono alla Città metropolitana, mentre i restanti comuni della Città metropolitana si trovano nella zona di pendolarismo della FUA.

Questo disallineamento è rilevante perché molti dei processi che determinano lo sviluppo metropolitano non si fermano ai confini amministrativi. I mercati della casa e del lavoro, i flussi di pendolarismo, le reti di trasporto e le pressioni sull'uso del suolo operano attraverso i confini comunali e provinciali. Le decisioni prese in una giurisdizione possono quindi avere conseguenze per residenti e imprese in altre parti dell'economia metropolitana. Affrontare queste interdipendenze richiede politiche che tengano conto delle relazioni funzionali oltre i confini comunali e provinciali.

Figura 1. I confini funzionali vanno oltre la Città metropolitana.



Comuni per classificazione nell'Area urbana funzionale (FUA), 2025. Fonte: elaborazione su OECD Regions, Cities and Local Areas database, http://oe.cd/geostats (2026).

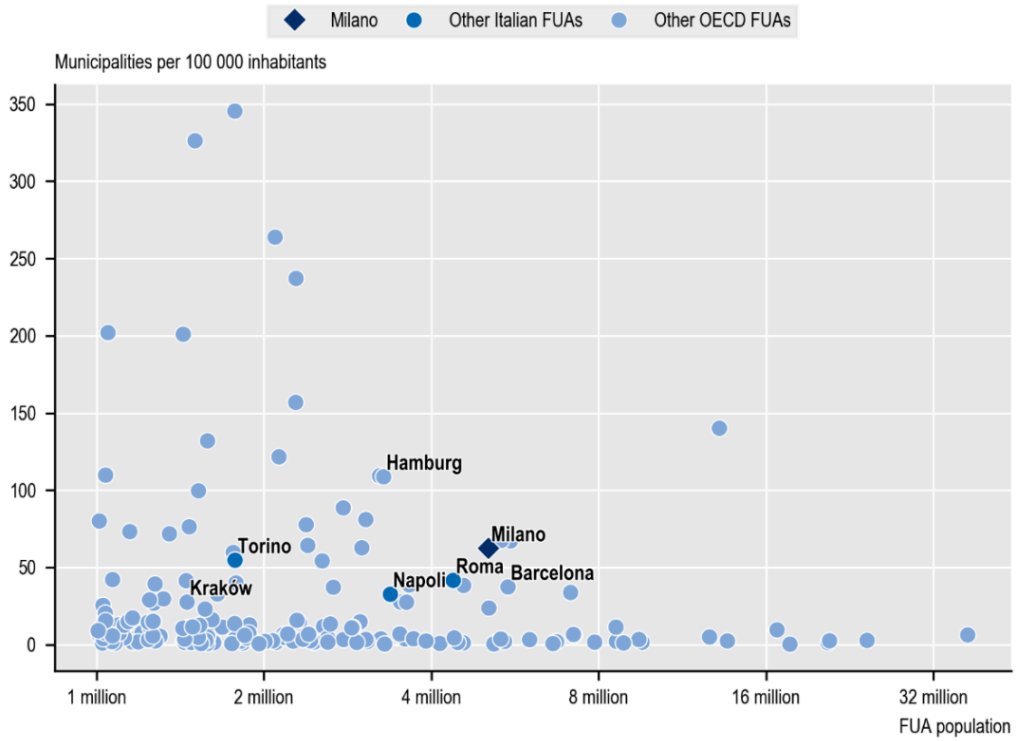
L'elevata frammentazione comunale rende difficile il coordinamento

La difficoltà di coordinare le politiche sul territorio è accresciuta dal gran numero di comuni in cui è suddivisa l'area metropolitana. La frammentazione comunale è particolarmente elevata rispetto agli standard OCSE (Figura 2). Tra 174 FUA con più di un milione di abitanti in 30 paesi OCSE, Milano si colloca al 24° posto per frammentazione comunale e ha il livello di frammentazione più alto tra le 4 FUA italiane di dimensione simile. Con 62 comuni ogni 100 000 abitanti, Milano è più frammentata di Barcellona in Spagna (37) e di Cracovia in Polonia (27), ma meno di Amburgo in Germania (109).

Un assetto istituzionale molto frammentato può rendere più complesso il coordinamento delle strategie di pianificazione territoriale, degli investimenti e dell'erogazione dei servizi tra giurisdizioni diverse (Ahrend et al., 2014). Può anche porre ulteriori difficoltà in termini di capacità amministrativa, strategica e fiscale effettiva.

Le implicazioni istituzionali di questo disallineamento territoriale sono esaminate nel Capitolo 2, che passa in rassegna gli assetti di governance attualmente in vigore nell'area metropolitana.

Figura 2. Milano è nel 15% più alto per frammentazione comunale tra le FUA dell'OCSE con oltre 1 milione di abitanti.



Numero di comuni ogni 100 000 abitanti nelle FUA italiane e nelle altre FUA dell'OCSE con oltre 1 milione di abitanti. Nota: la figura comprende 174 FUA in 30 paesi OCSE, 4 in Italia e 170 altrove. Sono incluse le FUA con popolazione superiore a 1 milione. Sono etichettate tutte le FUA italiane e una selezione di FUA di altri paesi. I dati sulla popolazione si riferiscono al 2025, tranne che per: COL (2019); MEX (2020); JPN (2020); CAN (2021); ESP (2022); IRL (2022); FRA (2022); CHE (2023); KOR (2023); FIN (2024); AUS (2024); CHL (2024); ITA (2024); HUN (2024); GBR (2024); NZL (2024); POL (2024); PRT (2024); SVK (2024); SWE (2024); USA (2024). Milano è al primo posto su 4 FUA italiane con oltre 1 milione di abitanti. Nell'OCSE è al 24° posto su 174 (87° percentile). Fonte: calcoli su OECD Regions, Cities and Local Areas database, http://oe.cd/geostats (2026).

Forte performance economica, risultati territoriali diseguali

Milano ha rafforzato il proprio ruolo di motore economico dell'Italia

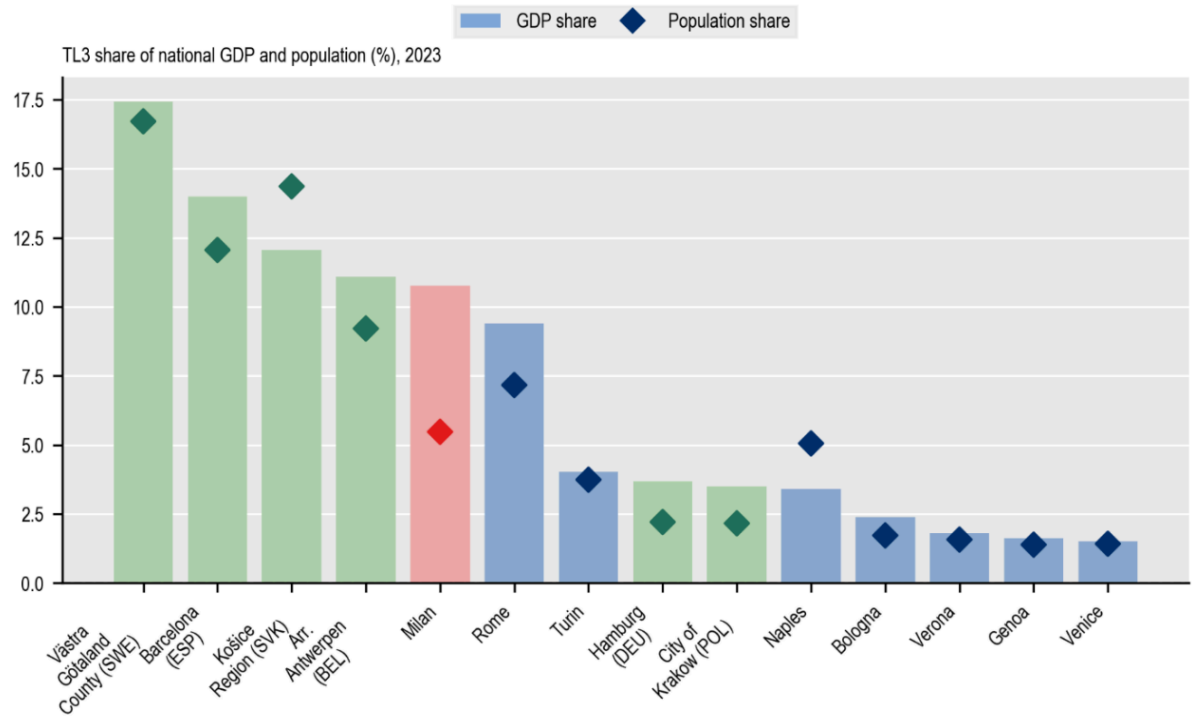
La Città metropolitana di Milano è la principale economia metropolitana d'Italia. Nel 2023 ha prodotto quasi l'11% del PIL nazionale, pur ospitando poco più del 5% dei residenti in Italia (Figura 3). Il suo contributo al PIL nazionale supera quello di tutte le altre regioni metropolitane italiane, compresa Roma, nonostante la regione della capitale abbia una popolazione sensibilmente più ampia. Milano si distingue anche tra le regioni metropolitane dell'OCSE che sono seconde per popolazione nei rispettivi paesi. Barcellona, ad esempio, rappresentava il 14% del PIL e il 12% della popolazione della Spagna, contro l'11% e il 5% di Milano. Il peso economico di Milano in rapporto alla popolazione è più simile a quello delle regioni delle capitali dei paesi OCSE (Figura A A.1).

Nell'ultimo decennio Milano ha ulteriormente rafforzato questa posizione. Tra il 2013 e il 2023 la sua quota del PIL nazionale è aumentata di quasi un punto percentuale, mentre la maggior parte delle altre grandi regioni metropolitane italiane ha registrato variazioni minime o un calo. Nello stesso periodo la sua economia è cresciuta di circa il 20%, il che fa di Milano una delle economie

metropolitane italiane in più rapida crescita. Questa performance è stata comunque sostanzialmente in linea con quella di altre regioni metropolitane europee in crescita (si veda la Figura A A.2).

Questa performance relativamente forte costituisce una base importante per la competitività futura di Milano. La crescita economica non si è però distribuita in modo uniforme nell'area metropolitana. Le crescenti differenze nei luoghi in cui si concentrano l'attività economica, i posti di lavoro e gli aumenti di reddito sollevano interrogativi su come i benefici della crescita di Milano possano estendersi alla sua economia funzionale più ampia.

Figura 3. Il contributo di Milano al PIL nazionale è quasi il doppio della sua quota di popolazione, un peso economico superiore a quello della maggior parte delle aree metropolitane OCSE comparabili.

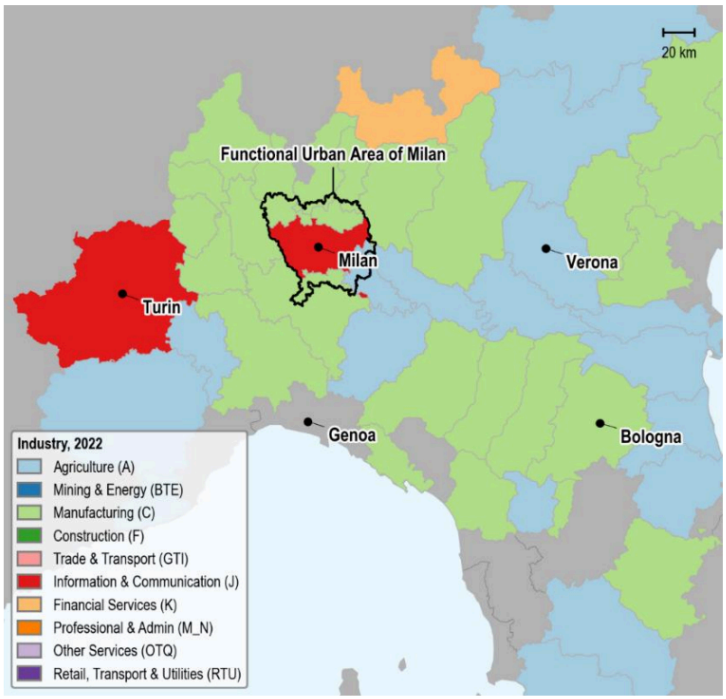


Quote di PIL e di popolazione a livello TL3, 2023. Nota: la figura comprende 8 regioni TL3 italiane (Milano, Roma, Torino, Napoli, Bologna, Verona, Genova, Venezia) e 6 regioni TL3 OCSE di confronto. Le quote di PIL e di popolazione sono calcolate rispetto ai rispettivi totali nazionali del 2023. Le regioni OCSE di confronto sono regioni TL3 non capitali, seconde per popolazione nei rispettivi paesi, scegliendo le 6 più vicine a Milano per dimensione demografica. Fonte: calcoli su OECD Regions, Cities and Local Areas database, http://oe.cd/geostats (2026).

Punti di forza e risultati economici variano all'interno dell'area funzionale

La geografia economica di Milano poggia su una divisione spaziale differenziata delle funzioni economiche all'interno dell'area funzionale. La Città metropolitana è sempre più specializzata nei servizi avanzati alle imprese e nelle attività ad alta intensità di conoscenza, mentre i territori circostanti mantengono una specializzazione più marcata nella produzione di beni commerciabili, in particolare la manifattura nella parte settentrionale della FUA e l'agricoltura a sud, sostenuta dalla presenza del Parco Agricolo Sud Milano (Figura 4). Questa complementarità contribuisce alla competitività dell'economia metropolitana nel suo insieme, unendo una solida base di servizi con un sistema produttivo diversificato.

Figura 4. Specializzazione economica a Milano: servizi avanzati commerciabili nella Città metropolitana, beni commerciabili nel resto della FUA.

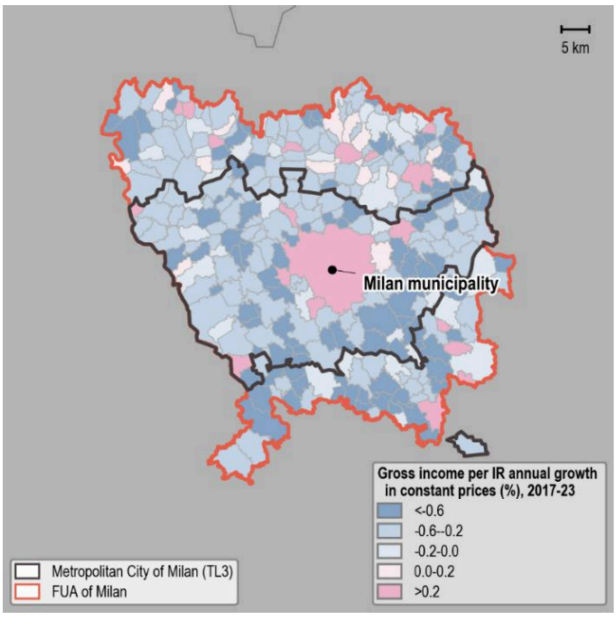


Settore con il quoziente di localizzazione del valore aggiunto lordo più alto in ciascuna regione TL3, 2022. Nota: la figura mostra le regioni TL3 del Nord Italia. Per ciascun settore il quoziente di localizzazione confronta la quota di valore aggiunto lordo, misurata a prezzi correnti, all'interno di una regione con la corrispondente quota nazionale. È indicato il settore con il quoziente di localizzazione più alto in ciascuna regione. Le attività immobiliari (sezione L) sono escluse dai calcoli. Fonte: calcoli su OECD Regions, Cities and Local Areas database, http://oe.cd/geostats (2026).

Queste differenze si riflettono anche negli andamenti della produttività. La produttività del lavoro nella Città metropolitana resta sensibilmente più alta che nelle province circostanti che si sovrappongono alla FUA, anche se nell'ultimo decennio è cresciuta più lentamente nella Milano metropolitana che nelle province circostanti (si veda la Figura A A.3). Ciò indica sia la persistente concentrazione delle attività economiche ad alto valore nella Città metropolitana sia l'importanza della crescita della produttività e dell'integrazione economica in tutta l'area funzionale.

La forte performance economica aggregata non si è però tradotta in incrementi di reddito comparabili nell'area metropolitana. Tra il 2017 e il 2023 il comune di Milano si è collocato al 13° posto tra i 317 comuni della FUA per crescita del reddito lordo reale per percettore, anche se il suo incremento medio annuo è stato appena dello 0,2% a prezzi costanti. Circa il 90% dei comuni della FUA ha registrato nello stesso periodo un calo del reddito reale (285 su 317) (Figura 5). Benché reddito e PIL misurino dimensioni diverse della performance economica, rispettivamente il reddito dei residenti e il valore generato nel luogo in cui si svolge l'attività economica, il contrasto tra la forte crescita economica metropolitana e la debole dinamica dei redditi suggerisce che i benefici della crescita non si sono riflessi in modo diffuso sul potere d'acquisto dei residenti in gran parte dell'area funzionale.

Figura 5. Il reddito reale cresce lentamente nel comune di Milano, mentre il 90% dei comuni della FUA di Milano registra un calo.



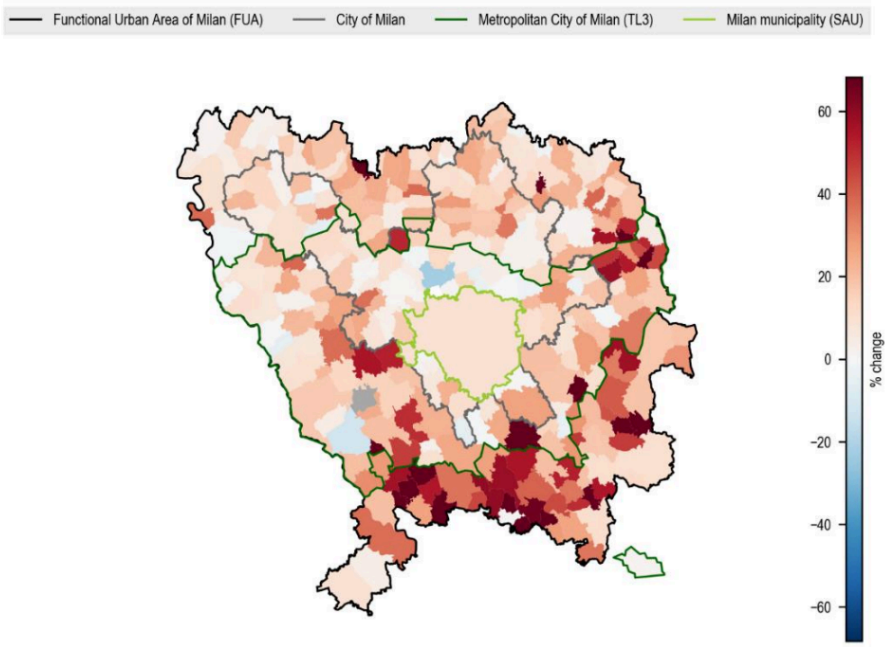
Crescita del reddito lordo per percettore a prezzi costanti (%), 2017-2023. Nota: la figura comprende 317 comuni. Il reddito lordo per percettore di un comune è definito come il reddito lordo totale del comune diviso per il numero di persone che nel comune percepiscono un reddito. È espresso a prezzi costanti, deflazionato con l'indice nazionale dei prezzi al consumo. Sono riportati i tassi di crescita annualizzati tra il 2017 e il 2023. Milano è al 13° posto tra i 317 comuni, con un reddito lordo per percettore cresciuto dello 0,2% annuo. 285 comuni (90%) hanno registrato una crescita negativa. reddito lordo per rispondente cresciuto dello 0,2% annuo. 285 comuni (90%) hanno registrato una crescita negativa. Fonte: calcoli OCSE su Istat (2023), Redditi e principali variabili Irpef su base comunale, https://www1.finanze.gov.it/finanze/analisi_stat/public/index.php?search_class%5B0%5D=cCOMUNE&opendata=yes.

Sostenere la competitività di Milano richiederà di gestire pressioni molteplici

Casa, accessibilità e pressioni territoriali della crescita metropolitana

L'attrattività di Milano sta ridisegnando i luoghi in cui le persone vivono nell'area metropolitana. Mentre il comune di Milano continua ad attrarre residenti, molti dei comuni in più rapida crescita si trovano nella zona di pendolarismo della FUA, in particolare nella sua parte meridionale e oltre i confini della Città metropolitana (Figura 6). Al contrario, diversi comuni, soprattutto nella parte settentrionale della Città metropolitana e della FUA più ampia, hanno registrato una crescita limitata o un calo della popolazione. Queste traiettorie divergenti indicano una geografia diversificata della crescita demografica e possono riflettere in parte le differenze di accessibilità economica della casa e di accessibilità dei luoghi all'interno dell'area funzionale, dato che le famiglie bilanciano il costo dell'abitazione con l'accesso al lavoro, ai servizi e ai collegamenti di trasporto.

Figura 6. La crescita della popolazione si concentra sempre più nella parte meridionale della FUA di Milano.



Variazione della popolazione nell'Area urbana funzionale, nella città e nel comune di Milano (%), 2002-2024. Fonte: OECD (2026), OECD Regions, cities and local statistics, OECD, Parigi, http://oe.cd/geostats.

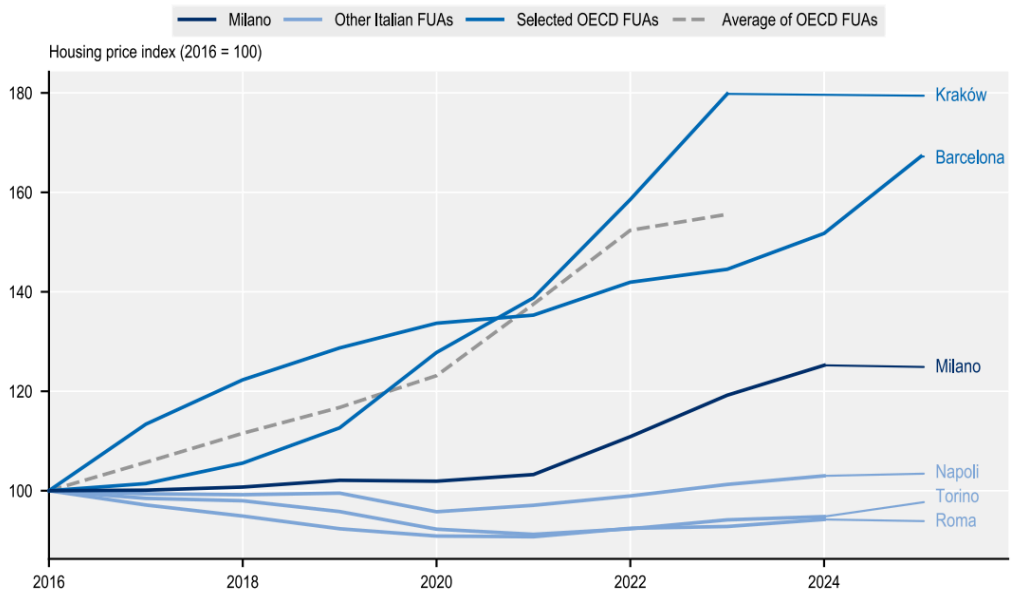
L'accessibilità economica della casa è probabilmente un fattore importante nell'orientare queste scelte residenziali. Dal 2016 i prezzi delle abitazioni nella FUA di Milano sono cresciuti più rapidamente che nelle altre grandi FUA italiane, con aumenti particolarmente marcati dopo il 2021 (Figura 7). Le tensioni sull'accessibilità economica sono particolarmente forti nel comune di Milano e variano sensibilmente all'interno dell'area metropolitana. L'acquisto di un'abitazione di 100 m² nel comune di Milano richiede quasi 14 anni di reddito disponibile medio equivalente delle famiglie, contro una media di circa cinque anni nella zona di pendolarismo della FUA (Figura 8, pannello sinistro). Disparità analoghe si riscontrano nel mercato degli affitti, dove l'affitto di un'abitazione della stessa dimensione assorbirebbe circa il 51% del reddito disponibile mensile della famiglia nel comune di Milano, contro una media di un quarto nella zona di pendolarismo (Figura 8, pannello destro). La domanda abitativa è inoltre rafforzata dalla riduzione della dimensione media delle famiglie, che aumenta il numero di abitazioni necessarie a parità di popolazione (nota 3).

Il minor costo delle abitazioni fuori dal comune di Milano può quindi contribuire a spiegare la crescita della popolazione in alcune parti della zona di pendolarismo, compreso il sud della FUA. L'attrattività di questi luoghi dipende però anche dalla loro accessibilità rispetto al lavoro e ai servizi. Trasporto pubblico, spostamenti a piedi e in bicicletta rappresentano una quota consistente del pendolarismo all'interno del comune di Milano, mentre l'auto privata resta il mezzo prevalente nella Città metropolitana e nella FUA più ampia (si veda la Figura A A.10 in allegato). Poiché i flussi di pendolarismo attraversano i confini amministrativi, diventano sempre più importanti collegamenti di trasporto pubblico efficienti in tutta l'area metropolitana più ampia. Ciò richiede pianificazione e investimenti coordinati tra più autorità dei trasporti e livelli di governo, sia per mantenere un'efficiente connettività metropolitana sia per contenere congestione, tempi di viaggio ed emissioni legate ai trasporti.

Le tensioni sull'accessibilità economica della casa a Milano riflettono sfide più generali che riguardano le grandi FUA dei paesi membri dell'OCSE, dove la forte domanda abitativa tende a superare l'offerta. Tra il 2016 e il 2023 i prezzi di compravendita delle abitazioni sono aumentati in media di oltre il 55% nelle FUA con più di 1 milione di abitanti dei 13 paesi OCSE per cui sono disponibili dati, contro il 20% di Milano (Figura 7, nota 4). Sebbene a Milano gli aumenti di prezzo siano stati più moderati della media delle FUA considerate, la tendenza generale indica pressioni strutturali sull'accessibilità economica della casa nelle grandi aree metropolitane, in particolare dove l'offerta abitativa non è riuscita a tenere il passo della crescita demografica. Nelle FUA con più di 1,5 milioni di abitanti l'offerta abitativa è cresciuta meno in rapporto alla crescita della popolazione, nonostante prezzi iniziali delle abitazioni tipicamente più alti. In queste FUA ogni abitazione aggiuntiva ha accolto in mediana 1,8 abitanti in più, contro 1,2 nelle FUA di medie dimensioni e 0,6 nelle FUA piccole (OECD, 2026, nota 5).

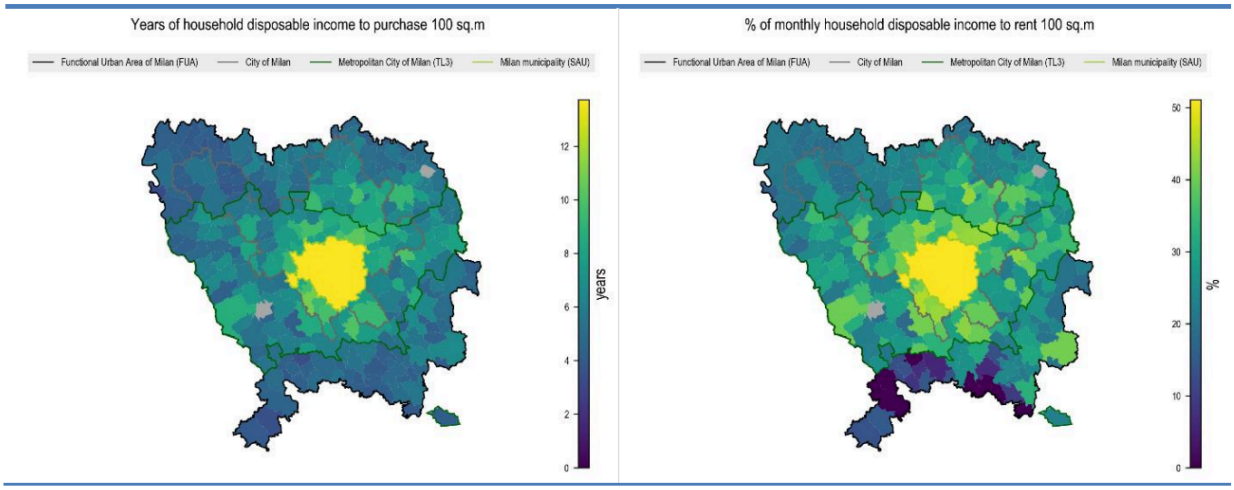
Queste tendenze mettono in evidenza l'importanza di valutare come il valore fondiario e immobiliare generato dalla crescita metropolitana possa contribuire alla realizzazione di abitazioni accessibili e delle relative infrastrutture. Strumenti come la cattura del valore fondiario, o land value capture (OECD/Lincoln Institute of Land Policy, PKU-Lincoln Institute Center, 2022), possono aiutare a mobilitare una parte del valore creato dallo sviluppo urbano e dagli investimenti pubblici per finanziare casa, trasporti e altre dotazioni pubbliche, sostenendo così una crescita metropolitana più inclusiva e sostenibile.

Figura 7. I prezzi delle abitazioni sono cresciuti più rapidamente nella FUA di Milano che nelle altre FUA italiane, ma meno che in altre FUA OCSE comparabili.



Andamento dei prezzi di compravendita delle abitazioni nelle FUA italiane e OCSE con oltre 1 milione di abitanti, dal 2016 all'ultimo anno disponibile. Nota: i prezzi di compravendita sono espressi in termini nominali e indicizzati con base 2016 = 100. Il campione è limitato alle FUA con più di 1 milione di abitanti (ultima rilevazione della popolazione fino al 2023) e alle rilevazioni dei prezzi tra il 2016 e il 2023. Gli indici di prezzo sono costruiti con le seguenti misure disponibili, in ordine di preferenza: prezzo medio al m² (BEL, DNK, ESP, FIN, HUN, ITA, JPN, NOR, POL, SWE); prezzo medio dell'abitazione (GBR, NLD, USA); prezzo mediano dell'abitazione (GBR). La media delle FUA OCSE è la media non ponderata degli indici di prezzo in ciascun anno, basata su un panel bilanciato 2016-2023 di 100 FUA in 13 paesi: BEL, DNK, ESP, FIN, GBR, HUN, ITA, JPN, NLD, NOR, POL, SWE, USA. Barcellona e Cracovia sono rappresentate dal 2016 all'ultima rilevazione disponibile, con le misure preferite disponibili. Anni di riferimento della popolazione per le FUA incluse: BEL (2023); DNK (2023); ESP (2022); FIN (2023); GBR (2023); HUN (2023); ITA (2023); JPN (2023); NLD (2023); NOR (2023); POL (2023); SWE (2023); USA (2023). Fonte: OECD (2026), OECD Regions, cities and local statistics, OECD, Parigi, http://oe.cd/geostats.

Figura 8. L'accessibilità economica della casa è un problema nel comune di Milano.

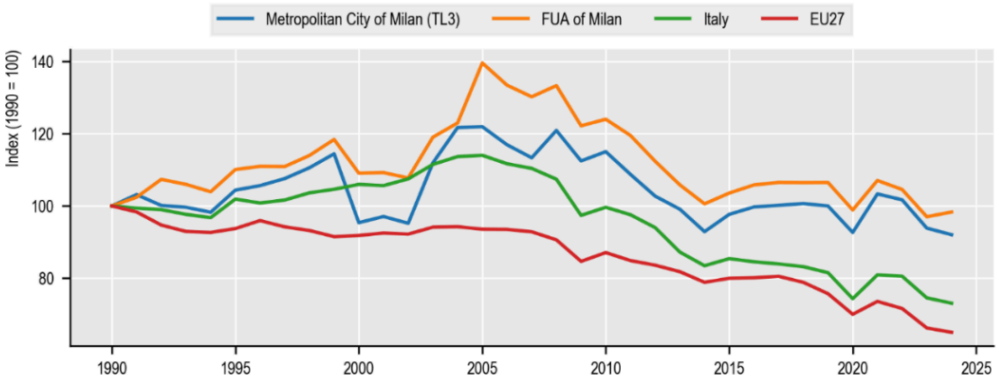


Anni di reddito disponibile medio equivalente delle famiglie necessari per acquistare 100 m² (pannello sinistro) e quota del reddito disponibile medio equivalente mensile delle famiglie necessaria per affittare 100 m² (pannello destro), livello comunale, 2023. Fonte: OECD (2026), OECD Regions, cities and local statistics, OECD, Parigi, http://oe.cd/geostats. Nota: il reddito disponibile delle famiglie è il reddito di cui le famiglie dispongono per consumi e risparmio, al netto di imposte, contributi sociali e trasferimenti. Il reddito disponibile per famiglia equivalente si ottiene dividendo il reddito totale della famiglia per la radice quadrata del numero dei suoi componenti.

La crescita continua di Milano genera anche nuove domande di suolo e di infrastrutture strategiche. La rapida espansione dei data center illustra queste pressioni emergenti. La Città metropolitana è diventata la principale localizzazione italiana dei data center, attirando la maggior parte della capacità installata esistente e una quota ampia degli investimenti programmati (Data Center Map, 2026). Pur sostenendo la digitalizzazione e gli investimenti, queste strutture pongono nuove sfide legate all'uso del suolo, alla domanda di elettricità, alle risorse idriche e alla loro integrazione con le aree urbane circostanti. Il quadro normativo lombardo del 2026 (Regione Lombardia, 2026) mira a orientarne la localizzazione, incoraggiare il recupero delle aree dismesse, migliorare l'efficienza energetica e limitare le pressioni sui suoli agricoli e ambientalmente sensibili. L'istituzione di una Cabina di Regia regionale, che riunisce Regione Lombardia, la Città metropolitana e altre istituzioni pubbliche, riflette anche la necessità di considerare gli impatti cumulativi di questi investimenti tra giurisdizioni e settori di policy diversi.

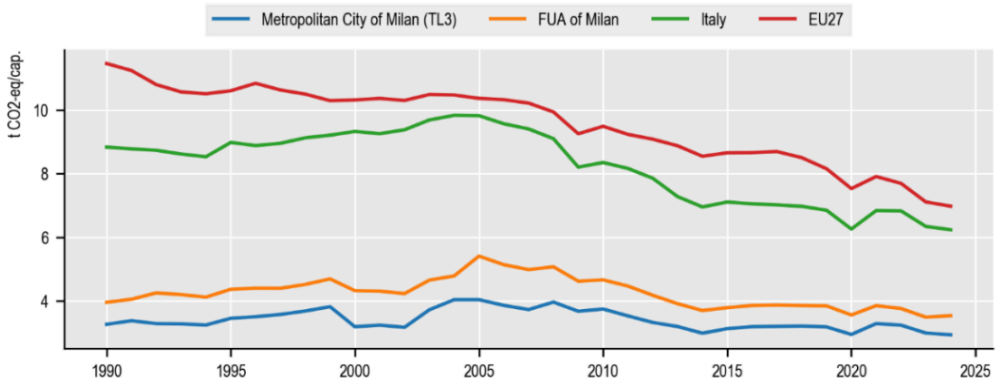
Più in generale, sostenere la crescita metropolitana richiederà di conciliare lo sviluppo economico con gli obiettivi ambientali. Le emissioni totali di gas serra nella Città metropolitana sono rimaste sostanzialmente stabili nell'ultimo decennio nonostante una crescita economica e demografica sostenuta (Figura 9), il che indica un certo disaccoppiamento tra attività economica ed emissioni. Mantenere stabili le emissioni non basterà però a raggiungere gli obiettivi climatici di Milano (nota 6): serviranno riduzioni durature delle emissioni assolute mentre l'economia e la popolazione metropolitane continuano a evolvere. Anche le emissioni pro capite sono sensibilmente inferiori alle medie italiana e dell'UE a 27 (Figura 10). Altri indicatori ambientali offrono un quadro altrettanto positivo, sebbene più sfumato: i tassi di recupero dei rifiuti urbani sono superiori alla media nazionale, anche se inferiori a quelli di diverse province confinanti (si veda la Figura A A.11 in allegato).

Figura 9. Le emissioni sono rimaste stabili nell'ultimo decennio a Milano.



Andamento delle emissioni di gas serra dal 1990 al 2024 (1990 = 100). Fonte: OECD (2026), OECD Regions, cities and local statistics, OECD, Parigi, http://oe.cd/geostats, su dati EDGAR, Emissions Database for Global Atmospheric Research, https://edgar.jrc.ec.europa.eu/.

Figura 10. Le emissioni pro capite a Milano sono meno della metà del livello nazionale e dell'UE.



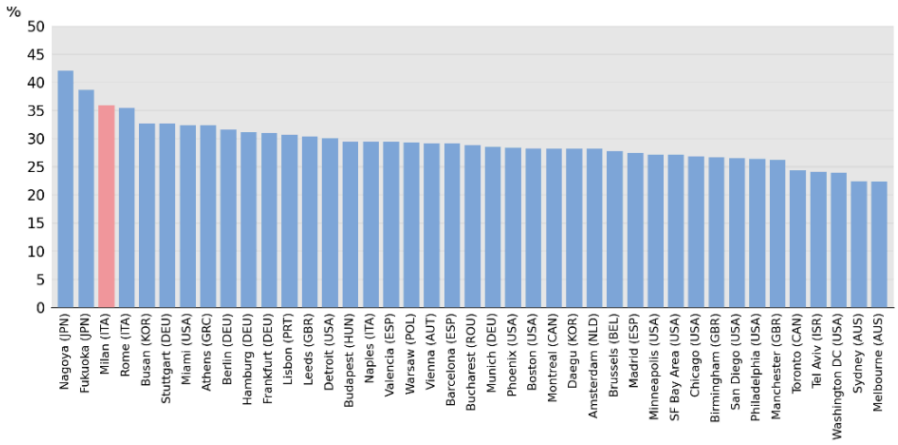
Andamento delle emissioni di gas serra pro capite dal 1990 al 2024. Fonte: OECD (2026), OECD Regions, cities and local statistics, OECD, Parigi, http://oe.cd/geostats, su dati EDGAR, Emissions Database for Global Atmospheric Research, https://edgar.jrc.ec.europa.eu/.

Una forte capacità di innovazione convive con pressioni demografiche e sulle competenze

La capacità di Milano di sostenere la propria competitività dipenderà sempre più dalla sua abilità di attrarre e trattenere lavoratori, valorizzarne efficacemente le competenze e adattarsi al cambiamento tecnologico e demografico. Negli ultimi anni le migrazioni sono state il principale motore della crescita della popolazione, a fronte di un saldo naturale sempre più negativo, e distinguono Milano da molte altre aree metropolitane italiane (si vedano la Figura A A.4 e la Figura A A.5 in allegato). Le migrazioni internazionali hanno avuto il ruolo più ampio e costante, spiegando la maggior parte della crescita demografica negli anni Duemila e risalendo a circa lo 0,6-0,7% della popolazione all'anno nel 2022-2023. Il saldo migratorio interno, al contrario, è stato negativo fino alla fine degli anni Duemila, è diventato un'importante fonte di crescita tra il 2010 e il 2019 e si è poi ridotto dopo la pandemia. Il calo della popolazione registrato nel 2020-2021 è stato dovuto soprattutto all'eccesso di mortalità e a revisioni statistiche, più che all'emigrazione. L'attrattività della regione nel suo insieme è particolarmente evidente tra le fasce d'età più giovani, con la Lombardia che registra costantemente un saldo migratorio positivo tra le persone di 15-39 anni (si veda la Figura A A.6 in allegato).

Le migrazioni non bastano però a compensare l'invecchiamento della popolazione. Milano condivide con il resto d'Europa la sfida strutturale dell'invecchiamento, destinata a ridisegnare nei prossimi decenni i mercati del lavoro, la domanda abitativa e l'offerta di servizi pubblici. Tra il 2010 e il 2023 la popolazione di 65 anni e più è aumentata di oltre il 13% nella Città metropolitana, mentre il numero di bambini di 0-14 anni è diminuito (si veda la Figura A A.7 in allegato). Milano si distingue anche a livello internazionale per un indice di dipendenza degli anziani relativamente alto, con circa 36 persone di 65 anni e più ogni 100 residenti in età lavorativa. Il valore è superiore a quello della maggior parte delle 40 FUA OCSE comparabili considerate (Figura 11). Le proiezioni demografiche indicano un ulteriore invecchiamento nei prossimi decenni: sebbene la popolazione totale della Città metropolitana sia prevista in crescita fino al 2050 circa prima di stabilizzarsi sostanzialmente (si veda la Figura A A.8 in allegato), la quota di residenti anziani dovrebbe continuare ad aumentare mentre le fasce più giovani e in età lavorativa diminuiscono. Questi cambiamenti demografici aumenteranno probabilmente le pressioni sull'offerta di lavoro e renderanno ancora più importante attrarre e trattenere lavoratori.

Figura 11. Milano ha uno degli indici di dipendenza degli anziani più alti tra le FUA OCSE comparabili.



Indice di dipendenza degli anziani, 2025 o ultimo anno disponibile. Nota: l'indice di dipendenza degli anziani è misurato come popolazione di 65 anni e più in percentuale della popolazione in età lavorativa, tra 15 e 64 anni. Le 40 FUA di confronto sono quelle più simili a Milano per dimensione demografica e indice di dipendenza degli anziani. La somiglianza è misurata come distanza euclidea da Milano, combinando la differenza nel logaritmo della popolazione totale (scalata per 0,25) e la differenza nell'indice di dipendenza degli anziani (scalata per 5 punti percentuali). Sono state selezionate le 40 FUA con la distanza minore. La selezione riflette la somiglianza per dimensione urbana e invecchiamento demografico, non la vicinanza geografica o la performance economica. Fonte: OECD (2026), OECD Regions, cities and local statistics, OECD, Parigi, http://oe.cd/geostats.

Queste pressioni demografiche convivono già con carenze di manodopera e disallineamenti delle competenze. La tensione del mercato del lavoro, misurata come rapporto tra posti vacanti e occupati, è particolarmente marcata in Lombardia nelle professioni dirigenziali e intellettuali, ma riguarda anche le professioni elementari. Tra i settori, le carenze sono particolarmente acute nei servizi amministrativi e di supporto, nelle utility e nelle attività professionali, scientifiche e tecniche (Tabella 1). Allo stesso tempo in Lombardia sono evidenti anche disallineamenti di istruzione, con alcuni lavoratori che hanno livelli di istruzione più alti o più bassi di quelli tipicamente osservati tra i lavoratori dello stesso gruppo professionale, paese e anno. In particolare la sovraqualificazione è aumentata in modo significativo nell'ultimo decennio ed è relativamente elevata: su 303 regioni TL2 dell'OCSE in 28 paesi con dati disponibili, nel 2023 la Lombardia si collocava all'88° percentile (36ª su 303 regioni), mentre la sottoqualificazione era relativamente contenuta e collocava la regione al 24° percentile (232ª su 303

regioni, si veda la Figura A A.12 in allegato). La sfida non è quindi soltanto ampliare l'offerta di competenze, ma anche migliorare l'allineamento tra le qualifiche dei lavoratori e i fabbisogni del mercato del lavoro e valorizzare efficacemente il capitale umano esistente. Un sistema di formazione degli adulti attento alle esigenze dei datori di lavoro può sostenere questo adeguamento: nel 2024 circa il 26% degli adulti di 25-64 anni in Lombardia ha partecipato ad attività di istruzione o formazione, sei punti percentuali sopra la media italiana, anche se meno che in diverse altre regioni italiane (si veda la Figura A A.13 in allegato).

Tabella 1. Le carenze di manodopera sono particolarmente acute nelle professioni dirigenziali e intellettuali. Settori e professioni con il mercato del lavoro più teso in Lombardia, 2022 (nota 7)

Posizione	Settore	Tensione del settore (media Lombardia = 1)	Professione	Tensione della professione (media Lombardia = 1)
1	Attività amministrative e di servizi di supporto	3,9	Dirigenti	2,4
2	Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	2,2	Professioni intellettuali	1,6
3	Attività professionali, scientifiche e tecniche	2,10	Professioni elementari	1,5

Nota: la tensione relativa del mercato del lavoro è misurata come rapporto tra posti vacanti e occupati per un dato settore o una data professione in Lombardia, diviso per la tensione media del mercato del lavoro di tutti i settori o di tutte le professioni in Lombardia. Valori superiori a 1 indicano mercati del lavoro più tesi della media regionale. Fonte: calcoli OCSE su Lightcast (2026), Lightcast, The Standard for Labor Market Intelligence; Eurostat (2026), EU Labour Force Survey, Database, Employment and unemployment (LFS).

Il cambiamento tecnologico ridisegnerà ulteriormente i fabbisogni di competenze. Nel 2022 circa il 10% dei posti di lavoro in Lombardia era considerato ad alto rischio di automazione, sopra la media italiana del 7,8% (si veda la Figura A A.14). Allo stesso tempo la Lombardia ha il secondo livello più alto di esposizione all'intelligenza artificiale tra le regioni TL2 italiane (Figura 12), simile alla media dell'UE, il che riflette l'elevata concentrazione di servizi ad alta intensità di conoscenza e di professioni intellettuali nell'economia regionale. Un'elevata esposizione all'AI non va necessariamente interpretata come una minaccia per l'occupazione. Indica piuttosto che molte professioni vedranno probabilmente cambiare mansioni, organizzazione del lavoro e competenze richieste, mentre l'AI può anche integrare le attività ad alta intensità di conoscenza e creare opportunità di aumento della produttività e di innovazione. La capacità di lavoratori e imprese di adattarsi a questi cambiamenti tecnologici sarà quindi sempre più importante per la competitività futura di Milano.

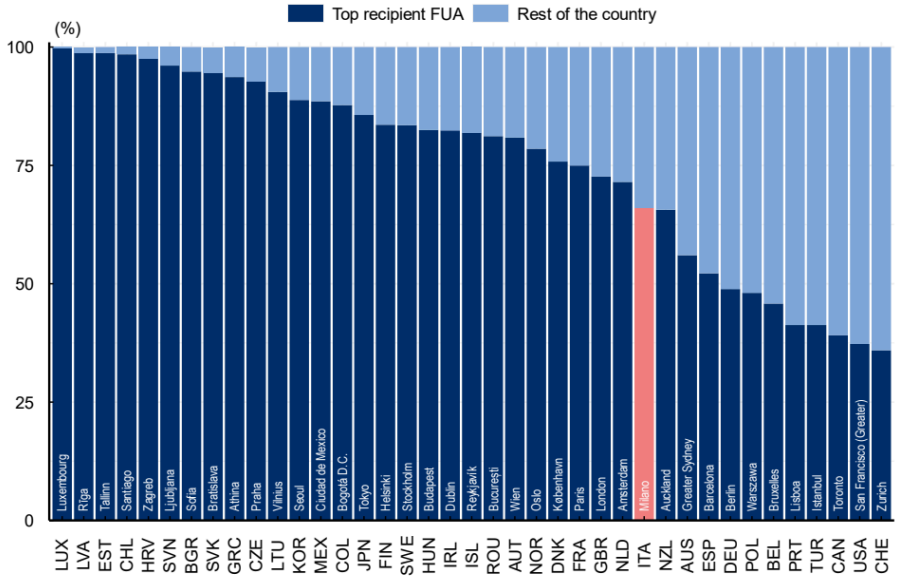
Figura 12. La Lombardia è la seconda regione TL2 italiana più esposta all'AI, ma è sotto la media dell'UE.



Esposizione media all'AI "oggi" e "oggi o nel prossimo futuro", 2024. Nota: la figura comprende 21 regioni TL2 italiane e la media dell'UE su tutte le professioni, escluse Slovenia e Bulgaria per limiti dei dati. Le misure di esposizione all'AI sono tratte da OECD (2024). Fonte: calcoli su OECD (2024), Job Creation and Local Economic Development 2024, e LFS.

Milano affronta questa transizione con risorse di innovazione consistenti. L'area metropolitana riunisce università, istituti di ricerca, imprese innovative e attività imprenditoriale, e attrae una quota significativa degli investimenti italiani ad alta intensità di innovazione. Gli investimenti diretti esteri in ricerca e sviluppo contribuiscono a questo ecosistema attirando ricercatori altamente qualificati e sostenendo l'insediamento di strutture di ricerca. Tra il 2013 e il 2022 la spesa in conto capitale associata agli investimenti diretti esteri in attività di R&S a Milano ha rappresentato circa il 25% del totale italiano (nota 8). Gli inventori localizzati nella Città metropolitana hanno prodotto circa il 15% delle domande di brevetto italiane tra il 2013 e il 2024 (si veda la Figura A A.15 in allegato), mentre il confronto internazionale offre un quadro più sfumato: l'attività brevettuale nella FUA di Milano è sostanzialmente in linea con quella delle FUA OCSE di dimensione demografica comparabile (si veda la Figura A A.16 in allegato). La concentrazione a Milano degli investimenti legati all'innovazione in Italia è ancora più marcata: tra il 2020 e il 2024 le start up localizzate nella FUA di Milano hanno attratto circa il 65% di tutti gli investimenti di venture capital (nota 9) ricevuti dalle start up italiane, pari a circa 5 miliardi di dollari USA a prezzi 2022 (Figura 13). Questa concentrazione non è un'esclusiva di Milano: in 32 paesi su 39 tra OCSE e UE, nel periodo 2020-2024 le start up localizzate nella FUA prima per investimenti ricevuti hanno attratto più della metà di tutto il venture capital in entrata. La quota di Milano mette comunque in evidenza la sua posizione di primo piano nell'ecosistema imprenditoriale italiano e la sua capacità di attrarre imprese innovative e investimenti ad alta crescita.

Figura 13. Le start up localizzate nella FUA di Milano hanno concentrato il 65% degli investimenti di venture capital in entrata in Italia.



Quota del finanziamento nazionale di venture capital in entrata per FUA (%), 2020-2024. Nota: la FUA di Milano è la FUA italiana prima per investimenti ricevuti Fonte: calcoli su OECD Start-up database sviluppato a partire da dati Crunchbase e Dealroom.

Milano unisce quindi una forte capacità di innovazione e una persistente attrattività per i lavoratori con crescenti pressioni sulla sua forza lavoro futura. Invecchiamento demografico, carenza di manodopera, disallineamento delle competenze e cambiamento tecnologico richiederanno un adattamento continuo se l'area metropolitana vuole mantenere la propria posizione competitiva. Affrontare queste sfide richiederà politiche coordinate in materia di istruzione, sviluppo delle competenze, mercato del lavoro, innovazione e sviluppo economico, assicurando al tempo stesso che casa, mobilità e qualità della vita sostengano la capacità di Milano di attrarre e trattenere talenti in tutta l'area funzionale. Sostenere la competitività di Milano dipenderà quindi sempre più dalla capacità di collegare questi diversi ambiti di policy e di affrontarne le interdipendenze su scala metropolitana.

3 La governance metropolitana di Milano: è all'altezza del compito?

Vent'anni dopo la Territorial Review di Milano dell'OCSE (OECD, 2006), Milano ha compiuto progressi nell'attrarre investimenti internazionali, nell'offrire servizi di qualità e nel migliorare in generale la propria governance metropolitana. Su quest'ultimo punto, in particolare, vanno sottolineati diversi cambiamenti rispetto alla valutazione del 2006: la nascita della Città metropolitana di Milano nel 2015, il Piano strategico 2025-2027, i fondi di investimento metropolitani a sostegno dei progetti comunali. Restano tuttavia alcune criticità: l'ente metropolitano opera all'interno di una complessa ripartizione delle competenze che coinvolge comuni, Regione Lombardia e istituzioni nazionali. I suoi confini, inoltre, non rispecchiano pienamente la più ampia regione economica e del pendolarismo. Lo stesso processo di pianificazione 2025-2027 riconosce le perduranti carenze del quadro nazionale per il governo metropolitano. Per questo, mentre l'OCSE nel 2006 chiedeva che una governance metropolitana fosse istituita, questa analisi evidenzia che l'istituzione autorità, risorse e capacità di attuazione sufficienti resta un lavoro incompiuto. Dal coordinamento all'azione: quadri di riferimento e lacune di attuazione

La Città metropolitana di Milano è diventata operativa nel 2015, sostituendo la vecchia Provincia di Milano a seguito della riforma nazionale delle città metropolitane. Comprende il Comune di Milano e 132 comuni circostanti e costituisce il quadro istituzionale formale per governare le relazioni tra il nucleo urbano e l'hinterland metropolitano. In base alla Legge 56/2014, unisce le competenze dell'ex provincia a un mandato più ampio in materia di pianificazione strategica e territoriale metropolitana, mobilità, coordinamento dei servizi pubblici e sviluppo economico e sociale (Repubblica Italiana, 2014).

Nella Città metropolitana il coordinamento si svolge su tre livelli principali: regionale, comunale e interno. A livello regionale, la Legge regionale lombarda 32/2015 ha istituito la Conferenza permanente Regione Città metropolitana e prevede un'Intesa Quadro per allineare le priorità strategiche regionali e metropolitane, la pianificazione territoriale e l'attuazione delle politiche. A livello comunale, una Conferenza metropolitana, un Forum metropolitano e le zone omogenee (nota 10) facilitano la cooperazione tra comuni e il coinvolgimento degli attori economici e sociali. Questi meccanismi sono integrati da accordi intercomunali, servizi amministrativi condivisi e iniziative comuni, come Smart Land, mentre la Città metropolitana sostiene gli appalti comunali attraverso la propria Stazione Unica Appaltante (SUA) e il Soggetto Aggregatore, e l'amministrazione delle imprese attraverso lo Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP) associato. Sul piano interno, un gruppo di lavoro interdipartimentale sulle politiche europee facilita il coordinamento tra le aree metropolitane e con il Comune di Milano. Oltre a questi assetti istituzionali, ambiti di policy come la mobilità, la logistica, i mercati del lavoro e la gestione ambientale richiedono anche un coordinamento con le province confinanti e con territori funzionali più ampi.

Nonostante questi meccanismi, la sovrapposizione delle competenze e il disallineamento tra confini amministrativi e funzionali limitano il coordinamento delle politiche. Le competenze condivise tra Città metropolitana, Regione Lombardia e comuni possono generare incertezza su chi decide, sulle risorse e sull'attuazione, in particolare nello sviluppo economico, nella casa, nella mobilità, nelle infrastrutture e nella transizione ambientale. Le piattaforme di coordinamento esistenti favoriscono il dialogo ma non sempre si traducono in una progettazione o in un'attuazione congiunta delle politiche. Ad

esempio, la Conferenza dei Sindaci (nota 11) non coinvolge adeguatamente il livello esecutivo nelle decisioni e nell'attuazione. Anche la cooperazione orizzontale tra comuni risente delle differenze di capacità amministrativa, dei timori per l'autonomia istituzionale e della concentrazione dell'attività economica nel nucleo urbano di Milano. Queste difficoltà sono aggravate dal fatto che pendolarismo, mercati della casa, logistica, mercati del lavoro e sistemi ambientali si estendono oltre i confini amministrativi della Città metropolitana verso le province confinanti, tra cui Brianza, Lodi, Varese, Como, Novara e Pavia. Alcuni legami operano a una scala ancora più ampia, in particolare attraverso le connessioni intermodali e di filiera con Genova e i collegamenti ferroviari ad alta velocità con Torino.

La pianificazione territoriale illustra questi vincoli. La competizione per il suolo tra sviluppo economico, agricoltura, energie rinnovabili e tutela ambientale si sta intensificando, e l'espansione dei data center aggiunge pressione sulle reti elettriche, sulle risorse idriche e sul suolo, pur offrendo opportunità di recupero del calore. In assenza di una pianificazione metropolitana e regionale sufficientemente allineata, i comuni possono prendere decisioni frammentate, basate su opportunità locali di breve periodo anziché su una valutazione condivisa dei costi, dei benefici e dei rischi metropolitani. Sfide di policy diverse richiedono forme di cooperazione diverse, perché non tutti gli ambiti richiedono la creazione di una nuova istituzione di governance estesa all'intera area metropolitana. Gli assetti cooperativi potrebbero piuttosto essere adattati ai singoli settori e disegnati a geometria variabile, in funzione della geografia funzionale e degli obiettivi di policy in gioco.

Una visione condivisa, uno sviluppo territoriale diseguale

La Città metropolitana di Milano dispone di un quadro completo di pianificazione strategica e settoriale per orientare lo sviluppo metropolitano. Il Piano Strategico Triennale del Territorio Metropolitano (PSTTM) è il principale strumento di indirizzo dell'azione pubblica metropolitana. Il Piano strategico 2025-2027 "Prospettive metropolitane" offre una visione comune dello sviluppo economico, sociale, territoriale e ambientale dell'area metropolitana. La sua elaborazione ha previsto la consultazione della Regione Lombardia, dei comuni e degli attori economici e sociali, ed è stato approvato dal Consiglio metropolitano nel maggio 2025. Il Piano è integrato da strumenti settoriali come il Piano Territoriale Metropolitano 2021 (PTM), tre Strategie Tematico-Territoriali Metropolitane (STTM), il Piano Urbano della Mobilità Sostenibile (PUMS) e l'Agenda metropolitana urbana per lo sviluppo sostenibile. Inoltre iniziative come MIND (Milano Innovation District), un grande distretto di innovazione e rigenerazione urbana in corso di realizzazione sull'ex area di Expo Milano 2015 nella parte nord occidentale dell'area metropolitana, riuniscono attori pubblici e privati in un polo dedicato a ricerca, innovazione, alta formazione, sanità e servizi avanzati alle imprese.

La traduzione delle strategie metropolitane in azioni concrete resta però disomogenea. Sebbene il Piano strategico offra un quadro comune per le politiche sovracomunali, non è vincolante per le decisioni comunali, e l'attuazione delle strategie settoriali dipende dal coordinamento interistituzionale e dalla capacità amministrativa locale. A sua volta, la crescita economica di Milano non ha prodotto uno sviluppo equilibrato sul territorio metropolitano. Mentre il nucleo urbano di Milano concentra occupazione, servizi, investimenti e visibilità internazionale, diversi comuni circostanti scontano un'accessibilità più debole, servizi più limitati, processi di ristrutturazione industriale e difficoltà ad attrarre investimenti e lavoratori qualificati. Accessibilità economica della casa, vincoli di mobilità, servizi per l'infanzia e accesso ai servizi incidono ulteriormente sulla

capacità di attrarre e trattenere studenti, lavoratori e giovani professionisti, rafforzando le disparità territoriali e rischiando di indebolire la competitività e la coesione metropolitane.

Sebbene il Tavolo metropolitano per le politiche del lavoro e il Tavolo delle università offrano piattaforme di coordinamento, i legami tra università, enti di formazione professionale, imprese e fabbisogni dei mercati del lavoro territoriali restano limitati. Persistono anche disallineamenti tra le esigenze delle imprese e le competenze dei lavoratori disponibili, con difficoltà di reclutamento in diversi settori accanto a condizioni di lavoro precarie per i lavoratori meno qualificati e opportunità limitate per una parte dei lavoratori a qualificazione intermedia. Inoltre le iniziative di sviluppo economico locale a livello comunale procedono spesso separatamente le une dalle altre, limitando le occasioni di collaborazione e la diffusione dell'innovazione tra comuni.

La Città metropolitana incontra anche difficoltà nel dimostrare i risultati delle proprie politiche. Ha sviluppato diversi strumenti a supporto del monitoraggio e della rendicontazione, tra cui il Metropolitan Data Lab, il Documento Unico di Programmazione (DUP), il Piano strategico e la School of Sustainability. Dati e valutazione sono però ancora usati soprattutto per rendicontare l'attuazione, anziché per orientare fin dall'inizio la progettazione delle politiche, la definizione delle priorità e la co-progettazione. La valutazione d'impatto avviene spesso come esercizio isolato ed ex post, mentre il potenziale dei dati metropolitani resta sottoutilizzato per guidare gli aggiustamenti delle politiche in ambiti come lo sviluppo economico, l'innovazione, la produttività, le disuguaglianze territoriali e l'impatto dei progetti. Di conseguenza il monitoraggio sostiene la rendicontazione, ma contribuisce in modo meno sistematico all'apprendimento strategico e alle decisioni.

Oltre il finanziamento: sfide di capacità e di attuazione

L'area metropolitana dispone di un ecosistema finanziario diversificato, composto da istituzioni finanziarie pubbliche, banche commerciali, investitori a impatto e programmi di finanziamento pubblico. Ad esempio, l'Istituto nazionale di promozione italiano (Cassa Depositi e Prestiti, CDP) sostiene gli investimenti pubblici in ambiti come infrastrutture, rigenerazione urbana ed edilizia sociale, mentre banche commerciali e altri investitori offrono debito, capitale di rischio e strumenti finanziari legati ai criteri ESG. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) è stato particolarmente importante per accelerare la realizzazione dei progetti in ambiti come scuole, ciclabilità, adattamento e rigenerazione urbana, grazie a finanziamenti nazionali ed europei di grande entità e con scadenze definite. All'interno della Città metropolitana i Piani Urbani Integrati hanno mobilitato oltre 277 milioni di euro per interventi metropolitani e comunali nel periodo di programmazione 2021-2026 del PNRR, tra cui CAMBIO, COME_IN e Sponge City, che riguardano infrastrutture ciclabili, rigenerazione urbana, inclusione sociale e resilienza climatica. Nel 2025 la Città metropolitana ha inoltre istituito un proprio Piano Metropolitano di Ripresa e Resilienza (PMRR), finanziato con risorse metropolitane, che destina 39 milioni di euro a progetti comunali coerenti con il Piano strategico 2025-2027. Di questa somma il 30% è riservato ai comuni con meno di 10 000 abitanti. A giugno 2026 erano state selezionate nell'ambito del programma 65 proposte comunali, 35 delle quali hanno ricevuto un finanziamento immediato. Istituzioni finanziarie pubbliche, tra cui CDP, banche commerciali e investitori a impatto offrono ulteriori opportunità di finanziamento.

Nonostante queste risorse attuali e potenziali, restano tre sfide principali:

- **Finanziare nuovi investimenti in conto capitale**, che continuano a dipendere fortemente da programmi di finanziamento straordinari anziché da risorse prevedibili di lungo periodo. I

partenariati pubblico privati e i finanziamenti di istituzioni come CDP, banche commerciali e investitori a impatto possono aiutare a mobilitare risorse aggiuntive per progetti adatti, ma la loro efficacia dipende da flussi di ricavi affidabili, da un'adeguata ripartizione dei rischi, dalle modalità di affidamento e dalla capacità istituzionale;

- **Gestire e manutenere le infrastrutture esistenti e quelle appena realizzate**, il che richiede finanziamenti correnti stabili, personale specializzato e capacità tecnica, in particolare ora che l'attuazione del PNRR si è conclusa nel 2026;
- **Costruire una pipeline di progetti finanziabili**, ostacolata dalla limitata capacità di preparazione dei progetti, dalla lunghezza delle procedure autorizzative e dalla frammentazione delle competenze.

La Città metropolitana di Milano e i suoi comuni hanno vincoli di capacità che ne limitano le possibilità in termini di preparazione dei progetti, appalti, analisi dei dati, monitoraggio e valutazione, digitalizzazione e gestione dei fondi europei. I comuni più piccoli incontrano difficoltà particolari nel reclutare e trattenere personale qualificato, preparare progetti di investimento, accedere ai fondi europei e assorbirli, e gestire infrastrutture e servizi. Questi vincoli si sono accentuati con l'attuazione del PNRR e con il passaggio alla gestione e alla manutenzione delle infrastrutture appena realizzate. Limitano anche la replicabilità di iniziative come metroLAB, i sistemi di recupero tessile, le cooperative sociali, i distretti dell'innovazione e Sponge City, che restano spesso confinate a singoli comuni o a progetti temporanei. Se i servizi condivisi esistenti, tra cui la Stazione Unica Appaltante (SUA) e il Soggetto Aggregatore, offrono una base per una capacità collettiva, un supporto tecnico più forte esteso all'intera area metropolitana potrebbe aiutare a mettere in comune le competenze, facilitare i progetti intercomunali e diffondere su scala più ampia le iniziative di successo.

4 Prospettive di intervento

Sulla base della valutazione della performance metropolitana (capitolo 1) e della governance metropolitana (capitolo 2) svolta nelle pagine precedenti, si propongono le seguenti prospettive di intervento in risposta alle criticità individuate. Sono raggruppate in tre categorie:

- **Migliorare l'attrattività, la competitività e l'innovazione metropolitane.** La Città metropolitana di Milano può far leva sulla propria diversità economica, sulla solida base di conoscenze e sul patrimonio culturale per perseguire un modello di sviluppo più policentrico e inclusivo, rafforzando specializzazioni economiche e poli di innovazione in diversi comuni e affrontando al tempo stesso le persistenti disuguaglianze in materia di casa, energia e territorio.
- **Rafforzare il capitale umano e lo sviluppo delle competenze.** La competitività e la resilienza di lungo periodo della Città metropolitana di Milano dipenderanno dalla sua capacità di formare, attrarre e trattenere talenti, rafforzando al tempo stesso la capacità delle istituzioni pubbliche di rispondere ai rapidi cambiamenti economici e tecnologici. Ciò richiede un allineamento più stretto tra istruzione, competenze e fabbisogni del mercato del lavoro, un ambiente più attrattivo per studenti e lavoratori qualificati e un uso più ampio delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale nella pubblica amministrazione.
- **Rafforzare la governance metropolitana.** La Città metropolitana di Milano ha un'occasione unica per rafforzare il proprio ruolo di autorità strategica capace di orientare lo sviluppo di lungo periodo di una delle principali regioni metropolitane d'Europa. Realizzare questa ambizione richiederà assetti di governance che rispecchino meglio la geografia funzionale dell'area metropolitana, un coordinamento più forte tra livelli di governo e comuni e un coinvolgimento più profondo di imprese, mondo accademico e società civile.

Attrattività, competitività e innovazione metropolitane

Le prospettive di intervento che seguono mirano a sostenere la casa accessibile, accelerare la transizione circolare e a basse emissioni di carbonio, rafforzare l'economia della conoscenza e l'innovazione d'impresa oltre il centro di Milano e accelerare la transizione a basse emissioni di carbonio. Fanno leva sugli strumenti di pianificazione, sui partenariati e sui programmi di investimento esistenti.

Promuovere uno sviluppo policentrico e una crescita diffusa

Sebbene nel 2023 la Città metropolitana abbia prodotto quasi l'11% del PIL italiano con poco più del 5% della popolazione, la crescita economica non si è tradotta in incrementi di reddito comparabili nella FUA: tra il 2017 e il 2023 il reddito reale per percettore è diminuito in 285 dei suoi 317 comuni. Gli strumenti di pianificazione strategica e territoriale della Città metropolitana offrono una base per uno sviluppo più equilibrato, ma la loro attuazione è limitata dalla frammentazione delle decisioni comunali, da una capacità amministrativa disomogenea e dal carattere non vincolante del Piano strategico. La Città metropolitana potrebbe promuovere un modello di sviluppo metropolitano più policentrico, riconoscendo le diverse caratteristiche economiche, sociali e produttive dei comuni e delle zone omogenee dell'area metropolitana. Potrebbe sviluppare una rete di centri urbani

complementari distribuendo servizi, opportunità di lavoro e poli di innovazione in più comuni e riducendo l'eccessiva concentrazione nella città di Milano. In particolare:

- **Mappare e aggiornare regolarmente le risorse territoriali e il potenziale di sviluppo dell'area metropolitana**, compresi distretti industriali, aree agricole, corridoi logistici, spazi per l'innovazione, risorse culturali e patrimonio ambientale.
- **Rafforzare i legami funzionali con le aree oltre i confini amministrativi**, come la Brianza, Pavia, Torino e Genova, dove logistica, mercati del lavoro, catene del valore e reti infrastrutturali già superano i limiti della Città metropolitana, consentendo a Milano di prepararsi al proprio ruolo futuro nella logistica, nel trasporto intermodale e nelle reti economiche più ampie.
- **Promuovere meccanismi di cooperazione intercomunale per condividere benefici economici, risultati dell'innovazione e offerta di servizi tra comuni**, facendo leva sulle identità territoriali locali, sulle risorse distintive e sui vantaggi comparati, e assicurare un'equa distribuzione nell'area metropolitana delle ricadute positive generate dai grandi investimenti.
- **Posizionare MIND come risorsa metropolitana** che produca valore oltre il comune che la ospita e porti benefici all'intera regione metropolitana.

Ampliare le politiche per la casa accessibile con approcci integrati

Dal 2016 i prezzi delle abitazioni sono cresciuti più rapidamente nella FUA di Milano che nelle altre grandi aree urbane italiane. Nel 2023 l'acquisto di un'abitazione di 100 m² nel Comune di Milano richiedeva quasi 14 anni di reddito disponibile medio equivalente delle famiglie, contro circa cinque anni nella zona di pendolarismo. L'affitto di un'abitazione equivalente assorbiva circa il 51% del reddito disponibile mensile a Milano, contro circa il 25% nella zona di pendolarismo. Nell'area metropolitana sono attive diverse iniziative, sostenute da una solida rete di imprese sociali, fondazioni e cooperative che si occupano di accessibilità economica della casa. Ad esempio, Milano 2035 riunisce 30 organizzazioni pubbliche e private per ampliare l'offerta di abitazioni accessibili per i giovani (Housing Europe). Nel settembre 2026 il Consiglio metropolitano ha formalmente riconosciuto le cooperative di abitanti come partner strategici per rispondere ai bisogni abitativi (Città metropolitana di Milano, 2026).

La Città metropolitana potrebbe ampliare le politiche per la casa accessibile con approcci integrati, che comprendano programmi Housing First, residenze per studenti, fondi rotativi per l'edilizia sociale e soluzioni abitative accessibili, sostenendo al tempo stesso l'attrazione e la permanenza di studenti, lavoratori e imprese. Potrebbe:

- **Individuare nei comuni aree ben collegate in cui ampliare l'offerta di abitazioni accessibili**, in particolare vicino a università, poli occupazionali e corridoi del trasporto pubblico, facendo riferimento a PTM, STTM e PUMS, e mobilitare terreni pubblici e aree di rigenerazione, anche attraverso accordi fondiari di lungo periodo, banche dei terreni e accordi di sviluppo con comuni, università, grandi datori di lavoro e operatori dell'abitare. **Sviluppare soluzioni abitative mirate per studenti, lavoratori essenziali, dipendenti pubblici e giovani professionisti**, comprese quote riservate di alloggi accessibili, garanzie sugli affitti e formule di master leasing.
- **Integrare i programmi Housing First e le soluzioni abitative accessibili nelle politiche metropolitane per la casa**, e più in generale nella visione strategica metropolitana, in collaborazione con comuni, operatori dell'abitare e organizzazioni dei servizi sociali, e inserire

l'accessibilità economica della casa nelle strategie più ampie di attrazione di talenti e investimenti, in particolare nei comuni con carenze di manodopera o con un potenziale di sviluppo inespresso.

- **Diversificare le fonti di finanziamento della casa accessibile e delle infrastrutture di supporto**, oltre ai finanziamenti pubblici tradizionali e ai partenariati pubblico privati. In particolare, esplorare le possibilità di rafforzare i meccanismi di cattura del valore fondiario, per finanziare casa accessibile, trasporti e servizi locali.
- **Affiancare agli investimenti abitativi misure che stimolino il dinamismo delle imprese locali**, tra cui il recupero dei locali commerciali sfitti, spazi di lavoro a costi accessibili per piccole imprese e start up e un migliore accesso ai servizi locali.

Transizione verso l'economia circolare e promozione della rigenerazione energetica e urbana

La transizione verde ed energetica è al centro di diverse iniziative a Milano, tra cui il programma bandiera Forestami, che punta a piantare 3 milioni di alberi e ad aumentare del 5% la copertura arborea entro il 2030. Le emissioni totali di gas serra nella Città metropolitana sono però rimaste sostanzialmente stabili nell'ultimo decennio. Serviranno ulteriori riduzioni per raggiungere gli obiettivi climatici a livello metropolitano. Allo stesso tempo, l'espansione delle infrastrutture digitali e la competizione per il suolo aumentano le pressioni sulle risorse energetiche, idriche e ambientali. La Città metropolitana potrebbe promuovere comunità energetiche, simbiosi industriale, recupero delle risorse e rigenerazione urbana per sostenere la transizione verso un'economia metropolitana più circolare e sostenibile. Potrebbe:

- **Estendere il sostegno esistente all'efficienza energetica**, in particolare attraverso l'Agenda metropolitana urbana per lo sviluppo sostenibile, in relazione alle comunità energetiche e alle iniziative di simbiosi industriale che collegano comuni, imprese e gestori dei servizi intorno a esigenze condivise di energia, materiali e infrastrutture. Dare priorità alle infrastrutture per le energie rinnovabili su tetti, edifici pubblici, ex discariche e aree dismesse, riducendo la pressione sui suoli agricoli e sugli spazi aperti.
- **Dare priorità alle opportunità di infrastrutture condivise**, a una logistica dei rifiuti più efficiente e al recupero dei materiali, in particolare da costruzione, demolizione e altri grandi flussi di materiali.
- **Sviluppare progetti territoriali integrati che colleghino acqua, rifiuti, energia, resilienza climatica e rigenerazione urbana**, in particolare dove gli investimenti infrastrutturali possono sostenere anche il recupero delle risorse e lo sviluppo locale, e diffondere tra i comuni le novità normative. Per assicurare un adeguamento tempestivo, ridurre l'incertezza per gli attori pubblici e privati e sostenere un'attuazione più coerente ed efficace delle nuove politiche e dei programmi di investimento nell'area metropolitana.
- **Integrare i data center nella pianificazione metropolitana dell'uso del suolo, dell'energia e delle infrastrutture**, tenendo conto della domanda di elettricità e di acqua, della capacità della rete, degli impatti ambientali e delle opportunità di recupero del calore.

Far leva sull'economia della conoscenza e sugli ecosistemi dell'innovazione per la competitività

Milano ha un ecosistema dell'innovazione solido: gli inventori con sede nella Città metropolitana hanno prodotto circa il 15% delle domande di brevetto italiane tra il 2013 e il 2024, mentre le start up

localizzate nella FUA più ampia hanno attratto circa il 65% degli investimenti di venture capital in Italia tra il 2020 e il 2024. Le attività di innovazione e le iniziative di sviluppo economico locale non sono però collegate in modo sistematico tra i comuni, il che limita la possibilità di diffondere conoscenze e opportunità di impresa in tutta l'economia metropolitana. La Città metropolitana potrebbe far leva su università, centri di ricerca, biotecnologie, farmaceutica, start up e distretti dell'innovazione come motori strategici della competitività e dell'innovazione metropolitane. Potrebbe:

- **Promuovere una diffusione territoriale più ampia dei benefici dell'innovazione** rafforzando i collegamenti tra le grandi risorse metropolitane, tra cui MIND, le università e i centri di ricerca, e i sistemi economici locali. Ciò può comprendere il sostegno a sedi universitarie decentrate, poli di innovazione e incubatori, e l'uso delle Zone per l'Innovazione e lo Sviluppo (ZIS) promosse da Regione Lombardia per collegare le grandi infrastrutture di ricerca con i fabbisogni delle imprese dei comuni circostanti, in particolare nella manifattura avanzata, nelle scienze della vita e nei servizi digitali. **Facilitare l'innovazione d'impresa** attraverso un meccanismo metropolitano di incontro tra domanda e offerta di conoscenza, capace di tradurre i bisogni di innovazione delle imprese in esigenze di ricerca e di competenze e di metterle in contatto con i dipartimenti universitari, i laboratori, i ricercatori e le strutture adeguate. Questa funzione di intermediazione sarebbe particolarmente utile per le PMI, che spesso non hanno al loro interno le capacità per orientarsi nell'ecosistema della ricerca e dell'innovazione. Lanciare bandi di innovazione basati su sfide legate alle priorità metropolitane, incoraggiando le imprese a sviluppare soluzioni per mobilità, efficienza energetica, economia circolare, adattamento agli eventi meteorologici estremi, casa e servizi pubblici.
- **Sviluppare meccanismi strutturati di collaborazione continuativa tra università e industria**, integrando il trasferimento tecnologico tradizionale con modelli più ampi di trasferimento di conoscenza. Potrebbero comprendere programmi congiunti di ricerca e innovazione, sfide proposte dalle imprese, voucher per l'innovazione che diano alle PMI accesso alle competenze, ai laboratori e alle infrastrutture di ricerca delle università, e schemi di mobilità per ricercatori e dottorandi. Questi meccanismi consentirebbero alle imprese, comprese quelle senza capacità interna di R&S, di accedere al patrimonio più ampio di conoscenze e competenze delle università e non soltanto alle tecnologie già pronte per la commercializzazione.
- **Rafforzare il profilo internazionale della Città metropolitana** facendo leva sulla sua attrattività per le multinazionali estere già insediate nell'area metropolitana e favorendo i legami tra imprese multinazionali e PMI locali, per rafforzarne l'integrazione nelle catene globali del valore e massimizzare i benefici economici locali.
- **Usare gli appalti pubblici verdi e innovativi per creare domanda di nuove soluzioni** e aiutare le imprese a sperimentarle, dimostrarle e portarle su scala più ampia; collegare le sperimentazioni riuscite con i servizi di supporto alle imprese, i potenziali clienti, gli investitori e le pipeline di progetti metropolitane più ampie, e avviare dialoghi settoriali con le imprese per individuare gli ostacoli all'innovazione, i fabbisogni emergenti del mercato e le opportunità di replicare le soluzioni di successo tra settori e comuni.
- **Posizionare la Città metropolitana come piattaforma per grandi eventi internazionali, design, industrie creative e sistemi alimentari sostenibili**, mettendo in relazione imprese, università, comuni e attori dell'economia sociale per promuovere innovazione, design circolare, riuso dei materiali e filiere corte. La Città metropolitana potrebbe sfruttare grandi eventi come la Fashion Week e il Salone del Mobile per sostenere i fornitori locali, lo sviluppo delle competenze e gli

acquisti sostenibili, estendendo i benefici economici oltre la città di Milano. Potrebbe anche promuovere un approccio metropolitano al sistema alimentare, collegando agricoltura periurbana, produttori locali, appalti pubblici e iniziative per l'accesso al cibo, per rafforzare i mercati locali e ridurre lo spreco alimentare. Capitale umano, competenze e capacità istituzionale

Capitale umano e sviluppo delle competenze

Le prospettive di intervento che seguono mirano a rafforzare il capitale umano, migliorare la capacità delle amministrazioni locali e fare in modo che tutti i comuni possano contribuire a un'economia metropolitana più innovativa, inclusiva e competitiva.

Allineare lo sviluppo delle competenze ai fabbisogni del mercato del lavoro, trattenere i talenti e rafforzare l'inclusione

Nonostante la capacità di Milano di attrarre giovani lavoratori e studenti, l'invecchiamento demografico accresce la pressione sull'offerta di lavoro: la popolazione di 65 anni e più è aumentata di oltre il 13% tra il 2010 e il 2023. Le carenze di manodopera convivono con significativi disallineamenti delle competenze. Nel 2023 la Lombardia si collocava all'88° percentile su 303 regioni OCSE per quota di lavoratori sovraqualificati, mentre le difficoltà di reclutamento erano particolarmente acute nelle professioni intellettuali, nelle utility e nei servizi amministrativi e di supporto. Le piattaforme di coordinamento esistenti non riescono ancora a tradurre in modo coerente questi fabbisogni in iniziative congiunte di formazione e occupazione. La Città metropolitana potrebbe allineare più strettamente i programmi di istruzione e formazione ai fabbisogni del mercato del lavoro, in particolare nei settori legati all'economia verde, digitale e della conoscenza. Potrebbe:

- **Rafforzare il ruolo operativo del Tavolo metropolitano per le politiche del lavoro e del Tavolo delle università**, concordando con imprese, organizzazioni datoriali, AFOL Metropolitana ed enti di formazione priorità condivise sulle competenze, responsabilità e risultati attesi, e sviluppando un'analisi periodica del mercato del lavoro che unisca indagini presso le imprese, dialogo settoriale e dati territoriali per individuare e anticipare le carenze di competenze tra settori, comuni e livelli di qualificazione.
- **Lavorare con Regione Lombardia, datori di lavoro, università ed enti di formazione professionale per sviluppare percorsi formativi mirati**, compresi apprendistati, corsi brevi e tirocini. Dare priorità ai settori con difficoltà di reclutamento e alle competenze richieste da digitalizzazione, intelligenza artificiale e transizione verde.
- **Collegare lo sviluppo delle competenze alle opportunità di impresa fuori dal centro di Milano**, sostenendo start up universitarie, imprenditorialità dei laureati e iniziative di trasferimento tecnologico nei comuni esterni alla città di Milano, collegandole con imprese locali, spazi per l'innovazione e servizi di supporto alle imprese. Organizzare iniziative di incontro tra domanda e offerta di lavoro in tutta la Città metropolitana, compresi career day locali e programmi mirati che mettano in contatto studenti e laureati con imprese e comuni che scontano carenze di competenze, ed esplorare forme di microcredito condizionato e altri strumenti di finanziamento mirati per sostenere i giovani imprenditori e la nascita di imprese nei settori o nei territori con un potenziale di sviluppo inespresso.
- **Rimuovere gli ostacoli all'attrazione e alla permanenza dei lavoratori**, collegando le politiche di integrazione con lavoro, casa, mobilità e formazione, facendo in modo che i lavoratori essenziali

possano accedere alle condizioni necessarie per una partecipazione stabile al mercato del lavoro, e affrontare gli ostacoli di accesso ai servizi pubblici, tra cui servizi per l'infanzia, trasporti, sanità, istruzione e casa accessibile, riconoscendo che l'integrazione non dipende soltanto dall'accesso al lavoro.

Accelerare la trasformazione digitale della pubblica amministrazione

La Città metropolitana potrebbe accelerare la trasformazione digitale della pubblica amministrazione usando gli strumenti digitali per semplificare le procedure amministrative, migliorare le decisioni fondate sull'evidenza, rafforzare la sicurezza dei dati e migliorare la qualità dei servizi pubblici. Potrebbe:

- **Individuare un numero limitato di casi d'uso prioritari del digitale e dell'AI per la governance metropolitana**, tra cui l'analisi territoriale, la definizione delle priorità tra i progetti, la gestione dei finanziamenti, i servizi ai cittadini e il monitoraggio delle tendenze economiche e sociali, formando al tempo stesso il personale metropolitano e comunale all'uso pratico degli strumenti digitali e dell'AI per la semplificazione amministrativa, la gestione dei progetti, l'analisi dei dati, il monitoraggio e l'erogazione dei servizi pubblici.
- **Sviluppare tra i comuni regole di governance comuni per l'uso degli strumenti digitali e dell'AI**, che riguardino responsabilità, qualità dei dati, sicurezza, trasparenza e supervisione da parte del personale.
- **Collegare la digitalizzazione ai sistemi di monitoraggio e valutazione della Città metropolitana**, facendo in modo che i dati sostengano la progettazione e l'attuazione delle politiche e non soltanto la rendicontazione ex post.

Rafforzare la capacità dei comuni di diversificare le fonti di finanziamento

La Città metropolitana potrebbe rafforzare la capacità dei comuni di progettare, attuare, monitorare e valutare i progetti, assicurando continuità oltre la conclusione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Potrebbe:

- **Rafforzare, attraverso i servizi metropolitani esistenti, la funzione di supporto tecnico ai comuni per i fondi europei e per l'attuazione dopo il PNRR**, aiutando i comuni a individuare i bandi, preparare le candidature, costruire partenariati, gestire i progetti e rispettare gli obblighi di rendicontazione. La sfida non sta soltanto nel finanziare la costruzione delle infrastrutture, ma anche nel coprire i costi di lungo periodo di gestione, manutenzione e personale una volta conclusi i programmi di finanziamento straordinari.
- **Integrare nell'attività ordinaria metropolitana e nei futuri programmi di finanziamento le pratiche di gestione dei progetti sviluppate con il PNRR**, comprese milestone, target e monitoraggio, e sviluppare una pipeline condivisa di progetti metropolitani allineata alle priorità strategiche (ad esempio partendo dal Piano strategico, dal PTM, dal PMRR e dalle proposte comunali esistenti), aggregando i fabbisogni dei comuni e sostenendo candidature congiunte ed economie di scala.
- **Mettere a disposizione strumenti condivisi per appalti, raccolta dei dati, monitoraggio e valutazione**, usando strumenti come il Metropolitan Data Lab, il Documento Unico di Programmazione e il Piano strategico per individuare i fabbisogni, valutare i compromessi e misurare i risultati lungo tutto il ciclo di progetto.

- **Esplorare forme di finanziamento basate sui risultati**, che leghino il sostegno finanziario a milestone, output e obiettivi metropolitani concordati.
- **Rafforzare il ruolo della Città metropolitana come autorità di coordinamento**, capace di offrire maggiore certezza agli stakeholder e di creare le condizioni necessarie per attrarre e accelerare gli investimenti privati, e sostenere reti di comuni che lavorano su progetti comuni e condividono competenze tecniche, dati, strumenti di attuazione ed esperienze.
- **Integrare monitoraggio, valutazione e pipeline di investimento nelle decisioni strategiche**, usando l'evidenza per orientare in modo più sistematico le priorità e l'attuazione e non soltanto per rendicontare le attività concluse.

Rafforzare la governance metropolitana

Le prospettive di intervento che seguono mirano a rafforzare la leadership metropolitana, migliorare la coerenza delle politiche e il coordinamento territoriale e favorire partenariati collaborativi in grado di sostenere uno sviluppo metropolitano più integrato, inclusivo e sostenibile. Potrebbe:

- **Usare l'Intesa Quadro con Regione Lombardia per definire priorità condivise, responsabilità e modalità di attuazione negli ambiti di competenza sovrapposta.**
- **Definire un numero limitato di priorità metropolitane per ciascun ciclo di pianificazione strategica** e usarle per allineare il Piano strategico, il PTM, i piani settoriali e il programma degli investimenti, chiarendo al tempo stesso i rispettivi ruoli di Regione Lombardia, Città metropolitana e comuni nella preparazione, nel finanziamento e nell'attuazione delle iniziative congiunte, e trasferire nell'attività ordinaria le capacità di attuazione sviluppate con il PNRR e con altri programmi straordinari. Dove opportuno, usare piattaforme come il Forum metropolitano, il Tavolo metropolitano per le politiche del lavoro e il Tavolo delle università per coinvolgere gli attori interessati nella definizione delle priorità e nella costruzione di pipeline di progetti concrete.
- **Costituire partenariati tematici pubblico privati e pubblico sociali intorno a un numero limitato di priorità metropolitane**, come la casa accessibile, l'accesso ai servizi, la transizione ambientale e le infrastrutture sociali, e **legare la partecipazione degli stakeholder a risultati sociali, ambientali e territoriali misurabili**, usando indicatori comuni per monitorare i progressi e dimostrare l'impatto.
- **Superare un coordinamento basato sulla consultazione, passando ad assetti di governance orientati all'attuazione per i progetti metropolitani prioritari.** Partendo dalle strutture esistenti, come il gruppo di lavoro interdipartimentale sulle politiche europee e il Forum e i Tavoli metropolitani, istituire task force dedicate per iniziative strategiche selezionate, con responsabilità chiaramente assegnate, milestone di realizzazione, meccanismi di monitoraggio e poteri decisionali per sbloccare le criticità di attuazione.
- **Sostenere lo sviluppo di accordi operativi, city deal o progetti congiunti tra comuni che affrontano sfide metropolitane comuni**, con obiettivi, responsabilità, fonti di finanziamento, modalità di realizzazione e tempi chiari. La Città metropolitana potrebbe agire come promotore, coordinatore e facilitatore tecnico.

Bibliografia

- Ahrend, R. et al. (2014), "What Makes Cities More Productive? Evidence on the Role of Urban Governance from Five OECD Countries", OECD Regional Development Working Papers, No. 2014/5, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/5jz432cf2d8p-en.
- Berger, M. et al. (2025), "Acquisitions and their effect on start-up innovation: Stifling or scaling?", OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2025/10, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/b4efd3ab-en.
- Berger, M., C. Criscuolo and A. Dechezleprêtre (2025), "Understanding Government Venture Capital: A primer and a taxonomy", OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2025/06, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/2157a5b3-en.
- Data Center Map (2026), https://www.datacentermap.com/.
- Dijkstra, L., H. Poelman and P. Veneri (2019), "The EU-OECD definition of a functional urban area", OECD Regional Development Working Papers, No. 2019/11, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/d58cb34d-en.
- EUROSTAT (2024), Methodological manual on territorial typologies.
- Eurostat (2026), EU Labour Force Survey, https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/database (consultato il 20 maggio 2026).
- Gompers, P. and J. Lerner (1999), What Drives Venture Capital Fundraising?, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, https://doi.org/10.3386/w6906.
- Italian Republic (2014), Legge 7 aprile 2014, n. 56: Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni, https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2014/04/07/14G00069/sg.
- Lecomte, L. and L. Dijkstra (2023), Towns in Europe: A technical paper, https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/work/towns_in_europe_technical_paper.pdf.
- Lightcast (2026), Lightcast, https://lightcast.io/ (consultato il 20 maggio 2026).
- Lombardy Region (2026), Legge Regionale 3 giugno 2026, n. 11, Disposizioni in materia di insediamento di centri dati, https://normelombardia.consiglio.regione.lombardia.it/normelombardia/accessibile/main.aspx?view=showdoc&iddoc=lr002026060300011 (consultato nel 2026).
- Lombardy Region (2015), Legge Regionale 12 ottobre 2015, n. 32, https://normelombardia.consiglio.regione.lombardia.it/NormeLombardia/Accessibile/main.aspx?iddoc=lr002015101200032&view=showdoc.
- OECD (2026), OECD Regions and Cities at a Glance 2026, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/1fc64125-en.
- OECD (2026), Regions, cities and loclal statistics, http://oe.cd/geostats (consultato il 6 luglio 2026).

- OECD (2024), Job Creation and Local Economic Development 2024: The Geography of Generative AI, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/83325127-en.
- OECD (2020), Rural Well-being: Geography of Opportunities, OECD Publishing, https://www.oecd.org/en/publications/rural-well-being_d25cef80-en.html.
- OECD (2012), Redefining "Urban": A New Way to Measure Metropolitan Areas, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/9789264174108-en.
- OECD (2006), OECD Territorial Reviews: Milan, Italy 2006, OECD Territorial Reviews, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/9789264028920-en.
- OECD/Lincoln Institute of Land Policy, PKU-Lincoln Institute Center (2022), Global Compendium of Land Value Capture Policies, OECD Regional Development Studies, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/4f9559ee-en.

Note

1. La Città metropolitana di Milano corrisponde alla regione di Livello territoriale 3 (TL3) dell'OCSE, che sul piano amministrativo coincide con la ex Provincia di Milano.
2. La definizione UE OCSE di FUA (Dijkstra, Poelman e Veneri, 2019) coglie le connessioni significative tra le città e le aree circostanti, estendendo i confini della città fino a includere le aree economicamente collegate attraverso il pendolarismo per lavoro. È quindi composta da una città densamente abitata e da una zona di pendolarismo meno densamente popolata, il cui mercato del lavoro è fortemente integrato con la città (Eurostat, 2024; OECD, 2012). La definizione UE OCSE di FUA è collegata al "grado di urbanizzazione" (DEGURBA). Entrambe usano la stessa definizione di città, ma il grado di urbanizzazione classifica le restanti unità locali in piccole città e sobborghi e in aree rurali (Dijkstra, Poelman e Veneri, 2019; OECD, 2012). Il DEGURBA individua tre tipi di insediamento in base a una combinazione di contiguità geografica e densità di popolazione: 1) le città, con una popolazione di almeno 50 000 abitanti in celle di griglia dense e contigue (oltre 1 500 abitanti per km²); 2) le piccole città e le aree semidense, dove meno del 50% della popolazione vive in un centro urbano e almeno il 50% vive in un agglomerato urbano; 3) le aree rurali, con popolazione inferiore a 5 000 abitanti, dove oltre il 50% della popolazione vive in celle di griglia rurali (Lecomte e Dijkstra, 2023). Questi insediamenti svolgono soprattutto funzioni locali, offrendo servizi essenziali al territorio immediatamente circostante. Spesso poggiano su una base economica ristretta, frequentemente incentrata su piccolo commercio, agricoltura o servizi di carattere locale. I loro residenti si spostano spesso verso città più grandi vicine per servizi specializzati, istruzione superiore e opportunità di lavoro non disponibili sul posto (OECD, 2020).
3. Altri fattori che possono influire sull'accessibilità economica della casa comprendono la dinamica dell'offerta abitativa, come i tassi di costruzione residenziale e di rilascio dei permessi, la regolazione dell'uso del suolo e la zonizzazione, e i cambiamenti del patrimonio abitativo nel tempo. Una maggiore disponibilità e comparabilità dei dati su questi fattori consentirebbe una valutazione più completa delle pressioni sul mercato abitativo.
4. Le variazioni dei prezzi di compravendita delle abitazioni sono espresse in termini nominali. Le differenze di inflazione tra paesi possono spiegare in parte la differenza osservata tra gli aumenti di prezzo nelle FUA italiane e la media OCSE.
5. Per FUA di medie dimensioni si intendono le FUA tra 250 000 e 1,5 milioni di abitanti, per FUA piccole quelle tra 50 000 e 250 000 abitanti.
6. Il Comune di Milano ha adottato obiettivi climatici attraverso il Piano Aria e Clima (PAC), che costituisce il principale quadro strategico delle politiche climatiche della città, in linea con gli obiettivi dell'Accordo di Parigi (si veda https://www.comune.milano.it/argomenti/ambiente-e-animali/piano-aria-e-clima).
7. I dati del 2024 sono disponibili solo per le professioni e non per i settori NACE. Le tre professioni con il mercato del lavoro più teso in Lombardia nel 2024, in termini di tensione relativa, erano: dirigenti 1,9, professioni intellettuali 1,8, conduttori di impianti e macchinari 1,6. La tensione relativa del mercato del lavoro è misurata come rapporto tra posti vacanti e occupati per un dato settore o una data professione in Lombardia, diviso per la tensione media

di tutti i settori o di tutte le professioni in Lombardia. Valori superiori a 1 indicano mercati del lavoro più tesi della media regionale.

8. Calcoli su dati fDi Markets.

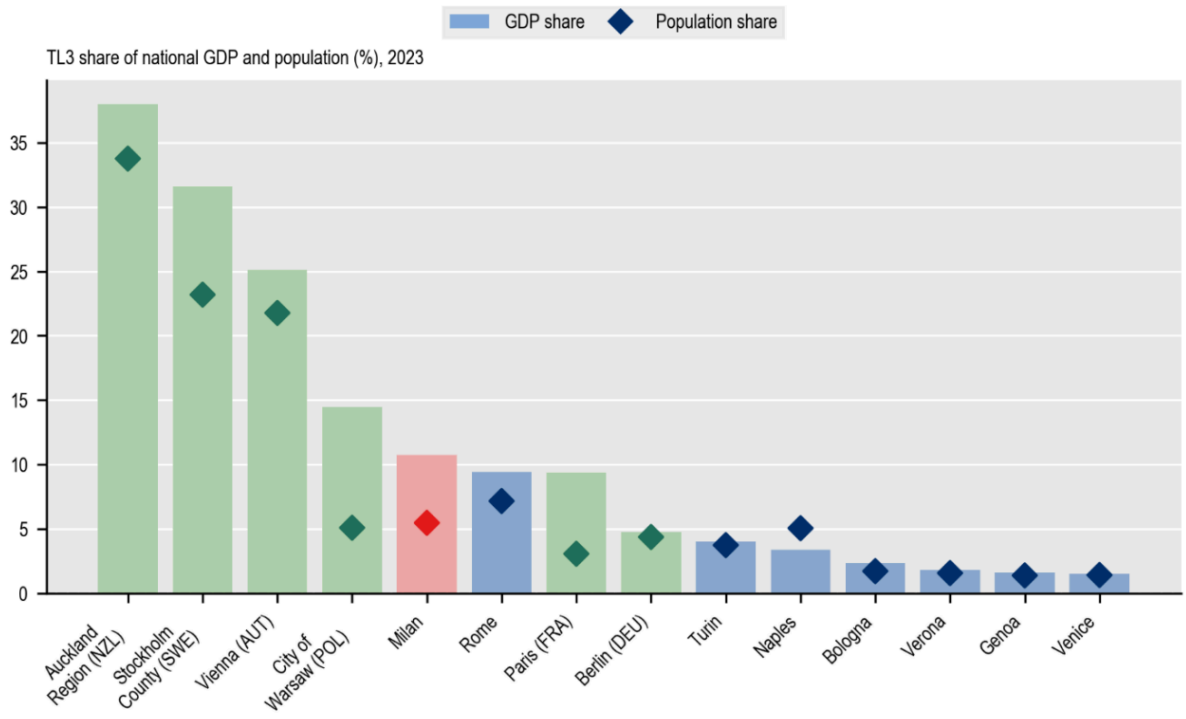
9. Il venture capital (VC) è tipicamente organizzato come una società in accomandita a durata limitata, il cui scopo è cedere con profitto le partecipazioni nelle imprese finanziate (Berger, Criscuolo e Dechezleprêtre, 2025; Gompers e Lerner, 1999). I general partner gestiscono il fondo e prendono le decisioni di investimento; in cambio percepiscono commissioni di gestione e una quota dei profitti, il cosiddetto carried interest. I general partner sono specializzati nella selezione di start up ad alto potenziale e nell'apporto di competenze manageriali e tecniche a start up ad alta tecnologia. I limited partner, tipicamente investitori istituzionali come fondi pensione e assicurazioni, forniscono il capitale senza partecipare alla gestione e ricevono una quota dei profitti proporzionale al loro apporto. A differenza delle banche, gli investitori di venture capital finanziano le imprese con capitale di rischio anziché con debito, fornendo capitale in cambio di una partecipazione, di solito di minoranza. I dati sui flussi di VC provengono dall'OECD Startup Database (Berger et al., 2025), che combina due tra le banche dati globali più complete sulle start up innovative, Crunchbase e Dealroom. Entrambe attingono a registri pubblici e a contenuti generati dagli utenti, compresi materiali forniti dalle stesse start up e dagli investitori, e insieme offrono una copertura globale completa delle singole operazioni di VC, delle start up che le ricevono, del loro management e degli investitori coinvolti. Le operazioni sono raggruppate in cinque categorie che riflettono la fase e l'entità del finanziamento: Seed, Early stage, Late stage, Growth e operazioni di tipo non noto (Berger, Criscuolo e Dechezleprêtre, 2025). Le operazioni Seed sono spesso inferiori a un milione di dollari USA, mentre quelle Late stage e Growth possono superare il miliardo. Le operazioni Growth sono escluse dall'analisi, perché riguardano soprattutto il private equity più che il venture capital. Le operazioni senza tipo (circa il 3% del totale) sono incluse perché l'entità della grande maggioranza di esse non fa pensare a operazioni Growth. Tutti i valori sono espressi in dollari USA del 2022, corretti per l'inflazione dei prezzi al consumo.

10. La Città metropolitana di Milano è suddivisa in sette zone omogenee, che raggruppano comuni con caratteristiche territoriali, socioeconomiche e funzionali comuni. Istituite per favorire la cooperazione intercomunale e facilitare il dialogo con l'ente metropolitano, queste zone offrono una sede di coordinamento sulla pianificazione, sull'erogazione dei servizi e sulle priorità di sviluppo locale.

11. La Conferenza dei Sindaci è un organo consultivo che riunisce i sindaci di tutti i 133 comuni della Città metropolitana di Milano, compreso il Sindaco di Milano nella sua qualità di Sindaco metropolitano. È una sede di dialogo, consultazione e coordinamento politico sulle materie metropolitane, tra cui pianificazione strategica, sviluppo territoriale ed erogazione dei servizi nell'area metropolitana.

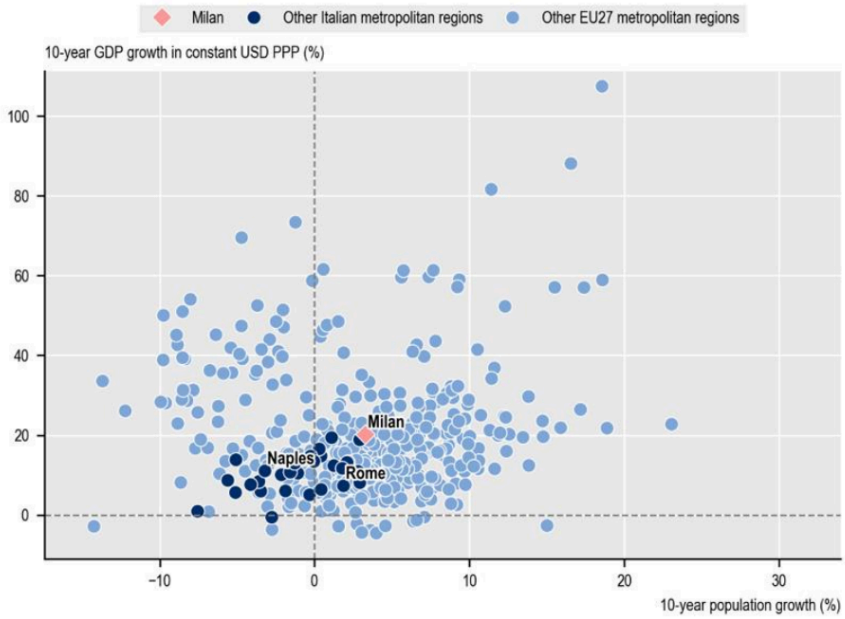
Allegato A. Tendenze territoriali e funzionali

Figura A A.1. Quota di Milano sul PIL e sulla popolazione nazionali a confronto con altre regioni italiane e con le regioni TL3 dell'OCSE con le quote di PIL più alte.



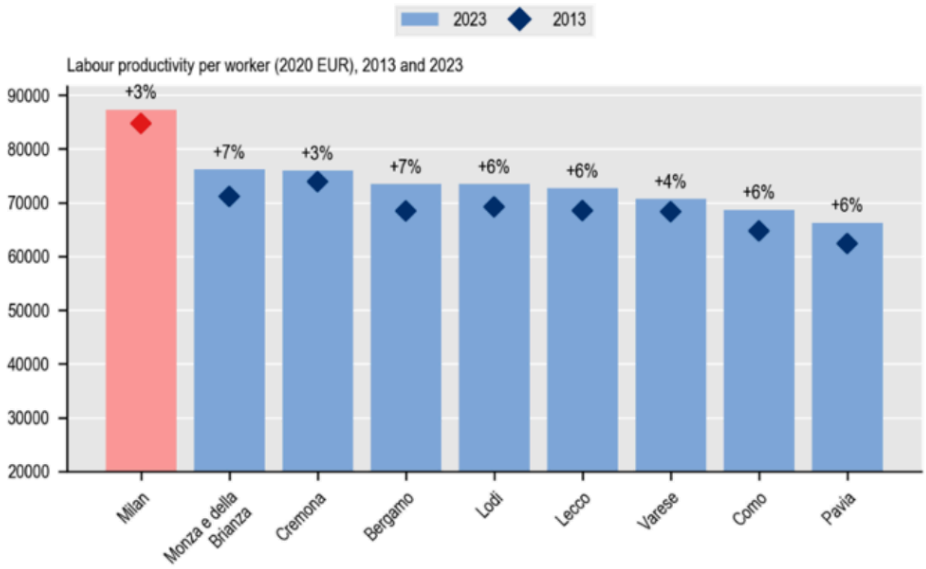
Quote di PIL e di popolazione a livello TL3, 2023. Nota: la figura comprende 8 regioni TL3 italiane (Milano, Roma, Torino, Napoli, Bologna, Verona, Genova, Venezia) e 6 regioni TL3 OCSE di confronto. Le quote di PIL e di popolazione sono calcolate rispetto ai rispettivi totali nazionali del 2023. Le regioni di confronto OCSE sono regioni TL3 prime per PIL nei rispettivi paesi, scegliendo le 6 più vicine a Milano per dimensione demografica. Fonte: calcoli su OECD Regions, Cities and Local Areas database, http://oe.cd/geostats (2026).

Figura A A.2. Milano è la regione metropolitana in più rapida crescita in Italia, ma non nell'UE a 27.



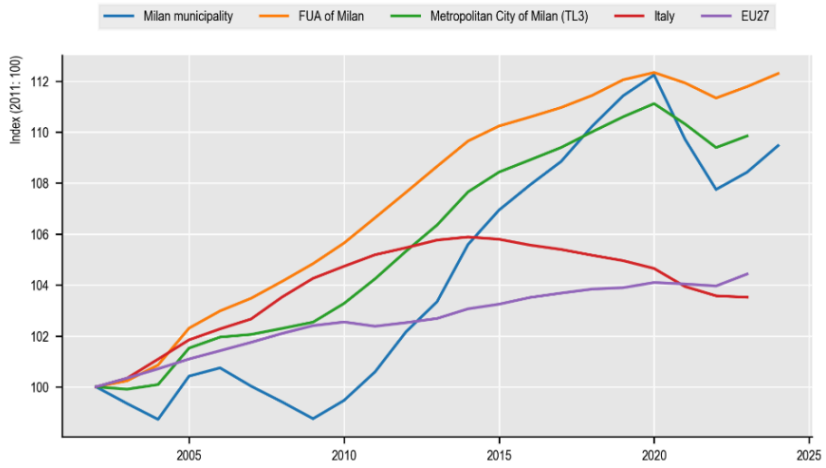
Crescita decennale del PIL e della popolazione (%), 2013-2023. Nota: la figura comprende 437 regioni TL3 metropolitane in 25 paesi dell'UE a 27, 32 in Italia e 405 altrove. Paesi inclusi: AUT, BEL, BGR, CZE, DEU, DNK, ESP, EST, FIN, FRA, GRC, HRV, HUN, IRL, ITA, LTU, LUX, LVA, NLD, POL, PRT, ROU, SVK, SVN, SWE. I tassi di crescita si riferiscono alla variazione cumulata in 10 anni. I dati si riferiscono al 2023 per tutti i paesi. Milano è prima su 32 regioni TL3 metropolitane italiane per crescita del PIL e prima per crescita della popolazione. Nell'UE a 27 è 160ª su 437 per crescita del PIL (64° percentile) e 223ª per crescita della popolazione (49° percentile). Per leggibilità gli assi sono troncati allo 0,3° e al 99,7° percentile di ciascuna distribuzione; 8 regioni TL3 metropolitane cadono fuori dall'area del grafico. Fonte: calcoli su OECD Regions, Cities and Local Areas database, http://oe.cd/geostats (2026).

Figura A A.3. La produttività del lavoro della Città metropolitana di Milano è la più alta della regione, ma cresce più lentamente che nelle piccole regioni circostanti.



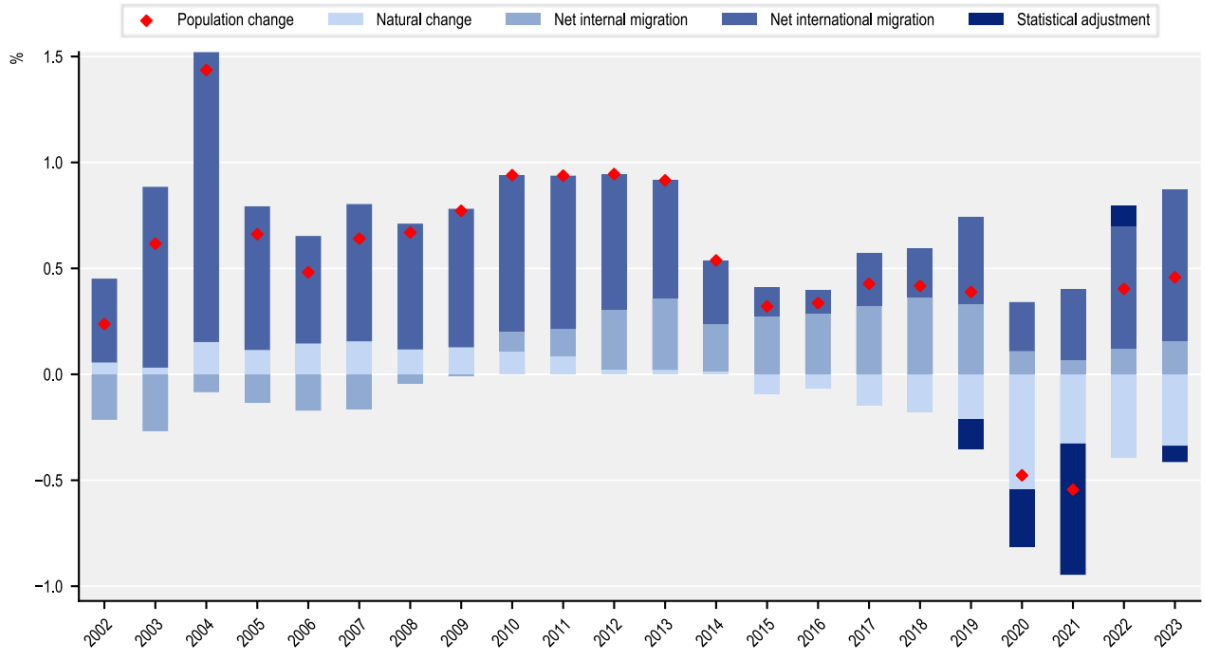
Produttività del lavoro per occupato nelle regioni TL3 che si sovrappongono alla FUA di Milano. Nota: la produttività annua del lavoro per occupato è definita come valore aggiunto lordo per occupato nel luogo di lavoro, espresso in euro del 2020. La figura comprende 9 regioni TL3 italiane con comuni nella FUA di Milano (Bergamo, Como, Cremona, Lecco, Lodi, Milano, Monza e Brianza, Pavia, Varese). Le etichette indicano la variazione percentuale tra il 2013 e il 2023, arrotondata all'unità. Fonte: OECD (2026), OECD Regions, Cities and Local Areas database, http://oe.cd/geostats.

Figura A A.4. La Città metropolitana di Milano continua a crescere nonostante il calo demografico nazionale.



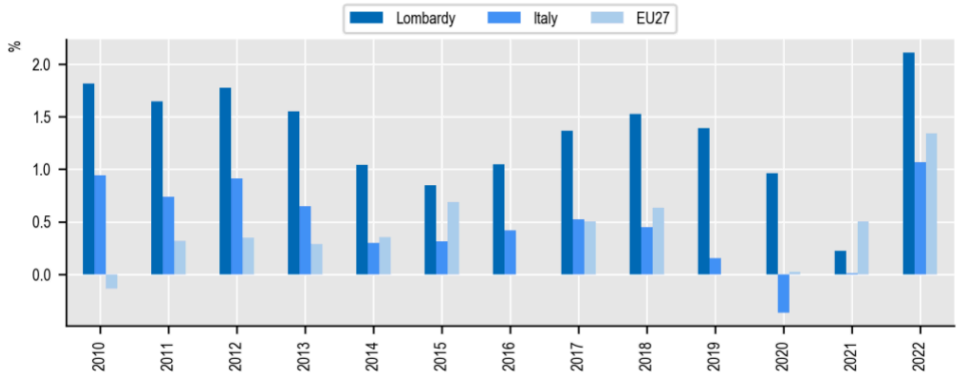
Andamento della popolazione nel comune di Milano, nella FUA di Milano e nella Città metropolitana di Milano dal 2002 al 2024. Fonte: OECD (2026), OECD Regions, cities and local statistics, OECD, Parigi, http://oe.cd/geostats.

Figura A A.5. Il saldo migratorio positivo è il principale motore della crescita della popolazione a Milano.



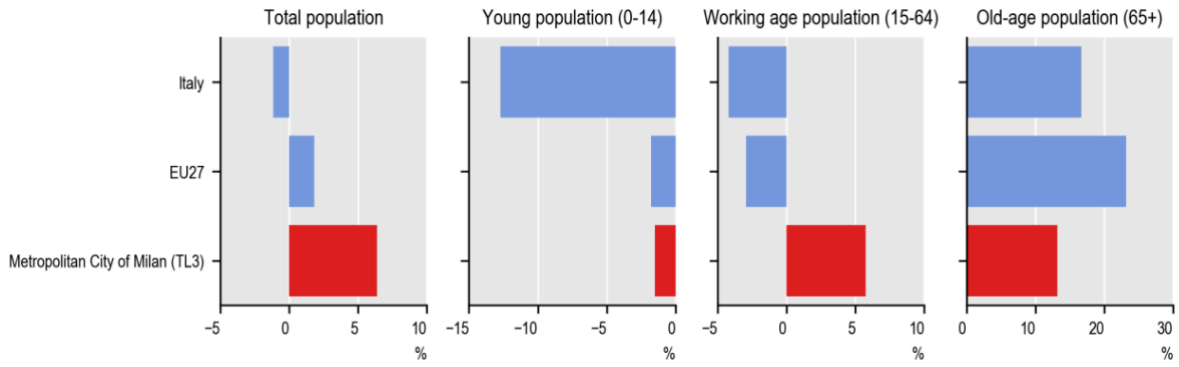
Variazione annua della popolazione per componente nella FUA di Milano, dal 2002 al 2024. Nota: dal 2019 il bilancio demografico dell'ISTAT include una revisione statistica che allinea la popolazione di fine anno ai conteggi del censimento permanente e alle correzioni anagrafiche. Le tre componenti mostrate (saldo naturale, saldo migratorio interno e saldo migratorio internazionale) non sommano quindi alla variazione totale della popolazione. Fonte: OECD (2026), OECD Regions, cities and local statistics, OECD, Parigi, http://oe.cd/geostats.

Figura A A.6. Il saldo migratorio delle persone di 15-39 anni è più alto in Lombardia che a livello nazionale e dell'UE.



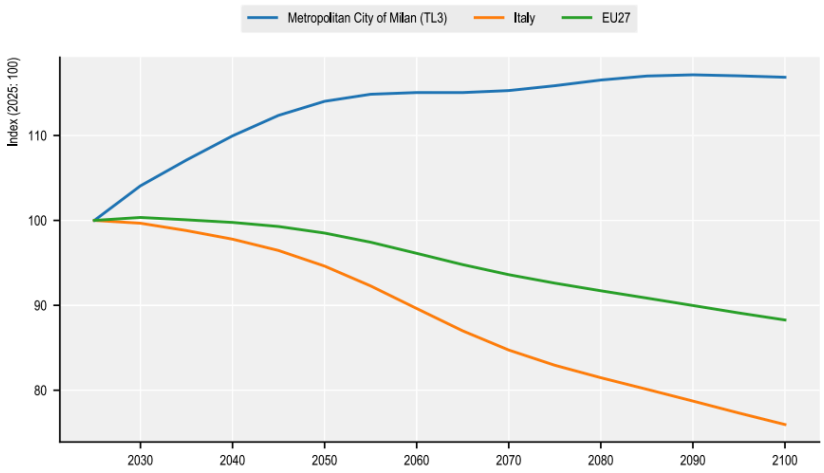
Tasso migratorio netto della popolazione di 15-39 anni, dal 2010 al 2022. Nota: il saldo migratorio della popolazione di 15-39 anni è stimato sulla base della popolazione annua per età e dei decessi, con la seguente formula, che corrisponde al residuo tra variazione della popolazione e saldo naturale per la fascia 15-39: (POPF_Y15T39 – POPI_Y15T39) – (POPI_Y14 – POPI_Y39 – DEATHS_Y15T39), dove POPI_Yk è la popolazione di età k al 1° gennaio, POPF_Yk la popolazione di età k al 31 dicembre e DEATHS_Yk il numero di decessi all'età k. Fonte: calcoli OCSE su Eurostat (2025), Deaths by age, sex and NUTS 2 region, ed Eurostat (2025), Population on 1 January by age, sex and NUTS 2 region.

Figura A A.7. Andamento dell'invecchiamento nella Città metropolitana di Milano.



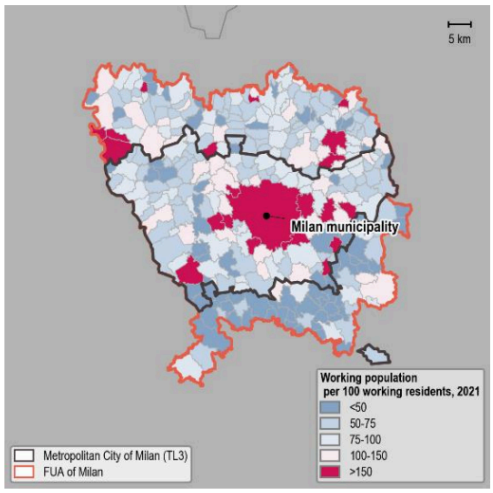
Variazione della popolazione per fascia d'età dal 2010 al 2023 nella Città metropolitana di Milano (TL3), in Italia e nell'UE a 27. Fonte: OECD (2026), OECD Regions, cities and local statistics, OECD, Parigi, http://oe.cd/geostats.

Figura A A.8. La popolazione della Città metropolitana di Milano è prevista in crescita fino al 2050, prima di stabilizzarsi.



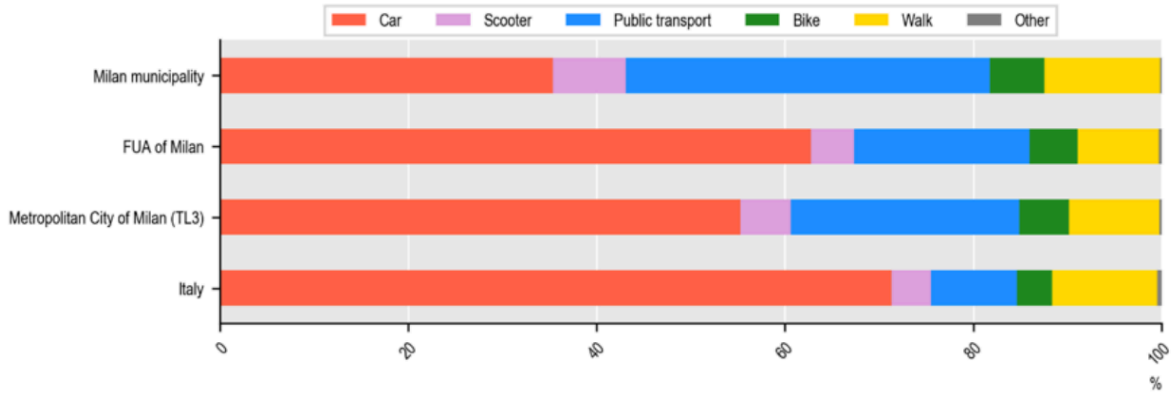
Proiezioni della popolazione dal 2025 al 2080 nella Città metropolitana di Milano, in Italia e nell'UE a 27, dal 2025 al 2100. Fonte: calcoli OCSE su Eurostat (2025), Population on 1st January by age, sex, type of projection and NUTS 3 region, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/proj_25rdbal/default/table?lang=en.

Figura A A.9. Quasi il 25% dei comuni dell'area urbana funzionale di Milano ha meno di 50 lavoratori occupati nel comune ogni 100 residenti occupati.



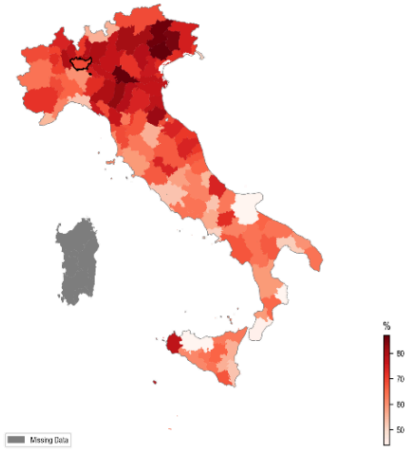
Lavoratori occupati nel comune ogni 100 residenti occupati, 2021. Nota: la figura comprende 317 comuni. Il rapporto tra lavoratori occupati nel comune e residenti è calcolato sui dati comunali dei flussi di pendolarismo. Milano è al 13° posto tra i 317 comuni, con un valore di circa 160. 75 comuni (23,7%) hanno un valore inferiore a 50. Fonte: OECD (2026), OECD Regions, cities and local statistics, OECD, Parigi, http://oe.cd/geostats.

Figura A A.10. Il pendolarismo nell'area metropolitana continua a dipendere molto dall'auto privata.



Distribuzione dei lavoratori per principale mezzo di trasporto per recarsi al lavoro, 2011. Fonte: OECD (2026), OECD Regions, cities and local statistics, OECD, Parigi, http://oe.cd/geostats.

Figura A A.11. Il tasso di recupero dei rifiuti urbani a Milano è superiore alla media nazionale (69% contro 67%), ma inferiore a quello delle province circostanti.



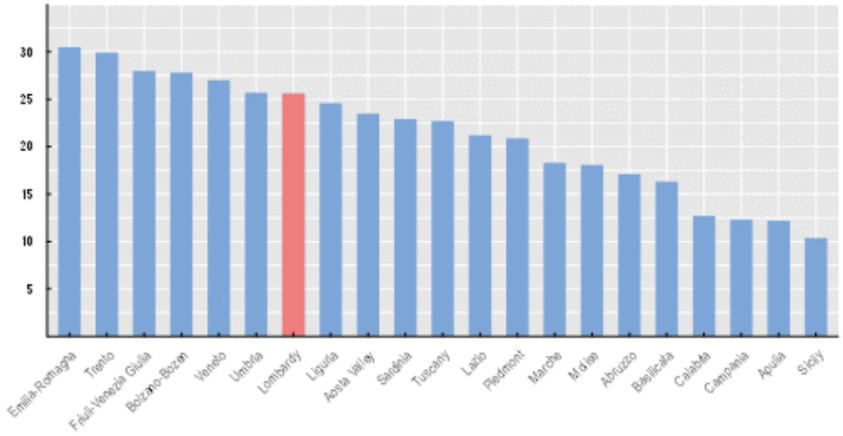
Tasso di recupero dei rifiuti urbani nelle regioni TL3, 2023. Fonte: OECD (2026), OECD Regions, cities and local statistics, OECD, Parigi, http://oe.cd/geostats.

Figura A A.12. La sovraqualificazione è sempre più diffusa in Lombardia.



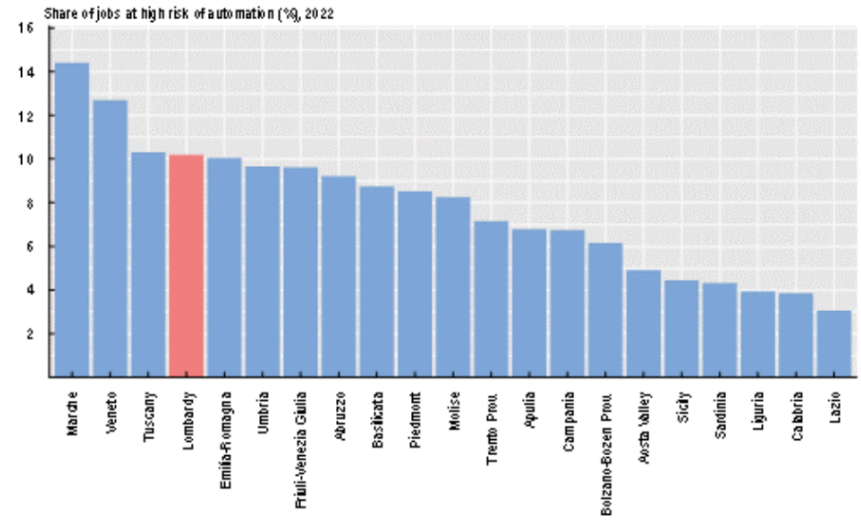
Quota di lavoratori sovraqualificati in alcune regioni TL2 italiane (%). Nota: la figura comprende 7 regioni TL2 italiane. Il disallineamento si riferisce al livello di istruzione. I lavoratori sono considerati disallineati quando il loro livello di istruzione differisce da quello più comune tra i lavoratori dello stesso gruppo professionale, paese e anno. Le etichette indicano la variazione percentuale tra il 2013 e il 2023, arrotondata all'unità. Fonte: calcoli su OECD (2024), Job Creation and Local Economic Development 2024.

Figura A A.13. La quota di adulti che partecipano alla formazione in Lombardia supera di 6 punti percentuali la media nazionale (26% contro 20%).



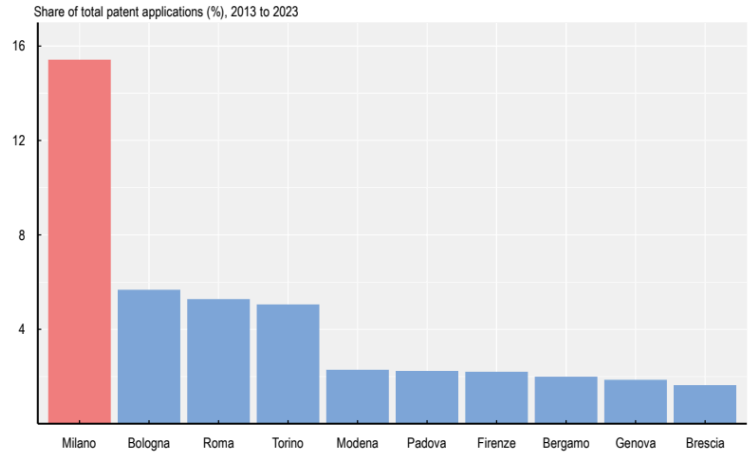
Quota della popolazione di 25-64 anni che ha partecipato ad attività di istruzione e formazione formale o non formale negli ultimi 12 mesi nelle regioni TL2 italiane, 2024. Fonte: calcoli su OECD Regions, Cities and Local Areas database, http://oe.cd/geostats.

Figura A A.14. La quota di posti di lavoro ad alto rischio di automazione in Lombardia supera di 2,4 punti percentuali la media nazionale (10,2% contro 7,8%).



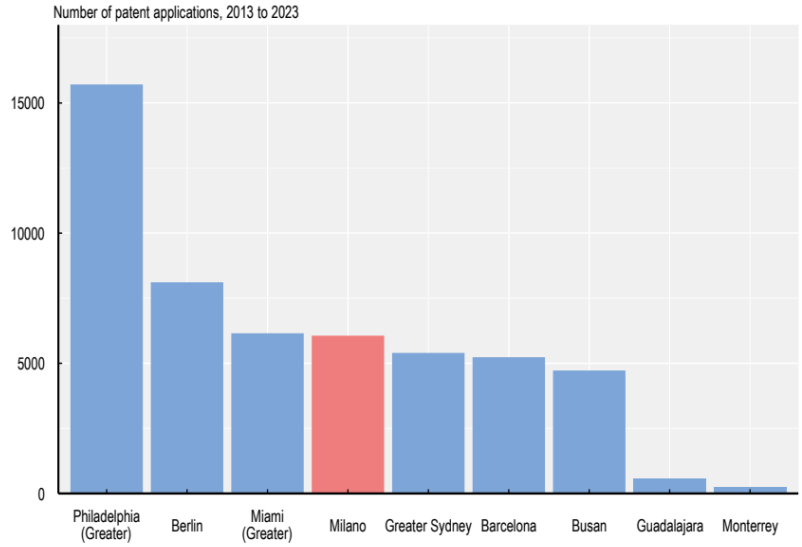
Nota: la figura comprende 21 regioni TL2 italiane. La quota di posti di lavoro ad alto rischio di automazione è il rischio di automazione delle professioni date le tecnologie disponibili, secondo la valutazione degli esperti (OECD, 2024). Una professione è ad alto rischio di automazione se oltre il 25% delle sue competenze e abilità è fortemente automatizzabile con le tecnologie disponibili. Fonte: calcoli su OECD (2024), Job Creation and Local Economic Development 2024.

Figura A A.15. Gli inventori milanesi hanno prodotto il 15% di tutte le domande di brevetto depositate in Italia.



Quota sul totale delle domande di brevetto in alcune regioni TL3 italiane (%), dal 2013 al 2023. Quota sul totale delle domande di brevetto (%), dal 2013 al 2023. Fonte: calcoli su OECD, STI Micro-data Lab: Intellectual Property Database, http://oe.cd/ipstats, giugno 2026.

Figura A A.16. Gli inventori di Milano hanno depositato circa 6 000 brevetti tra il 2013 e il 2023, in linea con la media delle FUA di popolazione comparabile.



Numero totale di domande di brevetto in alcune FUA dell'OCSE, dal 2013 al 2023. Numero di domande di brevetto, dal 2013 al 2023. Nota: selezionate le 9 FUA con la popolazione più vicina a quella di Milano nel 2013. Fonte: calcoli su OECD, STI Micro-data Lab: Intellectual Property Database, http://oe.cd/ipstats, giugno 2026.

Allegato B. Pratiche internazionali

Tabella A B.1. Pratiche internazionali

Ambito tematico	Problema	Esempio	Fonte
Leadership metropolitana strategica e attuazione	Governance metropolitana frammentata e capacità insufficiente di attuare strategie di lungo periodo.	Londra, Regno Unito: la Greater London Authority unisce una leadership politica metropolitana con le competenze dei borough. Il London Plan, previsto per legge, offre un quadro spaziale comune, mentre Transport for London (TfL) assicura l'attuazione operativa della Strategia dei trasporti del Sindaco. Le Opportunity Areas collegano gli investimenti nei trasporti a casa, lavoro e rigenerazione.	GLA, London Plan (2021)
Leadership metropolitana strategica e attuazione	Politiche ambientali frammentate e coordinamento insufficiente delle iniziative di sostenibilità.	Londra, Regno Unito: la London Environment Strategy integra qualità dell'aria, infrastrutture verdi e trasporti a basse emissioni. ReLondon, partenariato tra il Sindaco e i borough, promuove gestione dei rifiuti, efficienza delle risorse ed economia circolare.	London Environment Strategy e ReLondon (Box 4.1)
Leadership metropolitana strategica e attuazione	Difficoltà di coordinare l'azione per il clima tra comuni, settori e stakeholder.	Greater Manchester, Regno Unito: un approccio di governance orientato alle missioni unisce una roadmap climatica metropolitana, cinque Challenge Group tematici, consultazione pubblica e collaborazione tra comuni, imprese, università e società civile.	OECD, Harnessing Mission Governance to Achieve National Climate Targets
Cooperazione intercomunale operativa	Debole capacità di attuazione e competenze frammentate tra i comuni.	Rotterdam L'Aia, Paesi Bassi: un partenariato volontario di 21 comuni sostenuto da un'autorità dei trasporti prevista per legge, da finanziamenti nazionali dedicati e da contributi comunali. Coordina congiuntamente accessibilità dei trasporti, sviluppo economico, localizzazione dei posti di lavoro e crescita urbana.	MRDH, The Power of Partnership
Cooperazione intercomunale operativa	Dialogo politico e cooperazione limitati tra i comuni metropolitani.	Chicago, Stati Uniti: il Metropolitan Mayors Caucus offre una sede istituzionalizzata di cooperazione, con riunioni trimestrali, un comitato esecutivo, 12 commissioni e task force tematiche e decisioni prese per consenso.	OECD, Governing the City
Cooperazione intercomunale operativa	Azione comunale frammentata e occasioni mancate di mettere in comune le risorse.	Boston, Stati Uniti: la Metropolitan Mayors Coalition usa gruppi di lavoro tematici, progetti congiunti, azioni di advocacy legislativa e candidature congiunte ai finanziamenti per affrontare sfide comuni e ottenere risparmi.	OECD, Governing the City
Cooperazione intercomunale operativa	Incentivi insufficienti per i comuni a collaborare e condividere responsabilità.	Regno Unito: i City Deal attribuiscono alle città poteri e risorse aggiuntivi in cambio di una governance collaborativa più forte e di assetti istituzionali concordati.	OECD, Governing the City

Ambito tematico	Problema	Esempio	Fonte
Cooperazione intercomunale operativa	Difficoltà di allineare le riforme della governance metropolitana con le competenze comunali.	Area metropolitana di Helsinki, Finlandia: l'attribuzione delle competenze metropolitane è stata legata ai progressi del piano nazionale di accorpamento dei comuni, usando la riforma istituzionale come incentivo alla cooperazione.	OECD, Governing the City
Cooperazione intercomunale operativa	Rappresentanza politica diseguale e riluttanza dei comuni più piccoli a partecipare alle istituzioni metropolitane.	Lione, Francia: la città centrale ha accettato una rappresentanza ridotta nella struttura di governance intercomunale per facilitare la partecipazione dei comuni circostanti.	OECD, Governing the City
Sviluppo metropolitano equilibrato	Concentrazione di casa, lavoro e investimenti nel nucleo metropolitano, che limita lo sviluppo dei centri secondari.	Area metropolitana di Amsterdam, Paesi Bassi: l'Urbanisation Concept 2050 promuove uno sviluppo policentrico, fissando obiettivi metropolitani per casa e lavoro e assegnando ruoli di crescita differenziati ai centri secondari. Un partenariato metropolitano e un'autorità dei trasporti sostengono coordinamento strategico e attuazione.	Amsterdam Metropolitan Area, Ambitions
Sviluppo metropolitano equilibrato	Disuguaglianze spaziali nell'accesso a lavoro, servizi pubblici, strutture e spazi verdi.	Regione di Bruxelles Capitale, Belgio: il Piano regionale di sviluppo sostenibile promuove una struttura urbana policentrica a più scale, dai centri urbani regionali ai quartieri, sostenuta dalla pianificazione comunale e dal coordinamento interregionale.	OECD, Territorial Reviews: Brussels-Capital Region
Densificazione abitativa collegata a trasporti e servizi	Carenza di abitazioni accessibili e capacità limitata di influire sull'offerta e sull'accessibilità economica.	Vienna, Austria: acquisizione pubblica di terreni, partenariati con costruttori a profitto limitato e privati, prezzi dei terreni ridotti e prestiti pubblici agevolati sono combinati con requisiti di accessibilità economica, assegnazione e qualità.	OECD, Territorial Reviews: Brussels-Capital Region
Densificazione abitativa collegata a trasporti e servizi	Sviluppo a bassa densità e offerta abitativa insufficiente nelle aree metropolitane esterne.	Londra, Regno Unito: lo sviluppo a densità più alta nei borough esterni è sostenuto da investimenti nei trasporti e da misure che scoraggiano l'uso dell'auto privata, consentendo di accogliere nuove abitazioni e sostenendo al tempo stesso il trasporto pubblico e i centri commerciali locali.	OECD, Territorial Reviews: Brussels-Capital Region
Densificazione abitativa collegata a trasporti e servizi	Problemi di accessibilità economica della casa aggravati dai costi di trasporto e dallo scarso accesso a lavoro e servizi.	Vancouver, Canada: la Regional Growth Strategy integra pianificazione abitativa, dell'uso del suolo e dei trasporti, incoraggiando uno sviluppo misto e a densità più alta intorno ai centri urbani e ai nodi del trasporto pubblico e considerando insieme i costi della casa e dei trasporti.	OECD, Developing Transit-Oriented Communities: Metro Vancouver

Ambito tematico	Problema	Esempio	Fonte
Politiche mirate per competenze e formazione	Disallineamento tra offerta formativa ed esigenze in evoluzione dei datori di lavoro.	Regione di Bruxelles Capitale, Belgio: i partenariati formativi settoriali (Pôles Formation Emploi) riuniscono servizi per l'impiego, enti di formazione, datori di lavoro e sindacati. La formazione settoriale è integrata da monitoraggio delle professioni, indagini presso i datori di lavoro e individuazione delle professioni prioritarie.	OECD, Unleashing Talent in Brussels
Politiche mirate per competenze e formazione	Competenze professionali e conoscenze pratiche insufficienti per la transizione all'economia circolare.	Lubiana, Slovenia: le iniziative per l'economia circolare e i lavori verdi promuovono il saper fare artigiano e le competenze di riparazione e manutenzione, unendo istruzione professionale e scambio intergenerazionale di conoscenze.	OECD, The Circular Economy in Cities and Regions of the EU
Politiche mirate per competenze e formazione	Carenza di competenze STEM e digitali necessarie per la transizione verde e circolare.	Fiandre, Belgio: lo STEM centre funziona come sportello unico regionale per lo sviluppo e lo scambio di conoscenze STEM, affrontando il disallineamento tra offerta e domanda di competenze tecniche.	OECD, The Circular Economy in Cities and Regions of the EU
AI e strumenti digitali nella governance comunale	Investimenti digitali frammentati, scarsa interoperabilità e tutele insufficienti nell'adozione delle tecnologie.	Stoccolma, Svezia: una strategia per la città intelligente e connessa stabilisce principi comuni per gli investimenti digitali, tra cui piattaforme condivise, standard aperti, cybersicurezza e privacy, sostenuta dalla consultazione degli stakeholder e da una definizione delle priorità dei progetti basata sui bisogni pubblici.	OECD, AI, Jobs and Inclusion briefing
AI e strumenti digitali nella governance comunale	Trasparenza, responsabilità e fiducia pubblica limitate nell'uso dell'AI da parte delle amministrazioni comunali.	Helsinki, Finlandia: un registro pubblico dell'AI documenta i sistemi algoritmici comunali, compresi finalità, uso dei dati, supervisione umana e possibili rischi o distorsioni, consentendo ai residenti di comprenderne e contestarne l'uso.	OECD, Building Trust and Reinforcing Democracy

Allegato C. Stakeholder

Tabella A C.1. Stakeholder consultati

Istituzione	Rappresentanti
Assolombarda	Elena Maria Milanesi, Valeria Negri
Banca Intesa	Alessandro Vitellino
Università Bocconi	Edoardo Croci, Pietro Galeone, Daniel Gros, Federica Raiti
CAP Holding	Silvia Martorana
Casa del Riuso	Elisa Marchetti
Cassa Depositi e Prestiti (CDP)	Alessandro Crocco, Silvia Gatteschi
Università Cattolica del Sacro Cuore	Davide Lampugnani, Fausto Maconi
CEM Ambiente	Corrado Boccoli
Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM)	Antonio Sileo
Confagricoltura Milano (Confederazione Generale dell'Agricoltura Italiana)	Luciano Nieto
CGM, Consorzio Nazionale della Cooperazione Sociale "Gino Mattarelli"	Laura Cordaro, Anna Voltolini
HUMANA People to People Italia	Alfio Fontana
Il Sole 24 Ore	Paolo Manfredi
Confcooperative Milano e Lombardia (Confederazione Cooperative Italiane)	Giuliana Baldin
CISL (Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori)	Stefania Fragomeni
CIA Lombardia (Confederazione Italiana Agricoltori)	Giuseppe Sorrentino
CGIL Lombardia (Confederazione Generale Italiana del Lavoro)	Giorgia Sanguinetti
CNA Milano (Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa)	Laura Buscarini
UIL Milano e Lombardia (Unione Italiana del Lavoro)	Salvatore Monteduro

Istituzione	Rappresentanti
ALSEA (Associazione Lombarda Spedizionieri e Autotrasportatori)	Gabriella Maccaferri
Regione Lombardia	Carlo Bianchessi, Daniele Magni
AFOL Metropolitana (Agenzia Metropolitana per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro)	Roberta Paparatto
Città Metropolitana di Milano	Isabella Susi Botto, Marco Felisa, Paolo Festa, Giorgio Mantoan, Diana De Marchi, Gabriele Olivari, Federico Ottolenghi, Dario Parravicini, Raffaella Quitadamo, Dario Rigamonti, Fabiano Rosa, Alessandra Tadini, Emilio De Vita
Centro Studi PIM (Centro Studi per la Programmazione Intercomunale dell'area Metropolitana)	Franco Sacchi
Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi	Lidia Mezza, Stefania Spoto
Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF)	Michele Vitale
Comune di Cernusco sul Naviglio	Massimo Mancini
Comune di Liscate	Morena Aldini
Comune di Milano	Sabrina Banfi
Comune di Paderno Dugnano	Marco Coloretti
Comune di Rho	Nicola Violante
Comune di San Donato Milanese	Carlo Barone
Legacoop Lombardia (Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue)	Angelo Cabrele, Attilio Dadda
Politecnico di Milano	Raffaella Cagliano, Venere Ferraro
Social Impact Agenda per l'Italia (SIA)	Anna Voltolini
Sustainable Development Solutions Network Italia (SDSN)	Michela Pezzagno
Università degli Studi di Milano	Marco Alderighi, Alessandro Holper, Alessandro Missale, Anna Rosso
Vesti Solidale	Giuseppe Finocchiaro