

# Osservatorio Milano 2018



Comune di  
Milano



ASSOLOMBARDA



Finito di stampare  
nel mese di giugno 2018

–

**[www.osservatoriomilanoscoreboard.it](http://www.osservatoriomilanoscoreboard.it)**

**Steering Committee**





## Coordinamento

**Arabella Caporello** Comune di Milano

**Alessandro Scarabelli** Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi

## Steering Committee

**Vittorio Biondi** Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi

**Elena Corsi** Centro studi PIM

**Denise Di Dio** Politecnico di Milano

**Gregorio De Felice** Intesa Sanpaolo

**Matteo Goldstein Bolocan** Centro Studi PIM

**Rosangela Lodigiani** Ambrosianeum Fondazione Culturale

**Luca Martinazzoli** Comune di Milano

**Lidia Mezza** Camera di Commercio Milano Monza Brianza Lodi

**Corrado Mosele** Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza

**Francesco Mungo** Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza

**Valeria Negri** Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi

**Fabio Pammolli** Politecnico di Milano

**Carlo Ratti** Direttore, Carlo Ratti Associati e MIT Senseable City Lab

**Paola Rossi** Banca d'Italia

**Sergio Rossi** Camera di Commercio Milano Monza Brianza Lodi

**Franco Sacchi** Centro Studi PIM

**Giangiacomo Schiavi** Editorialista Corriere della Sera

**Lanfranco Senn** Gruppo CLAS

**Giuseppe Sopranzetti** Banca d'Italia

**Roberto Zucchetti** Gruppo CLAS

**Stefano Zuffi** Storico dell'arte

## Equipe di lavoro

**Francesca Casiraghi, Francesca Coppola,**

**Stefania Saini, Angela Signorelli**

Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi

## Con la collaborazione di



# 00. Sommario

- p. 9 | 01. Introduzione**  
di Arabella Caporello, Direttore Generale del Comune di Milano
- p. 13 | 02. Le due città**  
di Giangiacomo Schiavi
- p. 19 | 03. Un nuovo ranking urbano: il modello Milano?**  
di Carlo Ratti con Daniele Belleri
- p. 27 | 04. La visione d'insieme**  
→ **Le principali evidenze**  
→ **Il metodo di lavoro**
- p. 37 | 05. Attrattività e reputazione**  
→ **Attrattività** Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi  
→ **Reputazione** Gruppo CLAS
- p. 47 | 06. Focus Milano nel confronto globale**  
Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi
- p. 53 | 07. Obiettivi**  
→ **Dinamiche sociali ed equità** Ambrosianeum Fondazione Culturale  
→ **Accessibilità** Gruppo CLAS  
→ **Sviluppo urbano e green** Centro Studi PIM e Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza  
→ **Città smart** Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi  
→ **Tempo libero** Gruppo CLAS  
→ **Capitale umano qualificato** Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi  
→ **PA e cittadini** Denise Di Dio e Fabio Pammolli  
→ **Innovazione e startup** Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi, con il supporto di Banca d'Italia
- p. 91 | 08. Vocazioni**  
→ **Scienze della vita** Fabio Pammolli  
→ **Agroalimentare** Gruppo CLAS  
→ **Manifattura 4.0** Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi  
→ **Arte, cultura e design** Stefano Zuffi  
→ **Finanza** Intesa Sanpaolo
- p. 109 | 09. Conclusioni**  
di Giuseppe Sala, Sindaco di Milano
- p. 113 | 10. Appendice**

# 01. Introduzione

L'ambizione di una città non si misura solo con gli obiettivi, ma anche con gli strumenti che innervano i processi di indirizzo del governo del territorio. Milano vuole consolidare il suo posizionamento in Europa, e nel mondo, in un momento storico in cui la competizione e la crescita globale sono sempre più ancorati allo sviluppo delle città.

L'Osservatorio nasce nel 2017 per dare sostanza a un nuovo metodo di lavoro per Milano, quello di mettere al centro della progettazione della città una rigorosa analisi scientifica di comparazione con le metropoli internazionali. L'obiettivo del confronto è duplice, misurare l'efficacia delle azioni di policy dell'Amministrazione e individuare le eccellenze internazionali.

Il lavoro dell'Osservatorio è prezioso perché costruito dalla straordinaria rete di ricercatori e professionisti che hanno deciso di regalare alla città uno strumento necessario e innovativo. Grazie alla regia scientifica di Assolombarda e al contributo dei migliori uffici studi e centri di ricerca milanesi, la città e l'Amministrazione hanno a disposizione un set di indicatori che permettono di orientare un dibattito fondamentale sullo sviluppo di Milano.

La seconda edizione dell'Osservatorio presenta alcune novità importanti che riflettono la volontà di comprendere meglio la città per orientare le policy per il futuro sostenibile di Milano.

Milano sta correndo e l'ambizione della città si riflette nella grandezza delle città con cui si confronta in questa edizione sui temi dell'attrattività e della reputazione. Parigi, Londra, New York, Chicago, Shanghai sono città globali con cui Milano si vuole misurare per attrarre talenti e capitali.

Milano sta correndo e si intravede il rischio di costruire una città a due velocità. I nuovi indicatori nel capitolo “Dinamiche sociali ed equità” diventano quindi centrali per progettare una città dove tutti possano avere un beneficio tangibile dello straordinario momento di crescita.

Milano sta correndo e gli strumenti per il dialogo tra la pubblica amministrazione e i cittadini devono evolvere per rispondere a bisogni nuovi. Nel capitolo “PA e cittadini” si è deciso di valorizzare i dati della nostra Amministrazione, senza un confronto diretto con altre città, per non perdere omogeneità e granularità degli indicatori. Il loro monitoraggio sarà lo stimolo per il nostro dinamico e costante miglioramento.

L’ampliamento degli indici e della città con cui Milano ha deciso di confrontarsi si innesta su una piattaforma digitale nuova. Il sito dell’Osservatorio si trasforma in uno strumento dinamico, dove tutti posso accedere ai dataset per approfondire e studiare la città.

L’auspicio dell’Amministrazione è che l’Osservatorio si trasformi nel custode del sapere sulla città, e costruisca lo spazio per un confronto continuo e articolato tra l’amministrazione e i protagonisti del territorio.

La seconda edizione dell’Osservatorio conferma l’ambizione e la generosità di una città capace di mettere a sistema i saperi e le eccellenze dei centri di ricerca per governare la crescita e lo sviluppo di un territorio sempre più competitivo a livello globale.



## **02. Le due città**

Modello Milano. La suggestione ritorna, s'impone, stupisce, sorprende, stabilisce le rotte affidabili della politica e anticipa il programma di una crescita possibile, rovesciando indicatori e parametri di un Paese appeso al filo dell'incertezza.

Dove c'era il segno meno oggi c'è un segno-più e Milano scavalca il dato medio nazionale: più attrattività, più capitali, più studenti, più accoglienza, più solidarietà, più commercio, più turismo, più lavoro, più pendolari, più grattacieli, più segnali di ogni tipo che certificano la ripartenza in corso, il new deal e la maturità di un processo costruito nel tempo e decollato con Expo.

Il verbale di sopralluogo restituisce l'immagine della città in movimento, coi motori accesi e la scritta *sold out*: in Galleria si procede a bracciate, in Duomo c'è la coda, sui taxi non c'è posto, il metrò è sotto assedio, Cadorna e Centrale sono ai massimi storici, così Malpensa e Linate, tra ondate di pendolari, turisti, manager, professionisti, ma anche poveri cristi e disperati. Tutti dentro l'ecosistema delle vocazioni attrattive, come lo chiama l'economista Enrico Valdani, un frullatore che genera innovazione e punti di Pil e trasforma gli eventi in esperienze. "Milano ieri era grande, ma oggi agli occhi di molti appare una città sexy", dice Inge Feltrinelli, entusiasta del neo Rinascimento come gli scrittori stranieri che arrivano nella sua Fondazione. Dietro il building vetrato dell'architetto Herzog, il filosofo Salvatore Veca indica con il senso della storia l'importanza del fattore cultura nell'accelerazione di un processo quasi ventennale che ha ridato ruolo e leadership alla città. Il brand è di nuovo in movimento e la mappa dei saperi, con il design, la moda, il Salone del mobile,

il Piccolo, la Scala, il Parenti, la Triennale, Book city, Piano city, le fiere, le mostre, il teatro, Mito, i musei, l'arte, la Milanese, la festa del cinema, la Darsena, i Navigli si intensifica con le ibridazioni dei creativi, che osano, stimolano, provocano. Le palme in piazza Duomo di Marco Bay, per esempio, possono essere un omaggio esotico alla città-mondo secondo Francesca Marzotto Caotorta, fondatrice di Orticola, oppure sembrano uno scarpone su un abito da sera, come dice Giulia Maria Crespi, ma sicuramente sono il riuscito esperimento di marketing sostenibile per il committente Starbucks, multinazionale del caffè in arrivo in piazza Cordusio.

Da due anni a Milano c'è un benefico caos che anestetizza il disagio per i cantieri in corso della Linea 4 della metropolitana e porta un afflusso di capitali stranieri come non si era mai visto. Puntare su Milano non è una scommessa, è un investimento: dagli australiani di Lendlease che hanno vinto la gara per la città del futuro nell'area Expo, al gruppo americano che ha ipotecato l'incompiuta Porta Vittoria, agli arabi nel capitale di Garibaldi Repubblica e dell'area Falck, piocono rendering e offerte commerciali. L'immobiliare è in spolvero: 43 progetti avviati e 21 miliardi di investimento per i prossimi quindici anni. Si parla di business district, di torri terziarie, di quartieri come Symbiosis al Vigentino, sulla linea aperta dalla Fondazione Prada, di Innovation district, di nuovi shopping center a integrare Cascina Merlata con il laboratorio sociale Uptown. Cantieri aperti sul futuro, a cui va aggiunto il gigantesco appalto degli Scali ferroviari, il corridoio delle stazioni dismesse che da Greco-Pirelli a Porta Romana attraversa la città. È mancato solo l'aggancio all'Ema, l'agenzia europea del farmaco in uscita da Londra, che avrebbe ingigantito il peso scientifico-industriale di Milano, in Europa e nel mondo: ma qui la debolezza non è stata locale, anzi, Comune e Regione hanno fatto un buon gioco di squadra sulla candidatura. È mancato il peso politico dell'Italia nella trattativa finale, con il pasticciato sorteggio che ha favorito Amsterdam, lasciando ombre e polemiche sulla Commissione.

Milano smart city, innovativa, sostenibile, aperta ai flussi e all'Europa, sembra un'altra Italia, agganciata ai temi della ripresa e dell'Europa. Perfino la sacralità del weekend viene intaccata dalla nuova narrazione: fino a ieri la regola *erga omnes* era quella della fuga, cinque giorni di lavoro e due di vacanza, al mare, ai monti o in campagna. La domenica Milano restava occupata dalle truppe sudamericane e filippine, dai marginali del lavoro nero, da colf e badanti. La riappropriazione identitaria contempla

ora la città da vivere, a piedi, in bici, nei parchi, in piazza Gae Aulenti e a City Life, dove il centro commerciale è un flusso continuo di passaggi: stimavano sette milioni di visitatori all'anno, li hanno raggiunti in cinque mesi e ne prevedono più del doppio nel 2018.

L'inglese ormai è la lingua semiufficiale: con il mondo in casa i rettori delle università chiedono che questa diventi la lingua base per le facoltà specialistiche. Il Tar ha respinto la decisione del rettore del Politecnico (esami solo in inglese) ma all'Humanitas, alla facoltà di Medicina, tutto è già speak english. Dalle università arrivano le spinte più innovative e in qualche caso più problematiche: la decisione di trasferire le facoltà scientifiche della Statale, da Città studi all'area Expo, ha lasciato ferite politiche e vuoti difficili da riempire. Se si aggiunge lo spostamento di Istituto tumori e neurologico Besta a Sesto San Giovanni, c'è un intero quartiere in cerca di nuove funzioni.

Milano che cresce e che cambia ha questo problema: lo strabismo dell'euforia. È forte il rischio di perdere identità e stemperare la propria originalità di metropoli a misura d'uomo nell'uniforme modello che appartiene a tutte le città globali. C'è una fetta importante di esclusi dalla festa mobile in corso, spettatori marginali, attori trascurati. Basta salire un giorno sulla circolare, la linea dei bus 90-91, per guardare in faccia le difficoltà dell'integrazione. O sbirciare nei sottopassi della Stazione e dei cavalcavia, trasformati in dormitori per disperati. Le case Aler sono ancora la problematica eredità di gestioni inefficienti e politiche sbagliate. Aumenta la popolazione anziana, cresce la fascia dei nuovi poveri con un reddito modesto da lavoro, il welfare privato supporta gli interventi di sostegno del Comune: ma non basta. È difficile creare sinergie con l'unicità di una formula che lascia la città divisa in due parti e ridistribuisce ancora troppo poco di quel che trasforma in valore.

Milano cresce, sale, corre, si presenta al mondo attrattiva, internazionale, abilitante, facile e bella, ma il benessere non è spalmato, per usare un'espressione del Censis, sulla cittadinanza media. Spinge la fascia alta, lascia indietro quella bassa. Alle tre t dell'economista Richard Florida, talento, tolleranza, tecnologia, si sono aggiunte tre s ambrosiane, che stanno per soddisfazione, spirito e solidarietà, le stesse che negli anni Sessanta le avevano assicurato lo speciale status di città più avanzata della nazione, ma il boom generato è ancora monco: crescono le povertà e aumenta l'esercito degli homeless. Gli squilibri provocati da un'immigrazione fuori controllo rendono difficile integrare e mettono alla prova la città del bene, quella del triangolo Comune-Caritas-Fondazione Cariplo, alla quale si aggiunge il lavoro dei volontari e l'impegno delle associa-

zioni sul territorio. Senza di loro ci sarebbe il baratro. “C’è una doppia cittadinanza che si tocca con mano nelle periferie, quella di serie A e quella di serie B che penalizza gli immigrati che si candidano a essere nuovi milanesi”, dice don Giovanni, parroco in prima linea nel quartiere Gratosoglio.

Certe sofferenze non viaggiano sulle rotte del futuro. Ruben, il ristorante solidale che Ernesto Pellegrini, ex presidente dell’Inter, ha aperto al Lorenteggio per un debito morale con un povero bracciante morto assiderato in una baracca, è un osservatorio che aiuta a leggere il dramma delle nuove povertà. Ogni sera è aperto alle categorie dei disoccupati, dei separati, dei senza casa, dei senza famiglia. Menu fisso con qualche variante. Non è la mensa dei poveri, ma un ristorante per non sentirsi poveri: un luogo per la dignità. Si paga un euro. Quattrocento coperti ed è sempre pieno. “In un paese civile tutti hanno il diritto di non essere lasciati soli”, spiega Pellegrini. È anche questo il modello Milano, l’impresa responsabile che affianca il Comune nella lotta alle diseguaglianze e alle fragilità.

Responsabilità è una parola che si pronuncia spesso nei convegni. Come periferie da rigenerare. Vuol dire che anche nel momento magico delle statistiche, ci sono due città da connettere, da riavvicinare. Se del modello Milano si vuole fare la punta avanzata della crescita italiana, se l’obiettivo è far fare un passo avanti a chi è rimasto indietro, il lavoro è appena cominciato.



## **03. Un nuovo ranking urbano: il modello Milano?**

[1] Carlo Ratti Associati.

[2] Braudel, Fernand.

*La Dinamica Del Capitalismo.*

Bologna: Il Mulino, 1981.

→ **La sfida tra città globali** Ci sono molti modi di interpretare la storia d'Europa, e uno di questi è di leggerla come una storia di città. O ancora meglio, come una storia di competizione tra centri urbani. Le contrapposizioni storiche tra Firenze e Siena, o tra Venezia e Genova, soltanto per fare due esempi vicini a noi, rendono l'idea di una rivalità che abbraccia l'intero spettro delle attività umane: dal commercio all'arte alla politica. Si partecipa alla competizione con l'obiettivo di primeggiare, ovvero affermarsi come capitale culturale o economica - di una certa regione o persino del mondo.

Pensiamo agli studi di Fernand Braudel, e al modo in cui il grande storico francese provò a tracciare le vicende del vecchio continente attraverso una mappatura della graduale migrazione del "centro d'Occidente", verso nord e verso ovest: "Nel 1500 si verificò un improvviso ed imponente spostamento da Venezia ad Anversa e poi, all'incirca fra il 1590 e il 1610, ad Amsterdam. Londra la superò fra il 1790 e il 1815 e nel 1929 il centro si spostò a New York", scriveva Braudel in "*La dinamica del capitalismo*<sup>[2]</sup>": "Se New York dovesse soccombere, il mondo dovrà trovare un altro centro".

"*La dinamica del capitalismo*" fu pubblicato a cavallo tra gli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso. Senza discutere se da allora ad oggi si sia effettivamente compiuto un cambio al vertice, quello che possiamo notare è che l'approccio ordinatore proposto da Braudel è oggi più che mai attuale. La stessa logica di competizione applicata ai rapporti tra città ha infatti ben travalicato i limiti dell'accademia, per prendere le sembianze di quel fenomeno proteiforme che va spesso sotto l'etichetta di

*urban ranking*. Se la globalizzazione sta riscrivendo gli equilibri economici e politici internazionali, uno degli effetti prima acclarati è stato quello di far emergere dalla superficie del mondo, con sempre maggior evidenza, le città. O meglio le “città globali”, così battezzate dalla sociologa Saskia Sassen nel suo seminale saggio del 1994 “*Cities in a World Economy*”<sup>[3]</sup>. Secondo questa teoria, per capire il mondo contemporaneo si potrebbero sempre più trascurare gli stati nazione e concentrarsi sui rapporti tra i poli di un nodo di metropoli interconnesse, che si distinguono per la produzione di servizi immateriali - finanziari, legali e commerciali.

Tra le conseguenze di questa visione è l’idea di sistematizzare la competizione tra città, nel frattempo divenute infinitamente più accessibili ai flussi delle persone, dei capitali e dei prodotti, grazie a fattori come l’apertura dei confini, la liberalizzazione dei commerci o l’avanzamento dei trasporti e alle telecomunicazioni. È stato questo il terreno fertile che ha consentito il successo dei ranking urbani, la cui proliferazione negli ultimi anni è apparsa inarrestabile.

→ **Le molteplici classifiche** Esistono oggi innumerevoli classifiche che mettono in fila le principali metropoli del mondo. La maggior parte di queste classifiche sono il frutto del lavoro dei centri di ricerca delle multinazionali di consulenza, e coprono senza soluzioni di continuità temi come la “vivibilità” o l’apertura alle attività imprenditoriali. Proviamo solo a citare qualche titolo: PriceWaterhouseCooper ha Cities of Opportunity<sup>[4]</sup>, Mercer Consulting pubblica un Quality of Living Survey<sup>[5]</sup>, KPMG parla di Competitive Alternatives<sup>[6]</sup>, IESE di Cities in Motion Index<sup>[7]</sup>,

[3] In italiano: Sassen, Saskia. *Le Città Nell'economia Globale*. Bologna: Il Mulino, 2010.

[4] PriceWaterhouseCoopers. "Cities of Opportunity: The Living City." PwC. Accessed April 18, 2018. <https://www.pwc.com/us/en/library/cities-of-opportunity.html>.

[5] Mercer. "Quality of Living City Ranking." Accessed April 17, 2018. [https://mobilityexchange.mercer.com/Insights/quality-of-living-rankings?\\_ga=2.83027541.250990918.1524388178-1115797304.1523194865](https://mobilityexchange.mercer.com/Insights/quality-of-living-rankings?_ga=2.83027541.250990918.1524388178-1115797304.1523194865).

[6] KPMG. "Competitive Alternatives 2016." Accessed April 18,

2018. <https://www.competitivealternatives.com/default.aspx>.

[7] IESE Business School. "Cities in Motion Index 2017." Accessed April 18, 2018. <http://citiesinmotion.iese.edu/indicecim/?lang=en>.

[8] Shearer, Chad, Isha Shah, Alec Friedhoff, and Alan Berube. "Metro Monitor 2018." Brookings. Accessed April 18, 2018. <https://www.brookings.edu/research/metro-monitor-2018/>.

[9] "Global Liveability Ranking 2016." The Economist Intelligence Unit. Accessed April 22, 2018. <http://www.eiu.com/topic/liveability>.

mentre Brookings compila ogni anno diversi Metro Monitor<sup>[8]</sup> estesi alle scale globale o continentale. Citiamo inoltre il Global Liveability Ranking della "Intelligent Unit" del settimanale britannico Economist<sup>[9]</sup>.

Il passo successivo in questa affermazione, dopo l'accademia e il mondo degli affari, è stato proprio il giornalismo. E qui le classifiche, per paradosso, diventano tanto più influenti quanto più soggettive.

Pensiamo al sondaggio annuale della rivista Monocle, che a sua volta mette in fila le città secondo il criterio della "Qualità della vita"<sup>[10]</sup>. Lanciato nel 2007, nel corso del tempo ha esteso sempre più i parametri presi in considerazione. Dapprima fattori di tipo socioeconomico come salari medi, livello del sistema scolastico, costi della sanità; in seguito elementi come i livelli di connessione (fisica e digitale) con il resto del mondo, la tolleranza, la forza culturale, la ricchezza della scena notturna<sup>[11]</sup>. In seguito, forse di fronte all'osservazione che la graduatoria rischiava di replicare, anno dopo anno, lo stesso manipolo di vincitori, ha ampliato lo studio a fattori completamente soggettivi<sup>[12]</sup>. Ecco allora che la rivista si è ritrovata a celebrare nomi che mai sarebbero stati presi in considerazione negli anni precedenti, da Beirut a Rio de Janeiro a Johannesburg: o meglio una certa atmosfera o spirito vivace che si possono trovare in quelle metropoli, a discapito di una certa disfunzionalità dei servizi per la vita collettiva - o forse proprio in virtù di quel contrasto.

→ **I limiti dei ranking tradizionali** Proprio quest'ultimo esempio sintetizza l'ambizione e allo stesso tempo i difetti dei ranking urbani. A discapito del loro crescente successo, la stragrande

[10] "Quality of Life Survey 2017: Top 25 Cities in the World - Film." Monocle. Accessed April 18, 2018. <https://monocle.com/film/affairs/quality-of-life-survey-top-25-cities-2017/>.

[11] Brule, Tyler. "The City of Your Dreams." Financial Times. June 12, 2009. Accessed April 19, 2018. <https://www.ft.com/content/766d1c92-561e-11de-ab7e-00144feabdc0>.

[12] "While low crime, efficient transport, strong public services and a dash of good looks all count for a lot in our rankings, we also know that there are many other elements (non-scientific)

that are important to the mix" ("The Liveable Cities Index 2011 - Issue 45 - Magazine." Monocle. June 17, 2011. Accessed April 18, 2018. <https://monocle.com/magazine/issues/45/the-liveable-cities-index-2011/>)

maggioranza di queste graduatorie mostrano in modo alternativo, a seconda dei casi, due limiti principali.

Il primo limite riguarda una incapacità, da parte di alcuni di questi studi, di riconoscere le specificità delle singole città, abbracciando come criterio ordinatore una generica "vivibilità". Quasi come se esistesse soltanto una strada per raggiungere il vertice di queste classifiche, e fosse quella già tracciata da chi oggi si trova in testa. Per dirla con le parole del critico britannico Sam Jacobs e di una sua requisitoria contro la "indexed city" pubblicata sul portale di design Dezeen: "[Queste classifiche] ci consentono di immaginare il futuro della città soltanto all'interno del loro schema di riferimento. [...] Si potrebbe persino dire che le città che ottengono un buon punteggio a malapena si possono considerare città, date le loro piccole dimensioni, la loro ricchezza e stabilità demografica. [...] Tutto questo le rende probabilmente luoghi piacevoli in cui vivere ma, per la stessa ragione, anche luoghi che non riescono a generare quella "scintilla di genio" che deriva dalla vera urbanità."<sup>[13]</sup> Secondo questi criteri, le capitali d'occidente mappate da Braudel - Venezia o Anversa o Amsterdam o Londra - non avrebbero probabilmente raggiunto il vertice delle classifiche odierne.

<sup>[13]</sup> Jacob, Sam. "Sam Jacob on the Danger of Ranking Cities by "liveability"." Dezeen. September 04, 2014. Accessed April 18, 2018. <https://www.dezeen.com/2014/09/04/sam-jacob-opinion-city-rankings-flawed-way-to-judge-best-cities-in-the-world/>.

<sup>[14]</sup> Bonomi, Aldo, and Alberto Abruzzese. *La Città Infinita*. Milano: Bruno Mondadori, 2004.

Il secondo limite riguarda quei casi - pensiamo all'esempio di Monocle citato in precedenza - in cui esiste sì una volontà positiva di riconoscere il genius loci di ciascuna città: ma questo stesso slancio, che potrebbe servire a realizzare una analisi introspettiva, si disperde tra elementi soggettivi o di approssimazione nell'utilizzo dei dati.

A quasi venticinque anni dalla pubblicazione di "Cities in the Global Economy", potremmo dire che i ranking urbani sono oggi vittime del loro stesso successo. Invece di essere strumenti di potenziamento, che incoraggino una competizione aperta, chiamando in causa amministratori pubblici, imprese e terzo settore, rischiano o di imporre un modello di sviluppo uniforme, o di mancare di rigore e perdersi in analisi impressionistiche.

→ **Nuovi sistemi di valutazione** Proprio per queste ragioni, il report che leggerete nelle prossime pagine rappresenta sul panorama internazionale un esperimento di forte ambizione. Consolidando la direzione intrapresa negli scorsi anni, l'Osservatorio Milano va a conciliare due scelte metodologiche fondamentali. Da un lato, un utilizzo rigoroso dei dati, che consente un paragone con altre realtà internazionali. Dall'altro, una definizione di criteri ordinatori che permettono di approfondire e riconoscere le

specificità locali di Milano, permettendo un percorso di crescita ancorato a principi di apertura sociale ed economica.

Partiamo da quest'ultimo punto. Esistono molti criteri per valutare una città in campo di competizione internazionale. La presenza di ristoranti stellati o hotel di lusso può certamente rappresentare un fattore di attrazione per professionisti affermati o dirigenti di multinazionali. Al contempo, sappiamo che una metropoli non si può limitare a quegli aspetti. Ecco allora che i capitoli di questo report come "Dinamiche sociali ed equità", "Accessibilità", "Sviluppo urbano e green" indicano una precisa volontà di inclusione, peraltro in linea con la tradizione solidaristica milanese. Inoltre, rispetto alle aree tipiche della global city, Milano sa rispondere con una serie di *vocazioni* che includono la finanza ma si estendono anche a Scienze della vita, Agroalimentare, Manifattura 4.0, Arte, cultura e design, agganciandosi a realtà già affermate - dall'indotto della moda al Salone del Mobile al lascito di Expo - o affiancandone altre in crescita.

L'altro motivo per cui questo report si distingue è che propone un modo nuovo di usare i dati, segnando il passo rispetto a molti altri studi comparati. I database messi in gioco - dalle traiettorie della mobilità di milioni di persone, ai dati dei comportamenti di spesa individuali ottenuti tramite un accesso anonimo alle spese delle carte di credito - permettono di formulare ipotesi valide non soltanto per un paragone con Barcellona o Monaco di Baviera, ma anche per una analisi introspettiva. In altre parole, osservare Milano per compararla ad altri centri europei consente anche di ragionare in termini di pianificazione e sviluppo della città in se stessa.

→ **La definizione stessa di area metropolitana** Tutto passa dal sapere usare i dati giusti: non tanto per elaborare risposte immediate ma per farsi le domande appropriate, sul tipo di modello di crescita che vogliamo per Milano come motore d'Italia.

Pensiamo a un caso specifico. Un problema classico nell'analisi della città moderna è la difficoltà di tracciare confini. Il caso milanese rappresenta un esempio particolarmente complesso, data la natura di Milano come metropoli che si è espansa a tal punto da inglobare non soltanto altre province e regioni, ma forse persino un pezzo di un'altra nazione come la Svizzera. Come comprendere questa "Città infinita"<sup>[14]</sup>?

Un aiuto per risolvere questa sfida ci viene dalle tecnologie. Negli ultimi anni, la geografia umana e molte altre aree delle scienze sociali hanno sperimentato nuovi sviluppi, grazie alla di-

[15] Ratti C, Sobolevsky S, Calabrese F, Andris C, Reades J, Martino M, et al. (2010) Redrawing the Map of Great Britain from a Network of Human Interactions. *PLoS ONE* 5(12): e14248. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0014248>

[16] Sobolevsky S, Szell M, Campari R, Couronné T, Smoreda Z, Ratti C (2013) Delineating Geographical Regions with Networks of Human Interactions in an Extensive Set of Countries. *PLoS ONE* 8(12): e81707. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0081707>

[17] Rosling, Hans, Ola Rosling, and Anna Rosling Rönnlund. *Factfulness: Ten Reasons Were Wrong about the World - and Why Things Are Better than You Think*. New York: Flatiron Books, 2018.

sponibilità di dati su larga scala provenienti da interazioni, comunicazioni e movimenti della popolazione urbana. I progressi nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e la raccolta di enormi serie di dati sul comportamento umano consentono ai ricercatori di studiare le interazioni e i modelli di mobilità con una precisione senza precedenti.

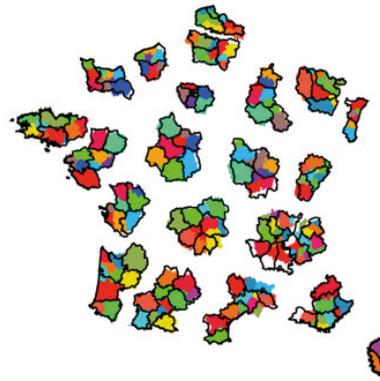
Ecco allora che i dati provenienti dall'utilizzo dei telefoni cellulari possono darci una più chiara percezione di quali siano i luoghi più legati nello spazio: in altre parole, possiamo arrivare a capire come si aggregano gli interessi economici e sociali, oltre che di mobilità. Si tratta di studi molto interessanti, che nel corso di ricerche effettuate dal MIT Senseable City Lab sia in Italia, sia in altri paesi ci ha portato a mettere in discussione confini amministrativi tracciati: vedendoli fondere o spezzarsi in più parti<sup>[15]</sup>.

Con questi dati aggregati possiamo iniziare una riflessione su quali siano gli strumenti più adatti per affrontare le sfide di un certo territorio, a partire da una definizione dei suoi effettivi limiti spaziali. Nel caso specifico, nel nostro studio (immagine in calce)<sup>[16]</sup> abbiamo notato ad esempio come i collegamenti telefonici di linea fissa tendano a oltrepassare la provincia di Milano e muoversi in un unico aggregato non soltanto verso Lodi e Pavia, Como, Varese e Lecco, ma anche verso il nord-ovest del Piemonte, verso Tortona e verso l'intera Valtellina – mentre si slegano, in modo forse inatteso, dal più vicino territorio di Bergamo.

→ **Verso nuovi sistemi di ranking: un modello Milano?** Nelle pagine di Osservatorio Milano scorgiamo la possibilità concreta di un modello di ranking nuovo. Un ranking che di certo inserisce le città in un quadro globale, ma che al contempo lascia aperto spazio all'immaginazione e a uno sviluppo sociale ed economico non già prefissato. La speranza è che questo report possa definire un nuovo standard internazionale: un "modello Milano" per le classifiche urbane: rigoroso nell'elaborazione scientifica ma al contempo "sensibile" alle esigenze specifiche del territorio. Perché come ha scritto il grande scienziato svedese Hans Rosling: "The world cannot be understood without numbers. And it cannot be understood with numbers alone".<sup>[17]</sup>

#### Figura 1

Le mappe mostrano la ripartizione di grandi Paesi europei sulla base dei network telefonici

**A****B****C****D****E****F**

Individuazione delle comunità (livello 1) di reti telefoniche in **A Francia**, **C Regno Unito**, **E Italia**. Le linee mostrano rispettivamente le regioni amministrative: 22, 11 e 20 (NUTS 1 per il Regno Unito, NUTS2 per gli altri Paesi), mentre le aree in scala di colore mostrano le corrispondenti regioni di livello 1 (21, 16 e 22), individuate applicando l'algoritmo di ottimizzazione della modularità alle reti telefoniche nazionali. Tutte le regioni individuate sono coese, sebbene alcuni dei colori assegnati possano sembrare simili.

Individuazione delle comunità (livello 2) all'interno delle partizioni di rete dal livello 1 della **B Francia**, **D Regno Unito**, **F Italia**. Per chiarezza di rappresentazione, si fornisce la visualizzazione esplosa delle comunità di secondo livello raggruppate nelle comunità di primo livello. I colori delle sotto-regioni individuate afferiscono unicamente alle rispettive regioni di livello 1. Tutte le sotto-regioni individuate risultano essere ancora coerenti a sé, sebbene alcuni dei singoli colori assegnati possano sembrare simili. Nel caso della Francia, si mostrano inoltre i confini ufficiali delle regioni NUTS2, che ben coincidono con le ripartizioni di secondo livello.

## **04. La visione d'insieme**

Il confronto esteso alla scala globale in termini di attrattività e reputazione è un primo elemento di novità di questa edizione che porta nuovi spunti e riflessioni da cui è utile partire.

A conferma di quanto evidenziato nell'edizione scorsa, anche nella comparazione allargata Milano emerge città di rilievo in virtù di un ruolo essenzialmente economico-produttivo, ed evidenzia interessanti similitudini con Chicago, Barcellona e Monaco: tutti poli economici diversificati, a spiccata vocazione internazionale e senza funzione di capitale politica. In questa cerchia più ristretta e omogenea di confronto, Milano appare ben posizionata, soprattutto con riferimento alla reputazione in ambito economico e, più in generale, alla notorietà.

Allargando lo sguardo a tutti i benchmark internazionali considerati, e quindi includendo città globali del calibro di New York e Londra, il capoluogo lombardo non risulta "la prima città mondiale" in nessuno degli ambiti presi in rassegna. Anzi, la distanza dal top performer e dalla media si mostra in alcuni ambiti talmente consistente da poter apparire eccessivamente ambiziosa.

Eppure, il confronto così costruito è utile, quanto meno per due generi di ragioni. In primo luogo, per quantificare l'ampiezza della distanza, e quindi l'intensità dello sforzo da mettere in campo per colmarla: questo vale in particolare per l'attrazione di turisti (capitalizzando su Expo, nel 2016 Milano raggiunge 2,2 turisti per abitante, ma è ben lontana dagli 8,8 di Berlino) ma anche di multinazionali (36 progetti greenfield di imprese estere a Milano nel 2016 contro i 384 a Londra). In secondo luogo, per evidenziare che esistono aspetti in cui Milano mostra una maggiore prossimità alla media globale, come nel caso dell'attrazio-

ne di talenti (33esima città universitaria al mondo secondo QS), ma anche della reputazione delle imprese e della partecipazione ai circuiti economici internazionali (12esima città globale secondo il ranking di Peter Taylor). Inoltre, in chiave dinamica rispetto all'anno scorso, Milano consolida la propria attrattività e, unica tra i benchmark omogenei europei, aumenta la propria reputazione complessiva.

Il buon posizionamento della città si riflette nel fatto che risulta tra le prime cinque aree urbane in Europa in ognuna delle vocazioni identificate come prioritarie per il territorio: scienze della vita, agroalimentare, manifattura 4.0, arte cultura e design, finanza.

In particolare, Milano risalta come una delle città europee di maggiore offerta e attrattività culturale e artistica, e si distingue per le attività legate a moda, design e creatività, dove supera nel complesso sia Madrid, sia Barcellona, sia Berlino. Un secondo ambito di grande competitività è quello delle scienze della vita, una filiera forte nel confronto europeo, in crescita e con elevate prospettive e potenzialità. Inoltre, emergono segnali di un possibile cambiamento di tendenza in direzione di un maggior ruolo di Milano come piazza finanziaria.

Del resto, il fermento percepito nell'edizione dello scorso anno trova ora piena conferma nei numeri della crescita economica: a fine 2017 il Pil milanese si posiziona sopra i livelli del 2008 del +3,1%, a fronte di una Italia ancora sotto del -4,5%.

Ma per essere realmente attrattiva, una città deve dimostrarsi inclusiva e quindi sostenibile da un punto di vista sociale. Data l'importanza e le molteplici sfaccettature del tema, in questa edizione sono stati aggiunti dati ulteriori sulla realtà milanese. Ne emerge un quadro in chiaroscuro. Da un lato, rimane il paradosso del capitale giovanile: alla crescente attrattività verso talenti e studenti internazionali si contrappone il rischio di un mancato sfruttamento del capitale giovanile "locale", come traspare dai dati di disoccupazione giovanile, di abbandono scolastico e di incidenza del fenomeno NEET<sup>[1]</sup>. Dall'altro lato, l'onda lunga della crisi si trasmette non solo in termini di crescente incidenza della deprivazione materiale e quindi della povertà estrema, ma anche e soprattutto di sviluppo del fenomeno della "povertà integrata", fotografata dai dati Caritas. In questo ambito è comunque positivo rilevare come Milano sia da sempre città aperta all'accoglienza, con una tradizione ambrosiana di attenzione agli ultimi e di inclusione, che si fonda su un vivace ed efficiente volontariato e su un dinamico settore no profit. Infine, resta aperto il tema donne e lavoro: è importante contrastare il divario tra donne e

uomini nel mercato del lavoro, ricercando maggior partecipazione femminile anche attraverso una maggiore offerta di servizi in grado di avvicinare esigenze di famiglia, vita e lavoro.

La direttrice della sostenibilità è elemento anche per lo sviluppo territoriale urbano: Milano ha sperimentato nel recente passato un processo di sempre maggiore consumo di suolo, sia per i luoghi dell'abitare sia per gli spazi produttivi ma soprattutto per le infrastrutture di mobilità. Al contempo Milano appare alla ricerca di un equilibrio sul fronte spazi verdi finalizzata alla ripresa di "naturalità": si sono ridotte, seppur lievemente, le aree inutilizzate, degradate, marginali e quelle agricole, mentre sono aumentate le aree boscate.

Al pari di quanto accade nelle più avanzate realtà urbane, anche a Milano la sostenibilità è sempre più pensata in chiave smart con crescenti investimenti sulle infrastrutture tecnologiche, sulla smart mobility e sulla capillarità della smart energy (attraverso il teleriscaldamento). Anche nel confronto europeo, restano invece arretrati gli ambiti di smart governance (soprattutto con riferimento agli open data) e di smart environment (rispetto al tema rifiuti e qualità dell'aria).

Segnali positivi emergono sul fronte innovativo e tecnologico, promettenti perché all'interno di fenomeni a lento cambiamento: continuano a crescere qualità della ricerca e brevetti (sebbene la distanza dai benchmark tedeschi in termini di trasferimento tecnologico si confermi consistente), le startup innovative nascono e si sviluppano più che nel recente passato.

Infine, tra gli aspetti da potenziare rimangono le connessioni fisiche: a maggior ragione in una Milano che fa dell'apertura internazionale un suo fulcro di sviluppo, stride il basso livello di accessibilità intercontinentale. Ma restano anche criticità sull'accessibilità metropolitana, con ricadute sulla sostenibilità.

[1] Giovani tra i 15 e i 24 anni che non studiano, non lavorano e non sono impegnati in attività di formazione e qualificazione professionale

L'Osservatorio Milano misura l'attrattività e la competitività di Milano nel confronto europeo, attraverso 221 indicatori raccolti in 3 sezioni:

- attrattività e reputazione, intese come la capacità di una città di inserirsi sulla scena mondiale, proiettando un'immagine positiva di sé e attraendo talenti e capitale umano, imprese e capitali, turisti e persone;
- 8 obiettivi trasversali e abilitanti per le città, misurati in termini di intensità dell'azione e di risultati specifici;
- 5 vocazioni proprie di Milano, identificate nelle filiere e specializzazioni settoriali riconosciute a livello internazionale e a elevato potenziale di crescita.

Lo Steering Committee ha scelto di condurre l'analisi del contesto economico, sociale e culturale di Milano in chiave comparata con altri centri urbani internazionali. Elemento imprescindibile nella scelta degli indicatori è pertanto la disponibilità di dati confrontabili a livello internazionale.

Il rapporto è nato nel 2017 ed è quindi alla sua seconda edizione: ora è possibile accompagnare le valutazioni sul posizionamento di Milano con qualche prima riflessione sulla dinamica recente.

Inoltre, rispetto alla edizione precedente il confronto viene ampliato: per le sezioni "attrattività e reputazione" e "vocazioni" la comparazione è condotta con i top globali e europei mentre per la sezione "obiettivi" è mantenuto il confronto europeo con Barcellona, Lione, Monaco e Stoccarda (ossia i capoluoghi delle regioni europee maggiormente produttive al pari della Lombardia). Più nel dettaglio, in campo "attrattività e reputazione" la comparazione avviene a livello mondo e Milano si confronta quindi con le principali città globali per ruolo nel network economico internazionale: Berlino, Londra, Parigi, Barcellona, Monaco, Stoccarda e Lione per l'Europa, Chicago e New York per gli Stati Uniti, Shanghai e Tokyo per l'Asia. In campo "vocazioni" la comparazione è condotta scegliendo per ogni filiera i territori più rappresentativi a livello europeo, individuati sulla base di indicatori di performance economica e di occupazione.

La scala territoriale di analisi varia su più livelli omogenei - città, area metropolitana, regione<sup>[2]</sup> - ed è definita in funzione della portata del fenomeno analizzato.

La difficoltà nel reperire dati a livello territoriale comunale/metropolitano e comparabili tra i benchmark in taluni casi ha condizionato la scelta di alcune variabili, rispetto a quelle idealmente migliori per una visione completa del fenomeno.

Ogni capitolo è sviluppato attraverso più dimensioni: ai 15 capitoli corrispondono nel complesso 74 dimensioni, ognuna delle quali sintetizza 3 variabili accuratamente selezionate dallo Steering Committee sulla base della significatività rispetto al fenomeno indagato, della robustezza e della aggiornabilità nel tempo<sup>[3]</sup>.

Per ogni dimensione è calcolato un valore sintetico dato dalla media dei tre indicatori, a loro volta indicizzati sulla media delle città comparate. Ne discende che lo score sintetico di una data città in una specifica dimensione corrisponde a 1 se la performance risulta identica alla media dei benchmark considerati, è superiore a 1 se la performance è sopra la media, e, viceversa, è inferiore a 1 se la performance è sotto la media.

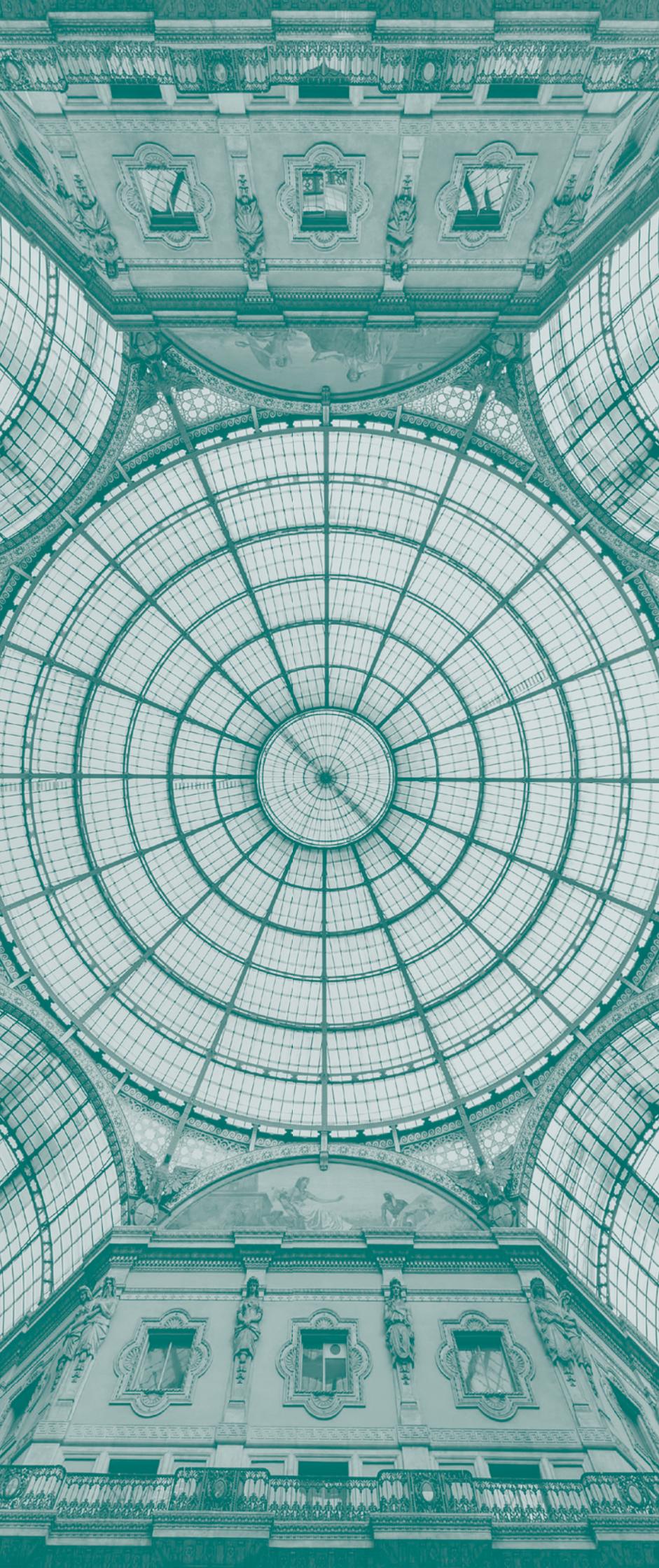
Un unico capitolo fa eccezione a questo modello di analisi centrato sul confronto internazionale: in "PA e cittadini" vengono valorizzati solamente dati del Comune di Milano, senza un confronto diretto con altre città, al fine di analizzare nel dettaglio un fenomeno complesso nella misurazione senza perdere l'omogeneità e la granularità degli indicatori.

La principale forza dell'Osservatorio Milano è nella sua costruzione tecnico-scientifica. Esso nasce infatti dal confronto e dalla sintesi dei principali uffici studi ed esperti del territorio milanese, che integrano conoscenze e competenze complementari per costruire una base numerica conoscitiva a tutto tondo della città.

Un ulteriore elemento qualificante e particolarmente innovativo è che circa metà degli indicatori raccolti sono inediti, in quanto frutto di elaborazioni ad hoc ovvero tratti da database di soggetti privati che hanno accettato di collaborare al progetto mettendo a disposizione il loro know-how: Cushman & Wakefield, EY, Fondazione Fiera Milano, Mastercard, Vodafone, Voices from the Blogs.

<sup>[2]</sup> Nel caso di Milano i tre livelli corrispondono a: Comune di Milano, Città metropolitana di Milano, Regione Lombardia.

<sup>[3]</sup> Vedi appendice per il dettaglio degli indicatori selezionati.



---

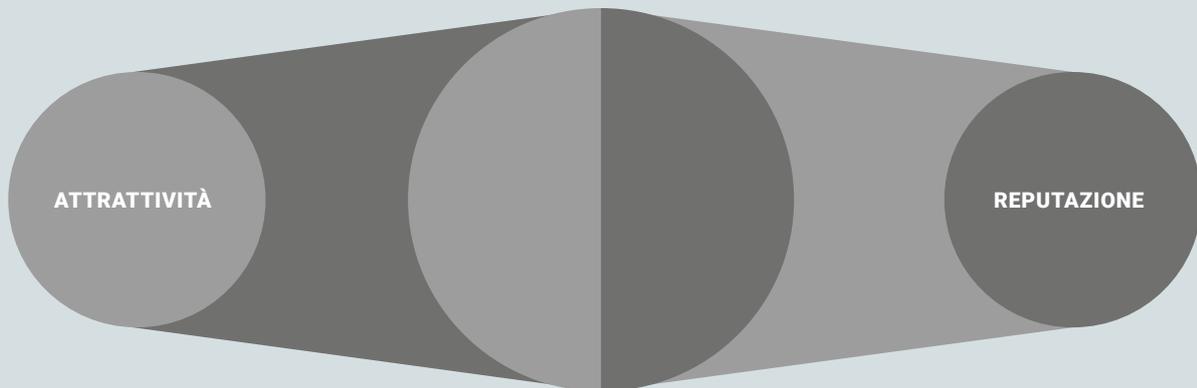
Intese come la capacità di una città di inserirsi sulla scena mondiale, proiettando un'immagine positiva di sé e attraendo talenti e capitale umano, imprese e capitali, turisti e persone

---

5 vocazioni proprie di Milano, identificate nelle filiere e specializzazioni settoriali riconosciute a livello internazionale e a elevato potenziale di crescita

---

8 obiettivi trasversali e abilitanti per le città, misurati in termini di intensità dell'azione e di risultati specifici



### Vocazioni

---



### Obiettivi

---

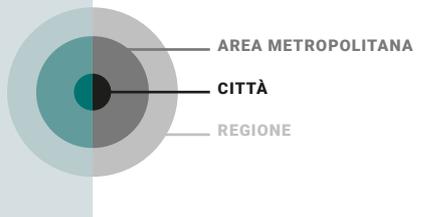


**MILANO**

**CITTÀ**  
Comune di Milano 182 km<sup>2</sup> | 1,4 mln ab

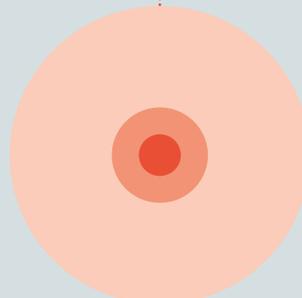
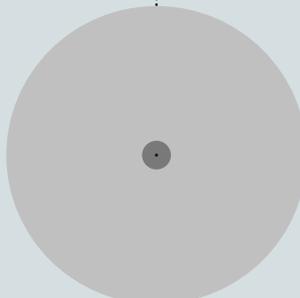
**AREA METROPOLITANA**  
Città metropolitana di Milano 1.576 km<sup>2</sup> | 3,2 mln ab

**REGIONE**  
Lombardia 23.864 km<sup>2</sup> | 10,0 mln ab



**SUPERFICIE**

**ABITANTI**



**BARCELONA**

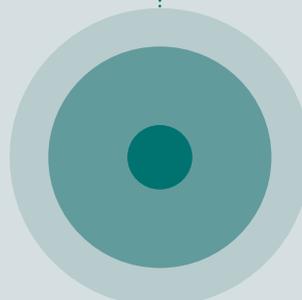
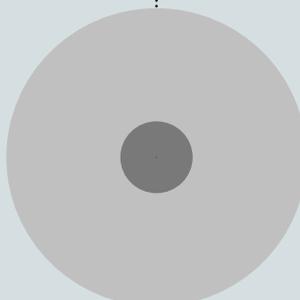
**CITTÀ**  
Barcelona City 102 km<sup>2</sup> | 1,6 mln ab

**AREA METROPOLITANA**  
Barcelona 7.728 km<sup>2</sup> | 5,5 mln ab

**REGIONE**  
Cataluña 32.090 km<sup>2</sup> | 7,4 mln ab

**SUPERFICIE**

**ABITANTI**

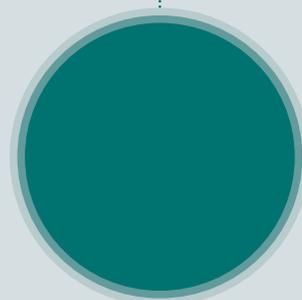
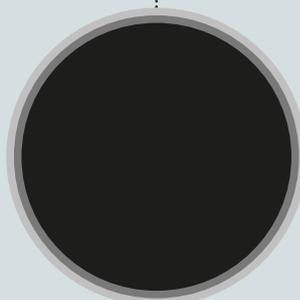


**BERLINO**

**CITTÀ**  
Berlin 892 km<sup>2</sup> | 3,6 mln ab

**AREA METROPOLITANA**  
Berlin 892 km<sup>2</sup> | 3,6 mln ab

**REGIONE**  
Berlin 892 km<sup>2</sup> | 3,6 mln ab

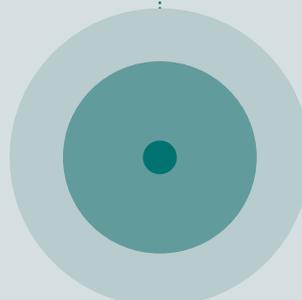
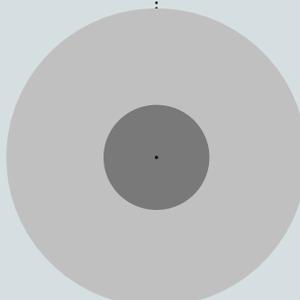


**FRANCOFORTE**

**CITTÀ**  
Frankfurt am Main Kreieffreie Stadt 248 km<sup>2</sup> | 0,7 mln ab

**AREA METROPOLITANA**  
Darmstadt 7.445 km<sup>2</sup> | 4,0 mln ab

**REGIONE**  
Hessen 21.115 km<sup>2</sup> | 6,2 mln ab



**CHICAGO**  
**CITTÀ**  
Chicago 614 km<sup>2</sup> | 2,7 mln ab

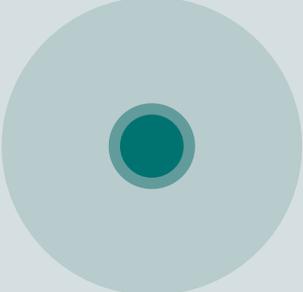
**LONDRA**  
**CITTÀ**  
London 1.595 km<sup>2</sup> | 8,9 mln ab

**NEW YORK**  
**CITTÀ**  
New York 785 km<sup>2</sup> | 8,5 mln ab

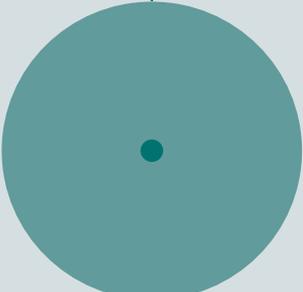
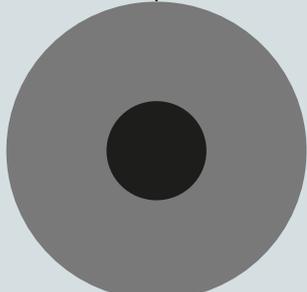
**SUPERFICIE**

**ABITANTI**

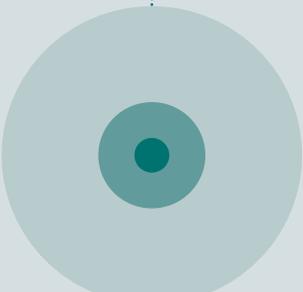
**LIONE**  
**CITTÀ**  
Grand Lyon 538 km<sup>2</sup> | 1,4 mln ab  
**AREA METROPOLITANA**  
Rhône 3.249 km<sup>2</sup> | 1,9 mln ab  
**REGIONE**  
Rhône-Alpes 43.698 km<sup>2</sup> | 6,6 mln ab



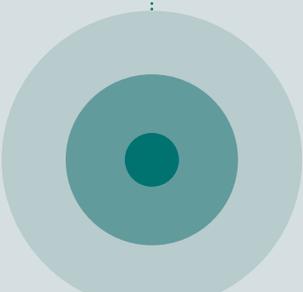
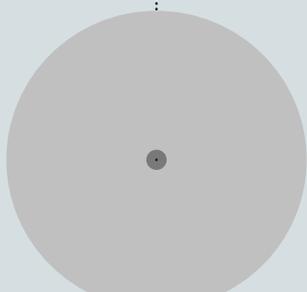
**MADRID**  
**CITTÀ**  
Madrid 604 km<sup>2</sup> | 3,2 mln ab  
**AREA METROPOLITANA**  
Madrid 8.028 km<sup>2</sup> | 6,5 mln ab  
**REGIONE**  
Comunidad de Madrid 8.028 km<sup>2</sup> | 6,5 mln ab



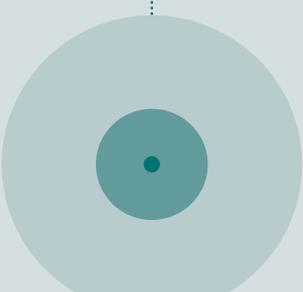
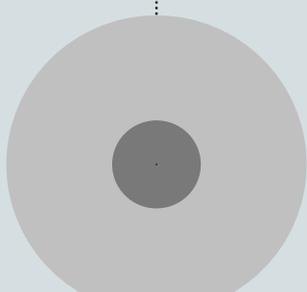
**MONACO**  
**CITTÀ**  
München Kreisfreie Stadt 311 km<sup>2</sup> | 1,5 mln ab  
**AREA METROPOLITANA**  
Oberbayern 17.531 km<sup>2</sup> | 4,6 mln ab  
**REGIONE**  
Bayern 70.550 km<sup>2</sup> | 12,9 mln ab



**PARIGI**  
**CITTÀ**  
Paris 105 km<sup>2</sup> | 2,2 mln ab  
**AREA METROPOLITANA**  
Metropole du Grand Paris 814 km<sup>2</sup> | 7,0 mln ab  
**REGIONE**  
Île de France 12.012 km<sup>2</sup> | 12,2 mln ab



**STOCCARDA**  
**CITTÀ**  
Stuttgart Stadtkreis 207 km<sup>2</sup> | 0,6 mln ab  
**AREA METROPOLITANA**  
Stuttgart 10.557 km<sup>2</sup> | 4,1 mln ab  
**REGIONE**  
Baden-Württemberg 35.751 km<sup>2</sup> | 11,0 mln ab



**SHANGHAI**  
**CITTÀ**  
Shanghai 6.341 km<sup>2</sup> | 19,2 mln ab

**TOKYO**  
**CITTÀ**  
Tokyo 2.106 km<sup>2</sup> | 13,6 mln ab

# **05. Attrattività e reputazione**

## Attrattività

a cura di Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi

Nella competizione globale tra città, la capacità di attrarre risulta elemento indispensabile per la crescita e lo sviluppo dei territori. L'attrazione si esplica su differenti direttrici, che possono essere racchiuse in tre grandi filoni: attrazione di talenti e capitale umano, attrazione di imprese e capitali economici, attrazione di turisti e persone. Questa nuova edizione dell'Osservatorio presenta dati aggiornati di un anno rispetto alla fotografia precedente, pertanto, sebbene la serie temporale sia ancora ristretta, è possibile sviluppare qualche prima riflessione in chiave dinamica, evidenziando non solo la capacità di attrarre ma anche quella di invertire, trattenere o consolidare quanto evidenziato nel recente passato.

Una prima area di comparazione tra Milano e i benchmark individuati riguarda l'attrattività verso talenti e capitale umano.

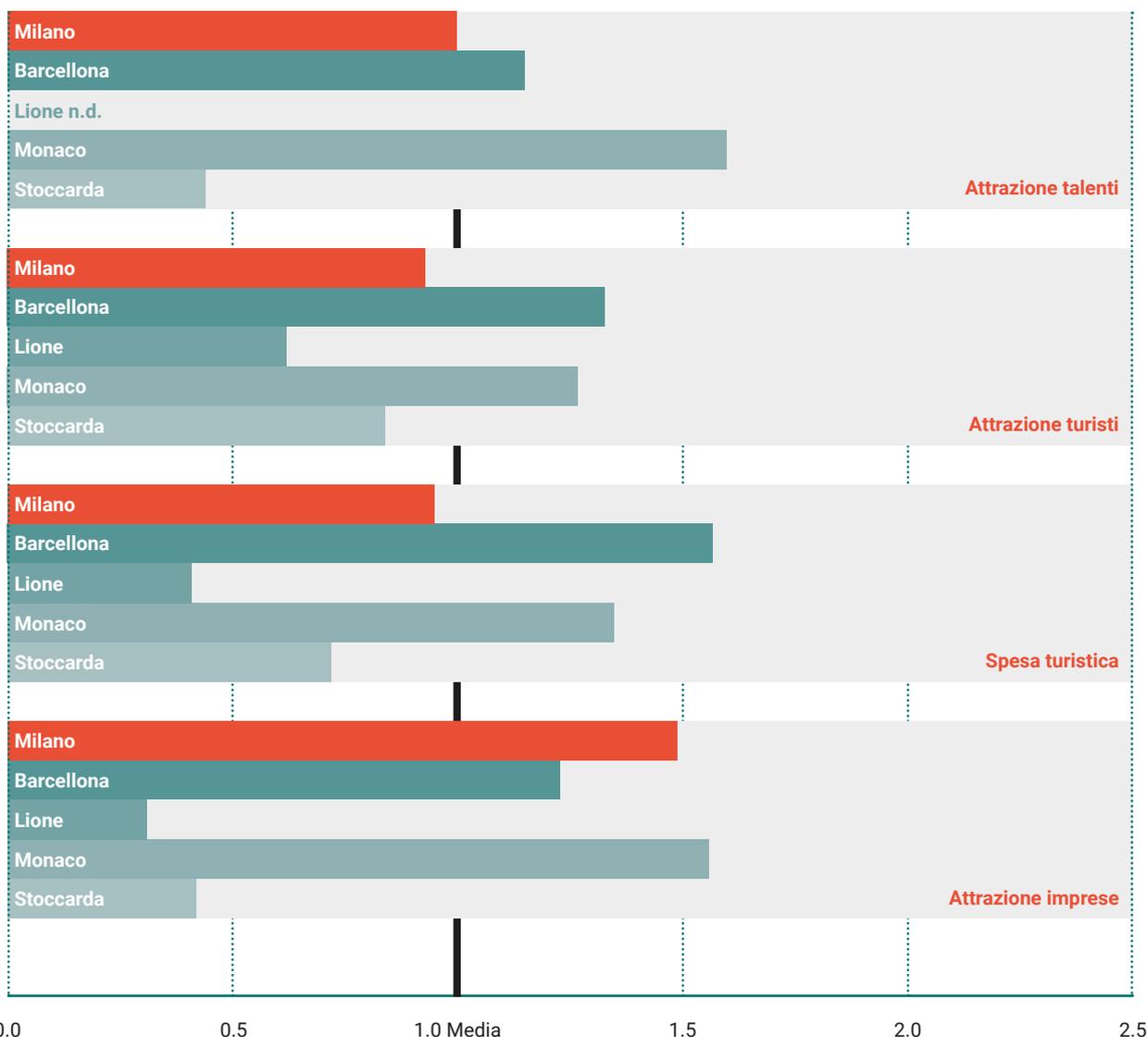
Monaco si conferma il polo principale di attrazione di talenti (1,60 lo score sintetico di dimensione in questa edizione 2018), sia in termini di studenti universitari stranieri sia di ricercatori vincitori dei prestigiosi finanziamenti dello European Research Council. Ulteriore conferma dell'attrattività di Monaco è l'ottimo punteggio che ottiene come città universitaria nel QS Best Student Cities. Nella graduatoria di dimensione complessiva, seguono in seconda posizione Barcellona (1,15), in terza Milano allineata alla media (1,00 in lieve miglioramento rispetto allo 0,97 della precedente edizione), mentre ultima è Stoccarda (0,44). A livello di singoli indicatori, rispetto a un anno fa Milano mostra un avanzamento sia nella percentuale di studenti stranieri sia, soprattutto, nel numero di ricercatori vincitori di ERC grant.

Milano mantiene la terza posizione (0,93, leggermente sotto la media) anche relativamente alla capacità di attrarre turisti:

[1] Dati originali di fonte Mastercard. Queste statistiche si basano su indicatori di spesa di flussi cross border utilizzando come metodo di pagamento carte di credito, debito e prepagato e non includono acquisti pagati in contanti.

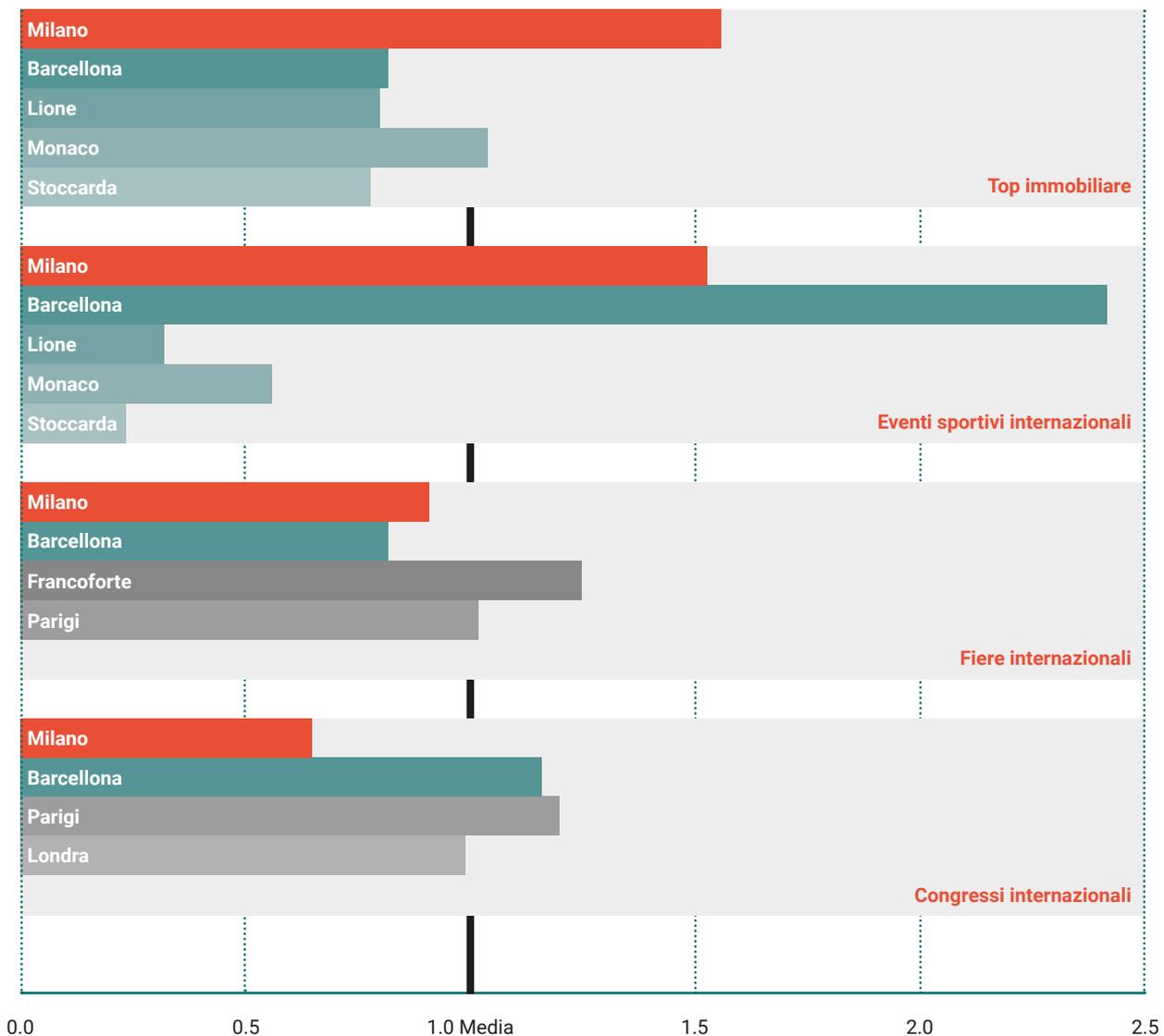
Barcellona (1,33) sorpassa Monaco (1,27) in graduatoria. Entrambe le città evidenziano un numero decisamente più elevato e in aumento di arrivi turistici (11,7 e 16,2 milioni rispettivamente nel 2016) rispetto all'area metropolitana milanese (6,9 milioni, numero in diminuzione rispetto al picco di 7,4 milioni toccato nel 2015 con Expo, ma comunque superiore al 2014).

Milano è appena sotto la media dei benchmark in termini di spesa dei turisti internazionali [1] (0,95), dove in cima al ranking si conferma Barcellona (1,57), seguita da Monaco (1,35). Rispetto a questi benchmark, la città meneghina continua a caratterizzarsi per una quota totale di spesa dei turisti più ridotta, ma la spesa media risulta in aumento del 25% nell'ultimo anno (+18% Barcellona, +65% Monaco). Lo scontrino medio diminuisce ovunque



(ad eccezione di Monaco, dove oggi risulta il più elevato), probabilmente anche per effetto di una maggiore diffusione e utilizzo dei pagamenti tramite carte di credito per importi ridotti.

Un secondo punto fondamentale è la capacità di attrarre imprese e capitali, in termini di insediamenti sul territorio di multinazionali estere. Anche in questa edizione Milano (1,49) si conferma ben posizionata sopra la media dei benchmark, seconda solo a Monaco prima in classifica (1,56), la quale vanta un numero decisamente più elevato e in crescita di investimenti greenfield (111 vs 36 di Milano nel 2016). Rispetto al ruolo delle altre città nei confronti dei rispettivi Paesi, elemento distintivo di Milano è che rappresenta il gateway privilegiato degli investimenti esteri diretti in Italia, con una concentrazione del 30,8% di



[2] Dati originali di fonte  
Cushman & Wakefield (riferiti  
al quarto trimestre 2017).

[3] Si ringrazia Gianni  
Menicatti (Gruppo CLAS).

[4] Dati elaborati da  
Fondazione Fiera Milano.

tutti i nuovi progetti esteri. Tra i benchmark, solo Barcellona ha un ruolo simile a livello nazionale, anche se ben più contenuto, con una percentuale del 20,4%.

Il mercato immobiliare di fascia alta [2] risulta ancora elemento di fermento di Milano le cui quotazioni elevate segnalano l'attivazione contemporanea di offerta e domanda di qualità, tanto che la città continua a svettare in cima alla classifica per valori immobiliari, distanziando tutti i benchmark (1,56 Milano, 1,04 Monaco in seconda posizione, le altre città tutte sotto la media). In particolare, tra le città analizzate Milano mostra il più elevato canone di locazione primario per uffici e negozi nelle vie principali del centro, che risulta anche in ulteriore aumento nell'ultimo anno (+8%, raggiungendo i 13.550 euro/mq a fine 2017, più di tre volte il canone di Monaco in seconda posizione).

Un terzo elemento di attrattività internazionale, ma anche di reputazione, sono i grandi eventi sportivi ospitati [3], che richiamano l'attenzione di un pubblico vasto e sono seguiti dai media di tutto il mondo. Milano (1,53) è stabile al secondo posto, dopo Barcellona (2,42) che continua a emergere grazie a un continuo forte investimento su questo fronte: molto distanziate e sotto la media restano invece Monaco (0,56), Lione (0,32) e Stoccarda (0,16). Tra gli indicatori analizzati in questa dimensione, nel triennio 2015-2017 Milano mantiene il primo posto nell'attrazione di eventi di scala mondiale, mentre segue a larga distanza Barcellona negli eventi di scala europea. Barcellona si connota anche in questa edizione per una forte multidisciplinarietà degli eventi sportivi ospitati (terzo indicatore della dimensione), elemento che amplifica la sua attrattività in campo sportivo. Focalizzando sul 2017, è interessante notare che Milano (2,53) riesce a distanziare nettamente tutte le altre città, compresa Barcellona (1,38), grazie ai Campionati Europei di Arrampicata Sportiva e i Campionati Europei Femminili di Softball.

Infine, un focus specifico è dedicato a fiere e congressi internazionali [4] che sono al contempo piattaforme di risonanza globale e volano di sviluppo commerciale e innovazione. Qui il confronto è sviluppato tra i top player europei del settore, differenti rispetto ai perimetri territoriali standard di questa analisi. Relativamente alle fiere, nel 2016 Milano (0,91 lo score sintetico di dimensione) scende sotto la media dei benchmark rispetto a un anno fa, mentre primeggia ancora Francoforte (1,25) e in seconda posizione sale Parigi (1,02). In particolare, Milano rimane stabile in termini di visitatori B2B ed incrementa leggermente il numero di aziende espositrici internazionali (a fronte di avan-

zamenti più significativi dei benchmark), ma indietreggia (più di Francoforte e Parigi; mentre Barcellona cresce) nella vendita degli spazi espositivi. Tratto distintivo di Milano rimane la sua caratterizzazione quale fiera “dell’export italiano”, focalizzata principalmente sulla promozione dell’offerta nazionale all’estero, a differenza del top player Francoforte che è un vero e proprio hub, sia dell’export sia dell’import. Nel 2016, come in tutti gli anni pari, Milano risente della assenza in calendario di importanti manifestazioni che hanno cadenza pluriennale: il ciclo di innovazione di alcuni settori economici è lungo e quindi non necessita di fiere tutti gli anni.

Nei congressi internazionali, Milano si conferma dopo le altre città benchmark (0,65, rispetto a 1,20 di Parigi, 1,16 di Barcellona, 0,99 di Londra), registrando una diminuzione sia nel numero di congressi sia nei delegati. Occorre comunque evidenziare che nel 2016 Milano, guardando al complesso degli eventi ospitati dal Centro Congressi, registra un aumento sia nel numero di congressi sia nei partecipanti. Ricordiamo anche che Milano è sul mercato congressuale con spazi dedicati di grandi dimensioni solo dal 2002 e solo dal 2012 con un centro congressi a livello dei migliori standard internazionali. Al di là dell’attrattività del centro congressi e della città di Milano, si sottolinea, infine, che i dati relativi al business congressuale sono soggetti a forti variazioni annuali e ad andamenti non stabili data la natura itinerante degli eventi ospitati.



## Reputazione

a cura di Gruppo CLAS

La “reputazione” è la considerazione che generalmente viene riservata a qualcuno, costituita da un insieme di esperienze dirette e, soprattutto, indirette. In epoca di social network è noto a tutti quanto sia importante mantenere un’elevata reputazione, ma anche quanto essa sia facilmente influenzabile da dinamiche sulle quali è molto difficile esercitare un efficace controllo.

Milano gode di ottima reputazione: la più alta rispetto alle altre città considerate, perché facendo media delle quattro dimensioni indagate, che saranno di seguito descritte, raggiunge il punteggio di 1,46, sopravanzando nettamente Monaco (1,22), Barcellona (1,00) e le altre città che finiscono sotto la media. Non solo, Milano è l’unica città ad aver aumentato il proprio indice di reputazione (+0,08), mentre tutte le altre città hanno fatto segnare un seppur lieve peggioramento.

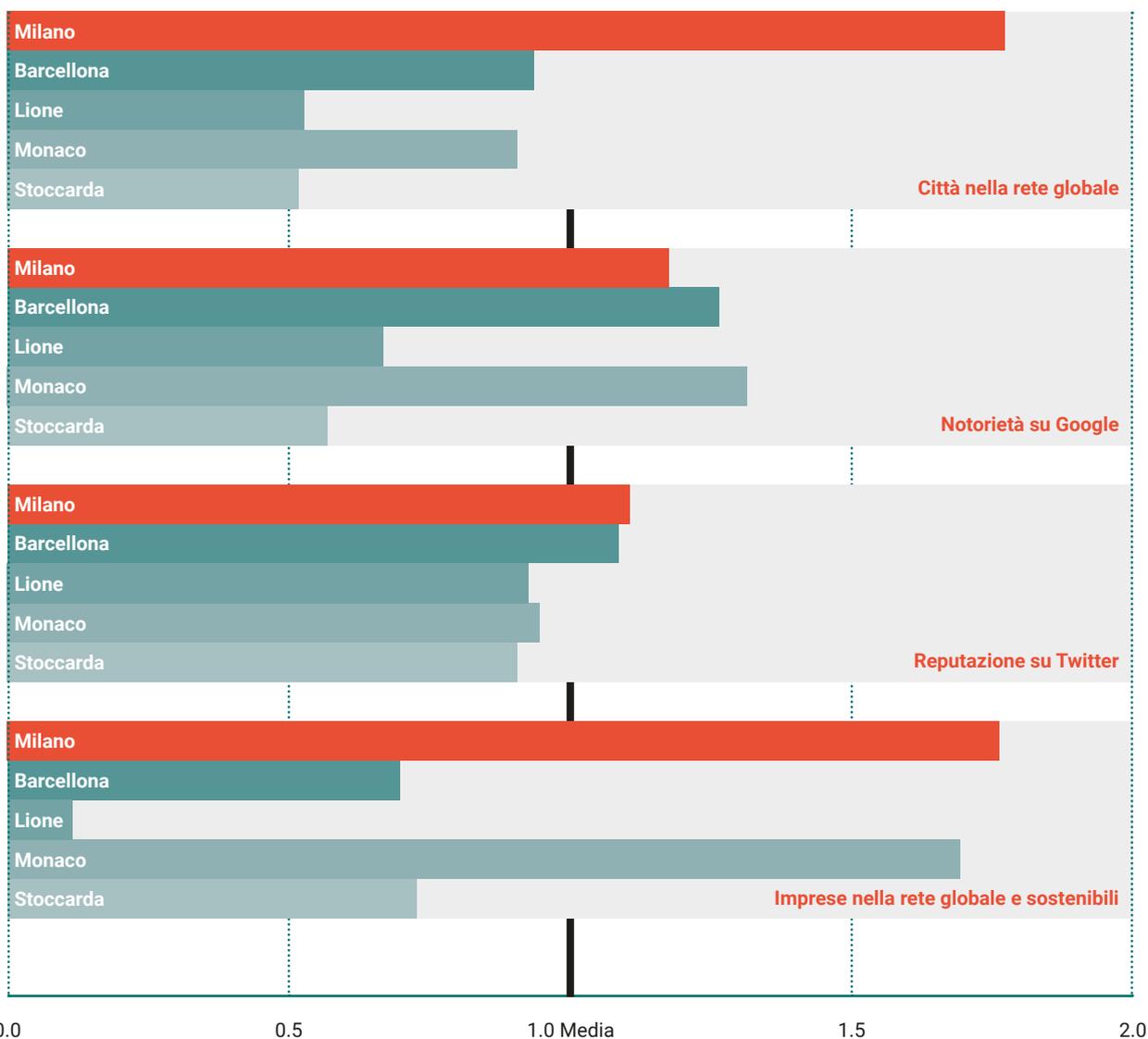
Analizziamo gli aspetti che contribuiscono alla reputazione di Milano a livello internazionale, iniziando da quelli che le danno il maggiore vantaggio rispetto alle altre città.

Il punto di maggior forza è il suo sistema produttivo manifatturiero, in grado di creare valore ed esportare in una logica di sostenibilità sociale e ambientale: questa dimensione vede Milano in prima posizione (1,77) superiore, seppur di poco, a Monaco (1,70) e molto distanziata da città di grande tradizione industriale come Stoccarda (0,73) e Lione (0,10).

Netta è la sua posizione di preminenza come sede d’imprese con oltre un miliardo di fatturato (90 imprese, contro le 61 di Monaco e le 39 di Barcellona). La conferma che, all’interno del gruppo considerato, la forza economica si gioca tra Milano, Monaco e Stoccarda viene dal numero d’imprese comprese nel

“Global RepTrak 100” con sede legale nella città di riferimento. Il ranking misura la reputazione delle 100 imprese globali, sulla base di circa 170.000 valutazioni, e vede Milano (1,66), Monaco (1,67) e Stoccarda (1,67) praticamente allineate.

L'edizione 2018 dell'Osservatorio ha voluto estendere l'analisi della reputazione agli aspetti di sostenibilità, con il “The Sustainability Yearbook” di RobecoSAM che ogni anno valuta le pratiche sostenibili di oltre 3.400 imprese quotate. Milano si colloca al secondo posto (1,67) dietro a Monaco (2,08), ma nettamente davanti a Barcellona (1,25).



Pur mantenendo forte la sua reputazione di “città manifatturiera”, Milano vede crescere con positiva progressione anche la sua reputazione di “città globale”: tra le città considerate, non solo Milano stacca nettamente le altre (1,78, la seconda è Barcellona con solo 0,94), ma è l’unica ad avere incrementato la propria reputazione rispetto all’edizione scorsa (1,60). Questo posizionamento deriva dalla elaborazione delle classifiche internazionali tra città World City Network di Peter J. Taylor, che misura l’integrazione di 707 città nell’economia globale, e “City RepTrack” del Reputation Institute, che si basa sulle risposte di 23.000 residenti in Paesi del G8 a un’indagine sull’opinione che hanno di 56 città mondiali.

La reputazione internazionale di Milano è confermata dal flusso di ricerche che la riguardano, operate sul motore di ricerca Google<sup>[1]</sup>: l’indice di Milano è pari a 1,18, dopo Monaco (1,32) e Barcellona (1,27), con punti di forza nelle ricerche classificate da Google come “acquisti” (1,25) e come “commercio, industria” e “finanza” (1,22).

Anche il social network Twitter<sup>[2]</sup> afferma una forte reputazione di Milano. Attraverso l’analisi di circa 12 milioni di tweet geolocalizzati nelle 5 città benchmark nella rispettiva lingua di appartenenza e analizzati attraverso la tecnologia iSA® (Integrated Sentiment Analysis), Milano fa registrare il sentiment maggiormente positivo (1,11, seguita da Barcellona con 1,09), confermando il primato della scorsa edizione. In particolare, si legge un aumento della “reputazione social” per i luoghi simbolo della cultura (1,20, in aumento rispetto al 1,12 del 2016), mentre scende il punteggio per l’economia e l’industria (1,05) e la città nel suo insieme (1,08), cedendo la posizione di top performer a Barcellona (1,07 e 1,11 rispettivamente).

[1] Elaborazione su dati Google Trends.

[2] Dati originali di fonte Voices from the Blogs.

## **06. Focus Milano nel confronto globale**

## Focus Milano nel confronto globale

a cura di Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi

[1] A livello metodologico va precisato che, in mancanza di fonti uniche e pienamente armonizzate, la comparazione è sviluppata definendo ambiti territoriali simili e integrando fonti nazionali e internazionali differenti ma comunque confrontabili per sostanziale omogeneità di fenomeno rilevato, di definizione e di calcolo.

A partire da questa edizione l'Osservatorio si arricchisce di un confronto a livello mondo in tema di attrattività e reputazione. Infatti, in questo focus il panel di realtà con cui confrontare Milano è stato reso più ampio e ambizioso.

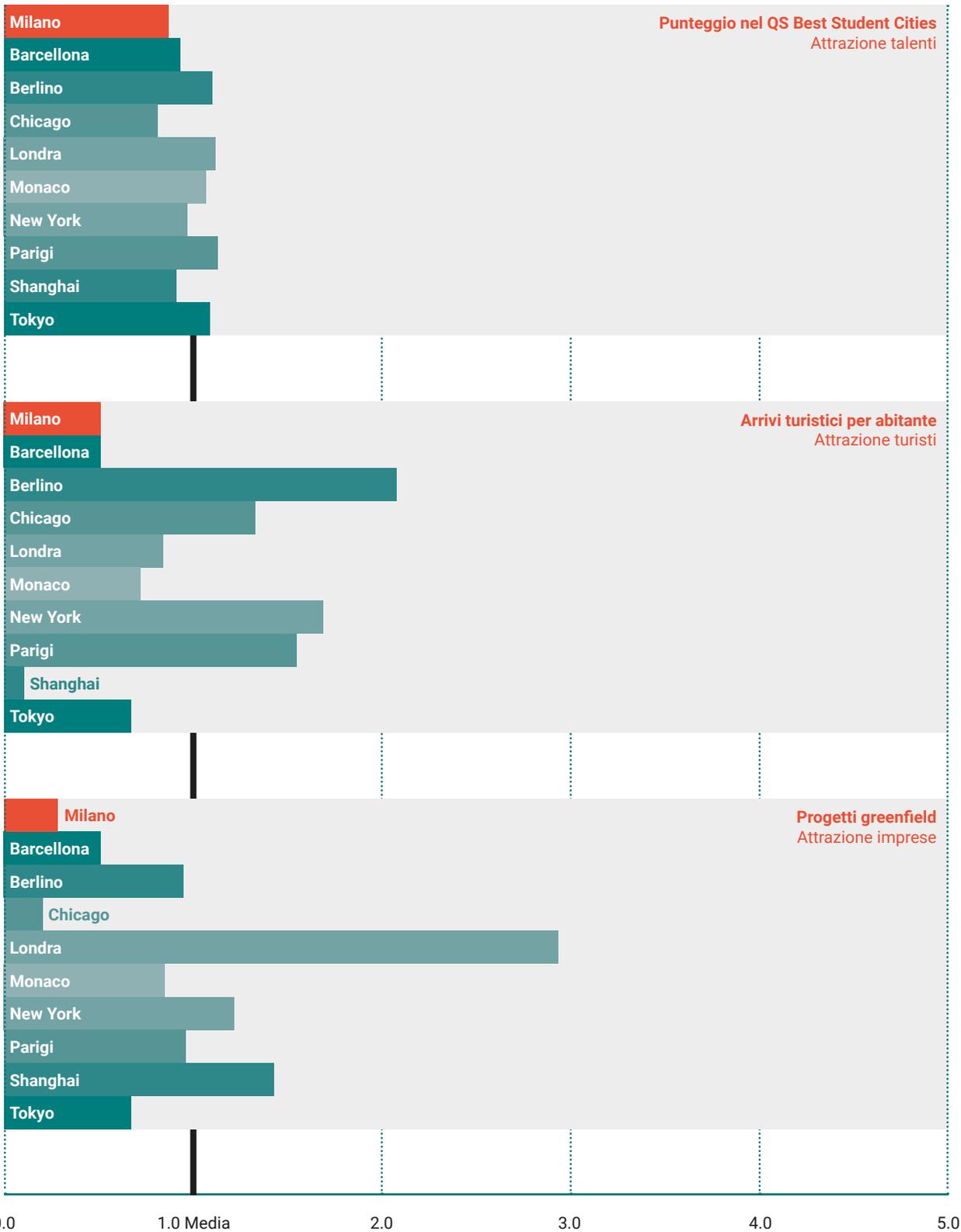
Innanzitutto, vengono introdotte alcune città globali, anche non europee, riconosciute per ruolo nel network economico mondiale: il confronto è esteso in Europa a Berlino, Londra e Parigi, negli Stati Uniti a Chicago e New York, in Asia a Shanghai e Tokyo.

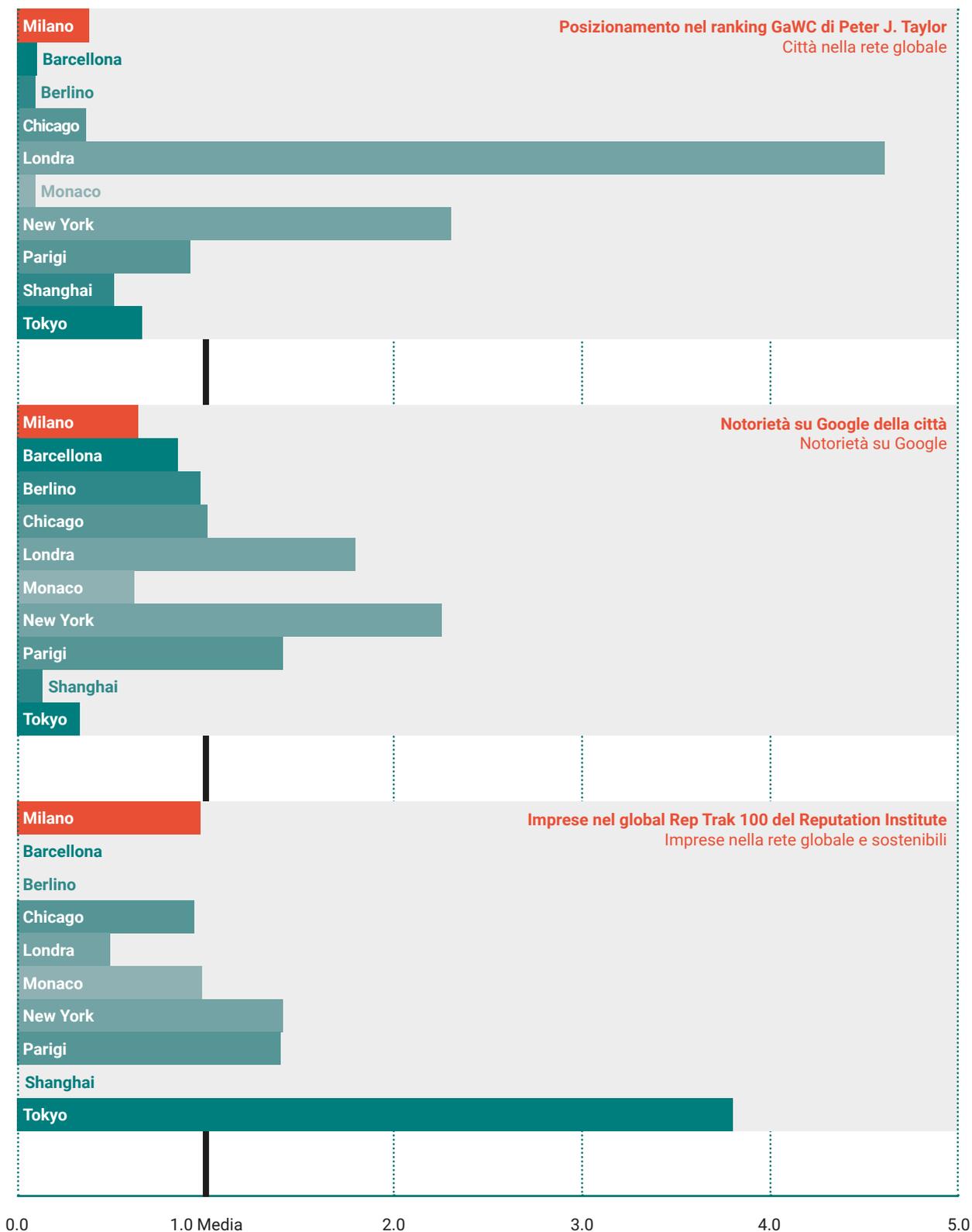
In parallelo, si è scelto di mantenere Barcellona e Monaco nel benchmark globale, in quanto sono queste le città che nell'edizione 2017 dell'Osservatorio sono emerse come maggiori competitor di Milano tra le realtà europee omogenee in termini economici e produttivi.

Il confronto è stato condotto su una selezione di indicatori chiave relativi da un lato all'abilità dei territori di richiamare talenti e capitali e dall'altro alla capacità di affermarsi per notorietà nella rete internazionale[1].

Nell'interpretare i risultati raccolti, va prima di tutto rilevato come i differenti posizionamenti delle città siano strettamente legati al sottostante sociale, economico e politico di ognuna. Un elemento, tra tanti, che rileva è la "identità globale" dei centri urbani scelti, riflesso di storia, tessuto, vocazioni, e molto altro.

In questa prospettiva, Milano appare snodo di rilievo nella rete globale in virtù di un ruolo essenzialmente economico-produttivo, e su questo fronte presenta interessanti similitudini con Chicago, così come con Barcellona e Monaco. Diversa è la funzione mondiale di città la cui identità discende primariamente







dall'essere le capitali politiche del Paese di appartenenza, come Berlino, Parigi e Tokyo. Altra declinazione è quella di Londra e New York, che fondano il proprio status di città globale sulla natura di polo finanziario, o di Shanghai, prioritariamente un privilegiato snodo produttivo.

Anche per queste ragioni, in questo focus la distanza tra Milano e alcuni benchmark diventa talvolta considerevole e questo accade nel campo sia dell'attrattività sia della reputazione.

Passando all'analisi puntuale delle singole dimensioni considerate, Milano nell'attrarre talenti si colloca al di sotto della media delle 10 città (con un punteggio di 0,87 rispetto a una media posta, come di consueto, pari a 1). Dietro a Milano rimane solo Chicago (0,81), mentre Parigi (1,13) e Londra (1,12) emergono in cima alla classifica. Rispetto agli altri indicatori del presente focus, questo è l'ambito in cui il panel di metropoli si mostra più compatto e in cui la distanza che separa Milano dal top performer è più contenuta.

Milano è sotto la media e nella parte bassa della classifica anche per attrazione di turisti (0,51) e di nuovi investimenti diretti



esteri (0,28): gli arrivi turistici per abitante sono 2,2 contro il top di 8,8 di Berlino e il numero di progetti greenfield nel 2016 ammonta a 36, contro il record di 384 di Londra.

Sul fronte reputazione in termini di città dalle forti interdipendenze globali, Milano (0,38) è fortemente arretrata rispetto alle top Londra (4,62) e New York (2,31), tuttavia si eleva al di sopra dei peer Barcellona (0,10) e Monaco (0,08), rivelando la sua forza di città globale rispetto a città con identità e strutture produttive simili.

Quanto a notorietà in termini di ricerche su Google, Milano (0,64) è ben distante da New York top performer (2,26), ma anche qui emerge una sostanziale competitività rispetto ai propri peer europei (Monaco a 0,62 e Barcellona a 0,85).

Infine, Milano evidenzia un chiaro punto di forza nel tessuto imprenditoriale, a riprova del fatto che l'attuale posizionamento globale della città si fonda prevalentemente sul carattere economico-produttivo. Il punteggio delle imprese incluse dal Reputation Institute tra le top 100 mondiali vede Milano prossima alla media dei 10 benchmark (0,97), seppur in svantaggio rispetto alla top performer Tokyo (3,81).

## **07. Obiettivi**

## Obiettivo 1: Dinamiche sociali ed equità

a cura di Ambrosianeum Fondazione Culturale

[1] P. Bassetti, *Il futuro della Città Metropolitana nella prospettiva glocale*, in R. Lodigiani (a cura di), *Milano 2018, Rapporto sulla città*, Fondazione Ambrosianeum, FrancoAngeli, Milano, in corso di pubblicazione.

Milano è sempre più attrattiva e competitiva, è laboratorio di creatività e innovazione. Milano è saldamente la leader del Paese, ma anche testa di punta internazionale, metropoli globale anzi “glocale”<sup>[1]</sup>. E ancora. La Grande Crisi sembra finalmente alle spalle. Questo è il sentiment diffuso e questo ci raccontano i dati, a partire da quelli pubblicati nell’Osservatorio 2018. Certo, i punti di criticità e i margini di miglioramento non mancano e non riguardano solo l’attrattività e la reputazione - scelte come caratteristiche prioritarie per misurare il posizionamento internazionale di Milano in questo Osservatorio - bensì soprattutto quelli qui definiti come gli “obiettivi abilitanti”, ovvero le pre-condizioni affinché la città possa raggiungere risultati di eccellenza: perché se la reputazione è strategica all’attrazione, quest’ultima è funzione (anche) della capacità della città di trattenerne, includere, integrare. Integrare le persone, anzitutto, contrastando le disegualianze. Integrare i diversi gruppi sociali e le diverse provenienze in una metropoli multiculturale, crocevia di popoli per vocazione, a partire da un’identità ambrosiana che ha nell’accoglienza uno dei suoi tratti distintivi. Integrare le diverse dimensioni dello sviluppo, perché non c’è vero sviluppo se non è anzitutto sociale, ambientale, umano, oltre che economico. È in gioco quindi non solo l’attrattività di Milano ma la sostenibilità del suo modello di sviluppo nel tempo, specie sul piano della coesione.

Tra tali obiettivi abilitanti, un posto di rilievo lo occupa quello in discussione in questo capitolo. Il tema è molto vasto e complesso, solo parzialmente “catturato” dagli indicatori selezionati, i quali offrono una prima proxy di quanto sarebbe opportuno approfondire. Per questo motivo, per la nuova edizione dell’Os-

servatorio, da un lato abbiamo scelto di confermare in blocco gli indicatori scelti lo scorso anno, così da assicurare la lettura diacronica e la comparazione internazionale di sei dimensioni quali: il capitale umano giovanile, la popolazione straniera, l'equità nei redditi, l'equilibrio tra salario medio e costo della vita, l'inclusione sociale, le donne e il lavoro. Dall'altro lato abbiamo puntato ad allargare l'attenzione ad altri temi pertinenti all'obiettivo considerato, pur se i dati disponibili si riferiscono unicamente a Milano o alla Lombardia e non ci consentono raffronti con le città benchmark. L'intento è di andare più in profondità nell'analisi delle due principali questioni trasversali che interpellano questo obiettivo: i rapporti tra i generi e le generazioni; le disuguaglianze economico-sociali.

La prima delle sei dimensioni considerate - "capitale" giovanile - mostra la posizione arretrata di Milano rispetto alla media (0,76 è lo score sintetico di dimensione) e soprattutto rispetto ai benchmark tedeschi (1,20 Monaco, 1,10 Stoccarda), anche se, rispetto allo scorso anno, si coglie un leggero riavvicinamento tra i valori. Tale posizionamento è frutto di fenomeni diversi, tra quelli qui considerati: l'invecchiamento della popolazione, la contrazione delle leve giovanili, l'elevata incidenza dei giovani tra i 15 e i 24 anni che non studiano, non lavorano e non sono impegnati in attività di formazione e qualificazione professionale (i c.d. NEET), a cui fa da specchio l'elevato tasso di abbandono scolastico, su cui torneremo tra breve; a questi si aggiunge il tasso di occupazione giovanile tra i 15-24, decisamente al di sotto della media (cfr. infra, obiettivo "capitale umano qualificato"). Nel dettaglio, il confronto tra il peso quantitativo delle diverse età sul totale della popolazione evidenzia che Milano ha un patrimonio di giovani limitato in termini relativi rispetto alla popolazione in età attiva (il tasso di dipendenza giovanile<sup>[2]</sup> è al 21,6%); per questo si trova nella parte bassa della graduatoria delle città benchmark (con Monaco e Stoccarda), molto al di sotto di Lione (che guida con 29,8%). In modo complementare, il tasso di dipendenza anziani è più elevato della media (35,2%), riflettendo come in termini comparativi il "peso" della popolazione over 65 in rapporto alla popolazione in età attiva sia sensibilmente più alto della media. Sappiamo bene, del resto, che specie nel nostro Paese, il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione non è dovuto solo al miglioramento della qualità della vita e alla maggior longevità della popolazione<sup>[3]</sup>, ma anche alla decisa contrazione quantitativa delle leve giovanili, conseguenza di un tasso di fecondità delle donne (1,44), lontano dall'assicurare

il ricambio generazionale. In leggera controtendenza il dato sui NEET, che vede Milano e Barcellona indossare ancora la maglia nera (entrambe al 15%) e, pur se con qualche miglioramento rispetto allo scorso anno, restare ben lontane da Monaco, Lione e Stoccarda. Di qui la necessità di sviluppare politiche e misure atte a sostenere sia la natalità sia la transizione alla vita adulta e l'inclusione lavorativa dei giovani, nella consapevolezza che la prima (la natalità) è certamente influenzata dalla seconda (la transizione a una condizione di vita che sia favorevole al progetto di fare famiglia).

La seconda dimensione - "popolazione straniera" - vede Milano in linea con le città benchmark (lo score sintetico di dimensione è 1,05). Mentre aumenta lievemente pressoché ovunque l'incidenza straniera sul totale della popolazione, e resta in equilibrio la composizione di genere al suo interno, Milano è una delle città in cui la percentuale di giovani stranieri 0-24 anni registra i valori tra i più elevati (27,3%), segno di un potenziale da valorizzare: un potenziale che emerge chiaramente se si guarda alla presenza di alunni con background migratorio (giunti in Italia da piccoli, nati qui) nei diversi ordini di scuola, in continuo aumento anche nelle scuole secondarie di II grado; un potenziale che però soffre più degli italiani il rischio della "dispersione scolastica" (specie tra chi ha sperimentato in prima persona l'esperienza migratoria) [4] e di sovra-rappresentazione in alcune aree e istituti scolastici della città [5].

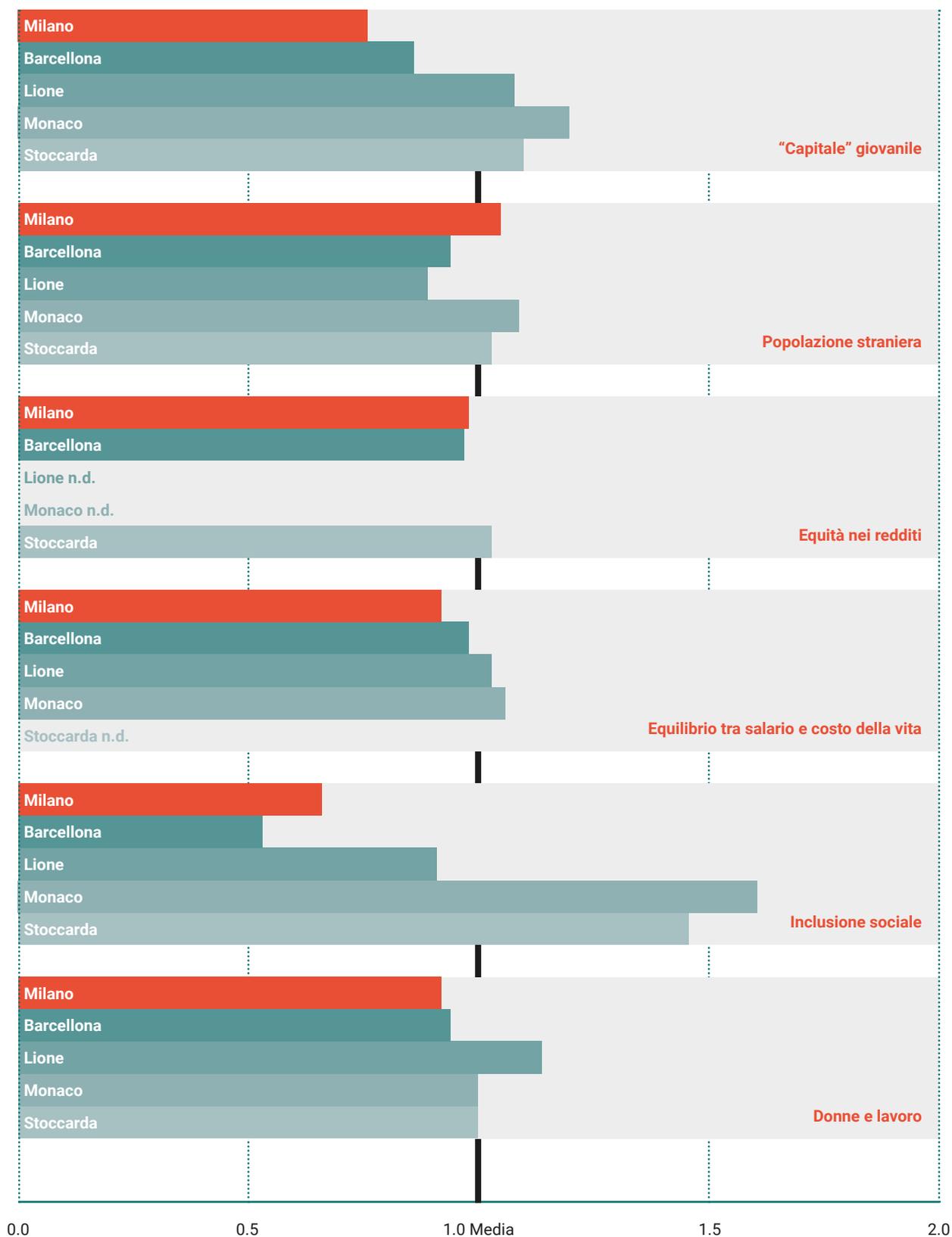
La terza e la quarta dimensione - "equità nei redditi" ed "equilibrio tra salario e costo della vita" - mostrano come Milano sia abbastanza allineata con la media (0,98 e 0,92 i rispettivi score). Riguardo alla distribuzione dei redditi, misurata dal coefficiente di Gini, la performance migliore è registrata dalle due città tedesche; Milano invece mostra il tasso di rischio di povertà più bas-

[2] Cioè la quota di giovani 0-14 anni sulla popolazione 15-64 anni.

[3] A Milano la speranza di vita alla nascita ha raggiunto 83,6 anni nel 2016 da 80,4 anni nel 2002.

[4] E. Bonini e M. Santagati, a cura di, *La dispersione scolastica nel comune di Milano. Rapporto dell'Osservatorio del Comune di Milano sulle scuole secondarie di secondo grado*. A.s. 2015/2016 e 2016/2017, Comune di Milano, Fondazione Ismu, Milano 2017.

[5] Cfr. Pacchi C., Ranci C. (a cura di), *White flight a Milano. La segregazione sociale ed etnica nelle scuole dell'obbligo*, Milano, FrancoAngeli; M. Santagati e E. Bonini, *Le scuole al centro delle periferie multiculturali*, R. Lodigiani (a cura di), *Milano 2018, Rapporto sulla città*, Fondazione Ambrosianum, FrancoAngeli, Milano, in corso di pubblicazione.



so, oltre che in diminuzione; non così per l'incidenza della deprivazione materiale, che è più elevata e anzi in leggero aumento. Si conferma che a Milano il costo della vita è, proporzionalmente al salario medio, più elevato che altrove, rappresentando un pos-

[6] Caritas Ambrosiana, XVI  
Rapporto sulle povertà,  
Milano 2017.

[7] Curato da Fondazione  
Rodolfo Debenedetti,  
in collaborazione con  
l'Università Bocconi e il  
Comune di Milano.

sibile fattore di impoverimento anche di chi ha un lavoro (è il cosiddetto fenomeno dei working poors). I dati a disposizione sono però parziali. È utile quindi arricchire il ragionamento con le indicazioni raccolte dell'annuale Rapporto diocesano sulle povertà, curato dalla Caritas Ambrosiana. Il Rapporto, seppure non statisticamente rappresentativo della popolazione di Milano in condizione di disagio e vulnerabilità, ne costituisce un affidabile osservatorio. Esso evidenzia che la crisi ha logorato le risorse delle famiglie nel lungo periodo, acuendo il bisogno di sostegno del reddito (sussidi economici ma anche beni materiali e servizi) prima ancora della necessità di trovare lavoro (che, quando manca, ha il profilo dei lavoratori disoccupati di mezz'età e di lungo periodo). Dei soggetti incontrati dai Centri di ascolto e dai servizi Caritas, poco più della metà è donna (51%), la metà ha un'età compresa tra i 35 e i 54 anni, uno su tre è italiano (34%); tra gli stranieri prevalgono persone provenienti dall'America Latina (Perù, Ecuador) e Nord Africa (Marocco, Egitto)[6]. L'elevata presenza di problematiche connesse al reddito e al lavoro evidenzia che il disagio e l'impoverimento non hanno solo il volto della marginalità estrema ma anche della cosiddetta "povertà integrata", di cui i working poors sono l'esempio più paradossale. La povertà estrema e l'esclusione d'altro canto non sono assenti, come tipicamente accade nelle grandi metropoli. Stando al censimento dei senza dimora a Milano[7], il fenomeno riguarda lo 0,2% della popolazione della città (cioè 2 persone ogni 1.000 abitanti), un'incidenza sostanzialmente stabile rispetto a 5 anni fa. Dei 2.608 senza dimora che sono stati contati a Milano nella notte di lunedì 19 febbraio 2018, 587 sono stati incontrati per strada, mentre 2.021 (ovvero il 77%) in rifugi notturni, una cifra significativamente più alta che in altri contesti italiani e internazionali. Circa 700 volontari e più di 40 associazioni cittadine hanno collaborato a racCONTAMI2018. Questo richiamo ci permette di ricordare un aspetto peculiare del capoluogo lombardo, e cioè l'elevata presenza di realtà di terzo settore impegnate nella risposta di bisogni della fascia più vulnerabile della popolazione. Si tratta di realtà che rappresentano il cuore pulsante del vasto e variegato mondo del non profit milanese; un mondo composto da 12.265 enti (il 27% della Lombardia), secondo il Censimento del 2011, impegnato, come noto, su molteplici fronti (del sociale, della promozione culturale, della salute, dell'istruzione, dell'economia sociale e solidale ecc.) e istituzionalmente rappresentato dal Forum territoriale del Terzo settore di Milano; un mondo composito (che include organizzazioni di volontariato, associazioni

di promozione sociale, enti filantropici, imprese sociali, cooperative sociali, società di mutuo soccorso ecc.), capace oltretutto di mobilitare 241.212 volontari (il 30% della Lombardia), sempre secondo il censimento Istat: un vero e proprio “capitale di cittadinanza attiva” che, secondo i dati del Ciessevi Milano, coinvolge persone di diverse età (il 43% ha tra i 30 ai 54 anni, e il 24% tra i 55 e i 64 anni).

La quinta dimensione – “inclusione sociale” – è quella che mostra le distanze più elevate tra le città benchmark: mentre Monaco (1,61) e Stoccarda (1,46) svettano verso l’alto, Milano e Barcellona occupano le posizioni più basse (0,66 e 0,53, rispettivamente lo score sintetico). A fare la differenza sono soprattutto le performance del mercato del lavoro, con riferimento specifico alla disoccupazione di lunga durata, e il fenomeno dell’abbandono scolastico. Secondo una recente indagine, nell’anno scolastico 2014-15, nelle scuole secondarie di 2° grado di Milano, le mancate re-iscrizioni al secondo anno sono state il 13,8%; quelle al terzo anno il 4,3% (interessando in entrambi i casi più i ragazzi delle ragazze): pur trattandosi di un indicatore parziale rispetto ad un fenomeno complesso e difficile da dimensionare, le mancate re-iscrizioni consentono di formulare stime significative della tendenza degli studenti ad abbandonare gli studi<sup>[8]</sup>.

Anche la sesta dimensione - “donne e lavoro” - evidenzia il basso posizionamento di Milano (0,92 lo score sintetico di dimensione) rispetto alle città benchmark, benché in questo caso le distanze siano un po’ più ravvicinate. A guidare la graduatoria questa volta c’è Lione, forte soprattutto dell’elevato tasso di fecondità (è l’unica a registrare un valore prossimo alla soglia di sostituzione, 1,97) e dell’elevato carico di figli piccoli per donna. Ma è un primato che Lione non conserva se si considera il tasso di occupazione femminile, rispetto al quale si classifica penultima, appena prima di Milano. La metropoli lombarda è ultima rispetto a tutti gli indicatori selezionati. Restando focalizzati su Milano rileva sottolineare il differenziale nel tasso di mancata partecipazione al lavoro tra uomini e donne, nel 2016 pari al 3,7 (era sceso nel 2012 al 2,5), e il tasso di svantaggio relativo per genere (dato dal rapporto tra la disoccupazione femminile e quella maschile) dal 2010 al 2016 costantemente attorno all’1,15. Certamente sono molteplici i fattori che incidono sul rapporto tra fecondità e occupazione femminile, e fra questi vanno annoverate anche le caratteristiche del sistema di welfare (per esempio, riguardo al numero di posti nei servizi per la prima infanzia rispetto alla

popolazione di riferimento, e alla disponibilità di dispositivi a sostegno della conciliazione, tra cui i congedi parentali). A questo riguardo è un segnale positivo leggere nel capitolo “PA e cittadini” che tra il 2016 e il 2017 a Milano il numero di posti degli asili nido e il numero di bambini che fruisce delle attività di pre- e dopo-scuola risulta in leggera crescita.

Lo spaccato che l’insieme di questi dati offre, benché parziale, ci consente di riaffermare che per essere una città attrattiva perché inclusiva ed equa, Milano deve lavorare su alcune priorità tra cui spiccano: il contrasto alle disuguaglianze nell’accesso alle opportunità lavorative e formative, con particolare attenzione per le disuguaglianze di genere, età, etniche; il sostegno alla natalità e alla transizione alla vita adulta dei giovani al fine di valorizzare appieno il “capitale” giovanile; l’implementazione di misure di contrasto al disagio e all’impoverimento con riferimento specifico alla “povertà integrata”.



[<sup>9</sup>] Evidentemente questa misura statistica non tiene conto dei movimenti demografici e migratori: gli abbandoni tendono quindi ad essere sottostimati, a causa del continuo ingresso di nuovi studenti, ad esempio immigrati dall'estero. Considerando l'insieme delle scuole milanesi come un unico sistema unitario, non dovrebbero invece impattare in modo significativo eventuali cambi di scuola da parte degli studenti se, come pare probabile accada, questi si verificano tra scuole del territorio comunale (Ibidem, p.19).

## Obiettivo 2: Accessibilità

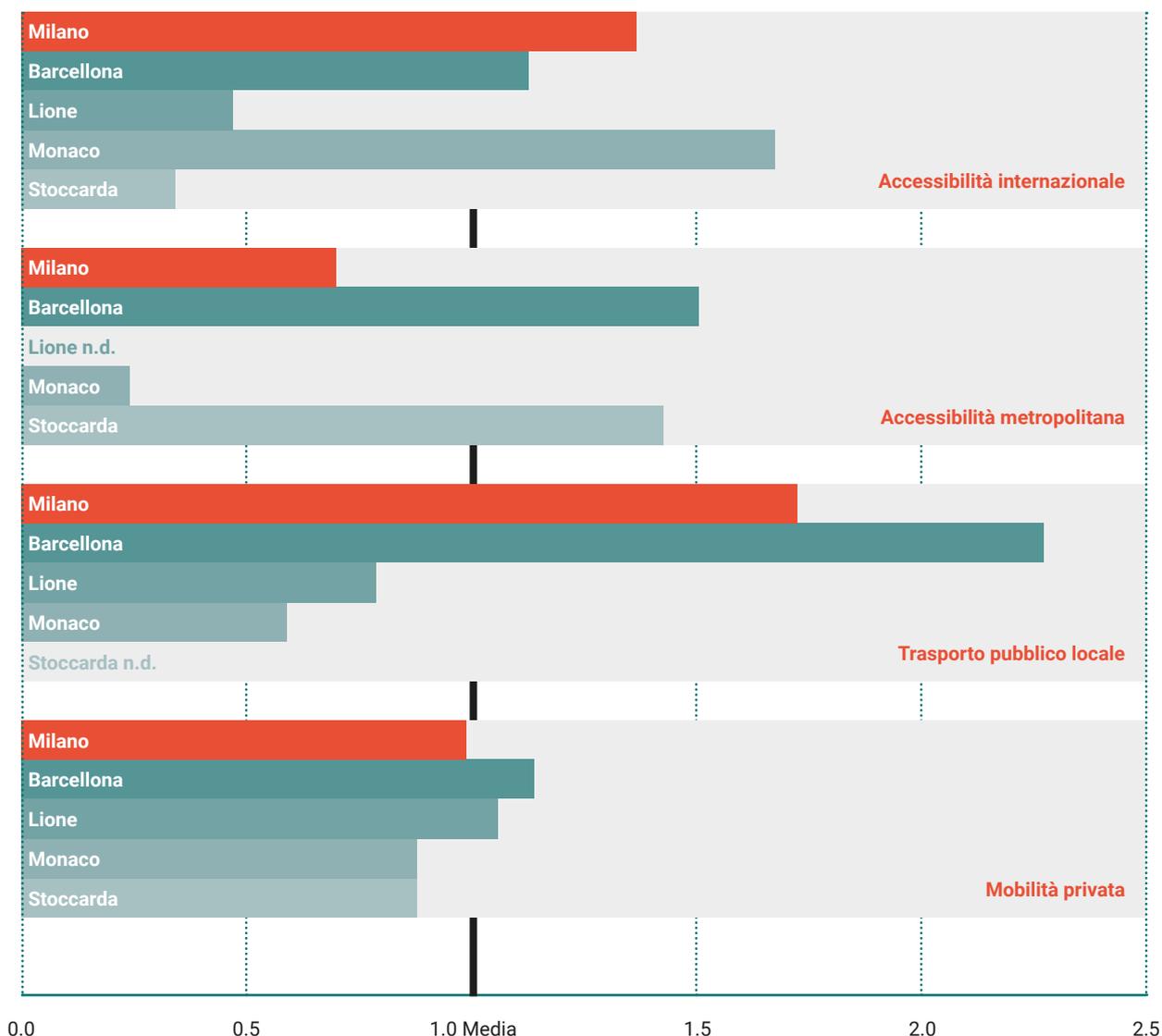
a cura di Gruppo CLAS

[1] Alcuni degli indicatori in questo capitolo sono stati aggiornati rispetto alla precedente edizione.

La positiva esperienza di Expo 2015 ha rafforzato il posizionamento di Milano nello scenario internazionale e, di conseguenza, lo sviluppo della città è sempre più legato alla sua rete di connessioni mondiali. Tra le diverse connessioni analizzate in questo capitolo<sup>[1]</sup>, un ruolo essenziale deve essere assegnato alla possibilità di spostare persone e cose in aereo, con collegamenti diretti tra Milano e le principali città del globo.

Quest'esigenza richiede infrastrutture e servizi: mentre sulle prime le istituzioni milanesi hanno un forte e diretto controllo, sulla fornitura di servizi di trasporto aereo Milano può contare solo sulla appetibilità commerciale del suo bacino di riferimento, dovendo anche superare rilevanti ostacoli di natura regolamentare, nazionale e internazionale.

L'accessibilità internazionale, calcolata con gli indici di accessibilità intercontinentale, continentale e con il traffico passeggeri negli aeroporti, vede Milano collocarsi al secondo posto (1,37), dopo Monaco (1,68); superare ampiamente Barcellona (1,13) e staccare nettamente Lione (0,47) e Stoccarda (0,34). Il punto debole di Milano continua a essere l'accessibilità intercontinentale: Milano fa registrare un indice di 28,6 (con Londra=100), contro il 43,2 di Monaco, nonostante i suoi aeroporti muovano circa lo stesso volume di passeggeri (44,0 milioni a Milano contro 44,6 di Monaco). Il sistema aeroportuale milanese continua a essere penalizzato dalla mancanza di un vettore di riferimento che faccia convergere il traffico di media distanza per alimentare le rotte di lunga: 9% è la percentuale di voli intercontinentali offerti dal primo vettore a Malpensa, 35,4% a Monaco. Se poi guardiamo gli altri grandi sistemi aeroportuali, vediamo che Lufthansa



a Francoforte opera il 52,7% dei voli intercontinentali, Air France a Parigi il 48,2%, e KLM a Amsterdam il 44,0%. Numeri che dimostrano quanto sia importante per Milano la soluzione della vicenda Alitalia.

La ripresa economica che ha coinvolto tutte le città benchmark ha contribuito all'aumento degli spostamenti complessivi mettendo ovunque in crisi i sistemi di trasporto e le infrastrutture di mobilità. Questo è particolarmente evidente a Milano, dove l'indice di accessibilità metropolitana scende da 0,93 (prossimo alla media) della scorsa edizione a 0,70, ponendosi dopo Barcellona e Stoccarda (1,51 e 1,43 rispettivamente). Questo risultato negativo è dovuto soprattutto al livello di congestione stradale, misurato utilizzando le metodologie di Google: il tempo speso per accedere alla città dall'hinterland aumenta del 12% rispetto a una situazione di traffico scorrevole.

Gli indici che misurano l'efficienza del trasporto pubblico locale confermano la netta divaricazione del gruppo di città: due eccellenze, Barcellona (2,28) e Milano (1,73), e due situazioni problematiche, Lione (0,79) e Monaco (0,59). Anche per questi indicatori ci si è avvalsi di operatori che elaborano big data: la qualità della rete e del servizio del TPL sono ottenute mediante un indice composto che integra diverse rilevazioni di Moovit Public Transit Index (es. tempi di attesa alla fermata, numero di cambi di linea e distanza a piedi dalla fermata dei mezzi).

La quarta e ultima dimensione indagata riguarda la mobilità privata all'interno dell'area milanese: le cinque città presentano valori particolarmente allineati e Milano si conferma in media, passando dal valore di 1 a 0,99. Anche in questo caso, accanto a indici tradizionali come il tasso di motorizzazione, si utilizzano nuovi strumenti di monitoraggio come i rilievi GPS da TomTom (che collocano Milano esattamente in media) e il numero di ore complessivamente perse per la congestione, misurato dall'indice Inrix, sempre con rilievi GPS, che collocano Milano in posizione migliore rispetto a Stoccarda e Monaco.

### Obiettivo 3: Sviluppo urbano e green

a cura di Centro Studi PIM e Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza

Lo sviluppo e la competitività di una città dipendono anche dalla capacità di organizzare sul territorio le funzioni urbane, di perseguire un uso efficiente del suolo a partire dal riutilizzo di aree dismesse o sottoutilizzate, di offrire spazi verdi più estesi e fruibili, di garantire la sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Per quanto riguarda l'uso del suolo e le aree verdi<sup>[1]</sup>, l'orizzonte temporale in cui si muovono gli indicatori è particolarmente ampio, al punto che spesso tali indicatori sono misurati con cadenza quinquennale. In attesa di un aggiornamento dei dati, in questa edizione dell'Osservatorio Milano si mantiene pertanto valido il quadro delineato in precedenza. In particolare si ricorda che, nel confronto internazionale, nel complesso Milano si connota come area metropolitana particolarmente densa (la percentuale di suolo urbanizzato è 40,8%, la più alta dopo il 45% di Barcellona) e con un'accentuata propensione alla diffusione urbana (l'indice di sprawl urbano è infatti piuttosto elevato e pari a 5,0). Inoltre, per offerta di aree verdi, Milano (0,60 lo score sintetico di dimensione) si colloca ben al di sotto della media dei benchmark, soprattutto per via della forte vocazione agraria che ha storicamente connotato il paesaggio milanese, a scapito di altri "tipi" di naturalità. Tuttavia anche per Milano si evidenzia in positivo un leggero contenimento del "consumo di suolo" (l'indi-

<sup>[1]</sup> Relativamente agli indicatori su uso del suolo e aree verdi, la scala territoriale individuata come rilevante per Milano è la metropolitan region OCSE IT002, che comprende la città metropolitana di Milano, buona parte della provincia di Monza e Brianza e pochi comuni delle provincie di Varese, Como, Lecco, Bergamo, Cremona, Lodi e Pavia, confinanti con Milano o Monza. Per il confronto internazionale, si segnala che le aree metropolitane OCSE hanno il chiaro vantaggio di essere individuate sulla base di parametri omogenei, benché risentano delle specificità dei singoli contesti. A esempio

l'area OCSE "DE003 - Monaco di Baviera" e, in misura minore, l'area "FR003 - Lione" sono molto più ampie di quelle relative alle altre aree metropolitane del campione, in ragione di un maggiore diradamento dei fenomeni urbanizzativi. Pertanto, per queste aree, il valore degli indicatori che hanno a denominatore la superficie territoriale risulta tendenzialmente più basso rispetto a quello delle aree metropolitane connotate da superfici territoriali meno estese, ma non per questo meno popolate e urbanizzate.

ce di variazione del suolo libero negli anni 2006-2012 diminuisce a 99,5, considerando pari a 100 il valore 2006) e una modesta ripresa di “naturalità” (l’indice di suolo forestato nel periodo 2006-2012 aumenta a 100,6, considerando pari a 100 il valore 2006).

In questa edizione si introduce, tuttavia, un elemento di novità approfondendo in chiave dinamica i temi di uso del suolo e aree verdi con un’attenzione esclusiva su Milano. In questa prospettiva, a partire dalle rilevazioni DUSAF (Destinazione d’Uso dei Suoli Agricoli e Forestali)<sup>[2]</sup> 2010 e 2015, sono stati selezionati gli indicatori riportati in tabella.

Nel complesso si registra, dal confronto delle due soglie temporali, un aumento di suolo utilizzato per usi antropici rispetto al suolo naturale, legato alla naturale evoluzione del contesto metropolitano in cui Milano è inserita. L’incremento, per l’area metropolitana, è stato del 6,1%: da 83.219 ettari a 88.298, ovvero dal 31,6% al 33,5% dell’intero suolo. Degno di nota è il dato che il Comune di Milano, passato da 13.240 a 13.678 ettari,

| USO DEL SUOLO                               |                                       |                      | AREE VERDI                           |                             |  |
|---|---------------------------------------|----------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--|
| Ettari                                      |                                       |                      | Ettari                               |                             |  |
| CITTÀ DELL’ABITARE                          | CITTÀ PRODUTTIVA                      | AREE PER LA MOBILITÀ | AREE BOScate E AMBIENTI SEMINATURALI | AREE ADIBITE AD AGRICOLTURA | AREE INUTILIZZATE, DEGRADATE O MARGINALI |
| Aree residenziali e insediamenti di servizi | Insedimenti industriali e commerciali |                      |                                      |                             |  |
| <b>2010</b>                                 |                                       |                      | <b>2010</b>                          |                             |  |
| <b>57.274</b>                               | <b>20.302</b>                         | <b>5.643</b>         | <b>15.419</b>                        | <b>154.375</b>              | <b>7.892</b>                             |
| <b>2015</b>                                 |                                       |                      | <b>2015</b>                          |                             |  |
| <b>59.323</b>                               | <b>20.987</b>                         | <b>7.988</b>         | <b>15.595</b>                        | <b>148.923</b>              | <b>7.729</b>                             |

Fonte: Centro Studi PIM in DUSAF 2.1 (2010) e DUSAF 5.0 (2015) dati (ERSAF-Regione Lombardia)

presenta il 75,2% di suolo ad uso antropico, con un incremento del 3,3% dal 2010 al 2015.

In dettaglio, per quanto riguarda l’uso del suolo, si concentra l’attenzione su aree destinate ad uso abitativo (“città dell’abitare”), aree destinate ad uso industriale e commerciale (“città produttiva”) e aree per la mobilità.

Quanto alla città dell’abitare, si registra su scala metropolitana un incremento del 3,6% (da 57.274 ettari nel 2010 a 59.323 ettari nel 2015), che assume gradienti decrescenti mano a mano che ci si avvicina al core metropolitano. Le motivazioni di un simile fenomeno vanno ricercate, innanzitutto, contestualizzan-

do i fenomeni territoriali nel particolare scenario economico contemporaneo, che ha condizionato il mercato immobiliare rispetto ai decenni precedenti. Inoltre, lo sviluppo del tessuto abitativo è avvenuto per aggiunte ai confini del tessuto urbano consolidato nelle aree più esterne al capoluogo lombardo, mentre all'interno delle aree più densamente urbanizzate i Piani urbanistici hanno operato sulla riconfigurazione di porzioni di territorio già urbanizzate.

Quanto alla città produttiva, l'incremento del 3,4% (da 20.302 ettari nel 2010 a 20.987 ettari nel 2015) relativo al tessuto destinato ad attività economiche è avvenuto come effetto indotto dalla realizzazione dei grandi progetti infrastrutturali: le previsioni si sono collocate in aree della regione urbana che negli ultimi anni hanno registrato un rafforzamento della loro vocazione produttiva e commerciale, oltre ad aver potenziato il livello di accessibilità rispetto al sistema degli spostamenti su gomma (varianti stradali e nuovi nodi infrastrutturali).

Particolarmente rilevante risulta essere, infine, il dato relativo alle infrastrutture per la mobilità, che aumentano del 41,6% (da 5.643 ettari nel 2010 a 7.988 ettari nel 2015). L'incremento è dovuto ai grandi progetti infrastrutturali che hanno interessato la regione urbana milanese nell'ultimo decennio: il completamento dell'Autostrada BreBeMi, della Tangenziale Est Esterna e dell'Autostrada Pedemontana, oltre a tutte le opere locali a esse connesse.

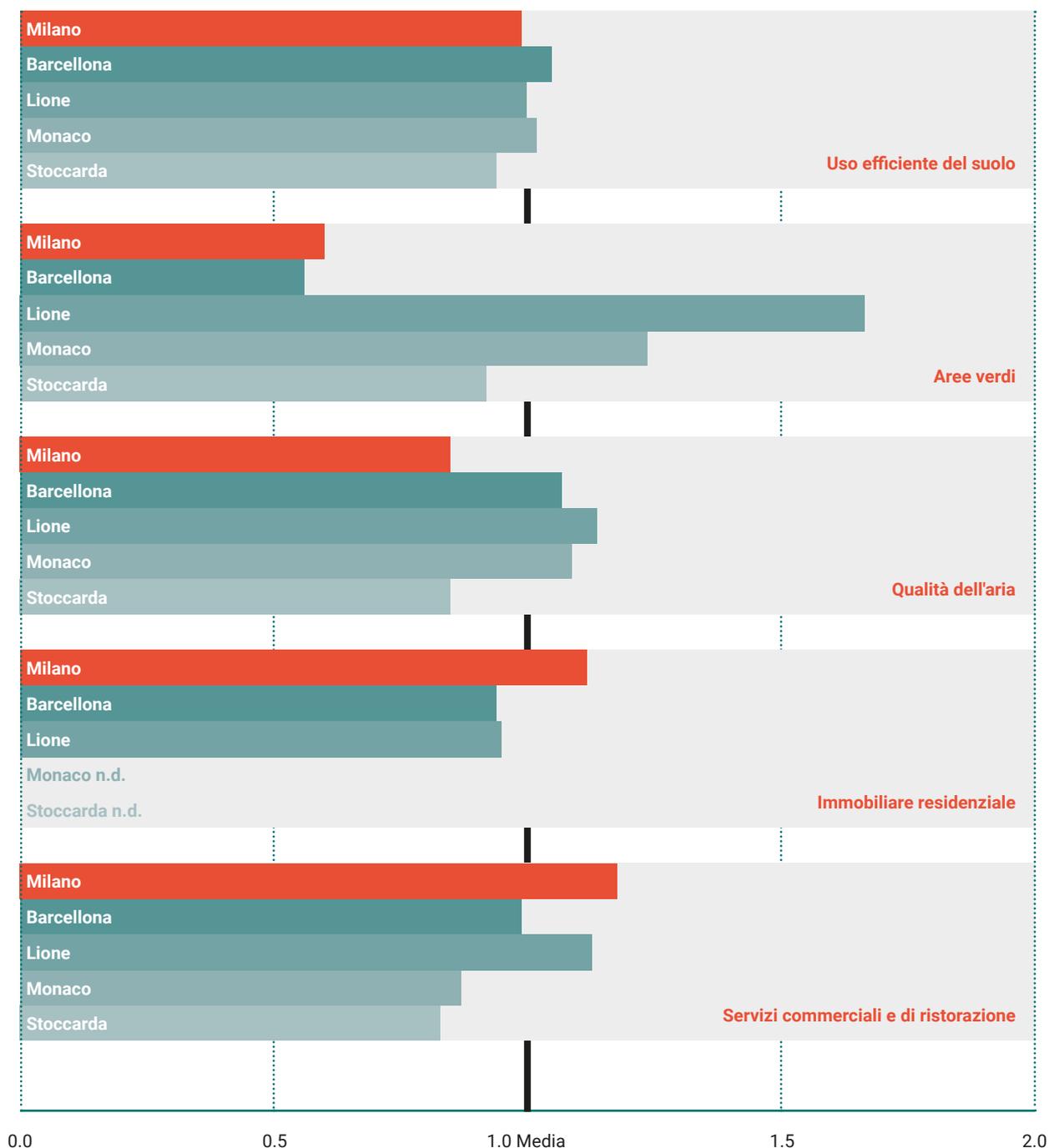
Per quanto riguarda le aree verdi, sono state invece considerate aree boscate e ambienti seminaturali, aree adibite ad agricoltura, aree inutilizzate, degradate o marginali.

Le aree adibite ad agricoltura diminuiscono in modo abbastanza rilevante (-3,5%, da 154.375 ettari nel 2010 a 148.923 nel 2015), trend cui fa riscontro un ampliamento di pari valore degli spazi urbanizzati. Per quanto negativo, questo dato evidenzia la vocazione agricola del milanese e conferma il suo elevato "potenziale di auto-sostentamento", rafforzando ulteriormente le ragioni a sostegno delle politiche d'investimento - materiale, ma anche simbolico - connesse al lascito di Expo 2015 e alla relativa *food policy*.

In parallelo si registra una più lieve riduzione delle aree inutilizzate, degradate o marginali, che passano dai 7.892 ettari del 2010 ai 7.729 ettari del 2015 (-2,1%).

In compenso aumentano, seppur lievemente, le aree boscate (+1,14%) che passano da 15.419 ettari nel 2010 a 15.595 ettari nel 2015. Entro un quadro di riferimento segnato complessivamente da modeste variazioni è possibile ipotizzare che si tratti, come in

 Il dettaglio informativo della banca dati DUSAF è coerente con la scala 1:10.000 e viene aggiornato attraverso la fotointerpretazione di foto aeree. I dati vengono restituiti attraverso una classificazione e organizzati in 5 macroclassi tematiche e 5 livelli di approfondimento del dato (livello 1 e 2 ambito territoriale, livello 3, 4 e 5 ambito locale). Le soglie storiche prescelte per il confronto sono il 2010 (DUSAF 2.1) e 2015 (DUSAF 5).



altri contesti metropolitani avanzati, in parte di una rinaturalizzazione spontanea delle aree agricole marginali non più utilizzate, legata alle difficoltà del settore agricolo, e in parte alle politiche specifiche finalizzate alla valorizzazione attiva delle aree forestate avviate negli anni recenti.

È poi opportuno misurare la sostenibilità urbana anche attraverso la qualità dell'aria. Milano è la città con la qualità più bassa insieme a Stoccarda (0,85 lo score sintetico di dimensione). In particolare, Milano è ultima in classifica nella concentrazione di

PM10 (62,2 µg/m<sup>3</sup>) e di O<sub>3</sub> (120,7 µg/m<sup>3</sup>) nel giorno di supero delle soglie stabilite a livello europeo. A complemento di questo dato, per Milano è stato poi considerato il numero di giorni di supero delle soglie<sup>[3]</sup>. I dati rimangono poco incoraggianti. Se nel 2016 i giorni di supero erano 73 per il PM10, 7 per il NO<sub>2</sub> e 6 per l'O<sub>3</sub>, i dati provvisori per il 2017 registrano un peggioramento: 97 giorni per il PM10, 9 per l'NO<sub>2</sub> e 12 per l'O<sub>3</sub>.

Un ulteriore aspetto del quadro dello sviluppo urbano è il mercato immobiliare residenziale, che nell'area metropolitana di Milano continua a crescere a passo sostenuto. La dinamica degli scambi si irrobustisce privilegiando la riqualificazione e la ristrutturazione del patrimonio edilizio in sintonia con l'esigenza di minimizzare il consumo di suolo, una risorsa sempre più scarsa nella nostra regione metropolitana. Lo stock di invenduto relativo all'edificato negli anni della recessione continua a diminuire lentamente, il nuovo di qualità è comunque richiesto nonostante abbia subito un rialzo dei prezzi perché il prodotto che vale ha sempre più appeal.

Anche in questa seconda edizione dell'Osservatorio l'area metropolitana di Milano si conferma al primo posto con un valore di 1,12 dell'indicatore di sintesi della dimensione "immobiliare residenziale" contro lo 0,95 di Lione e lo 0,94 di Barcellona. La performance complessiva della nostra città supera quella dello scorso anno ferma al valore di 1,10. Nell'ambito dei tre elementi che compongono il punteggio complessivo, la performance più importante di Milano ha riguardato la dinamica delle compravendite, che ha determinato un sensibile incremento dell'indice di densità per 1.000 abitanti, passato da 28,5 del 2015 a 34,5 del 2016. L'indice sintetico per questo indicatore si è attestato, quindi, a 1,17 contro 0,54 di Barcellona e 1,29 di Lione. La dinamica delle compravendite immobiliari residenziali è stata più ampia di quella rilevata lo scorso anno in tutte tre le città considerate, con un tasso di sviluppo del 21,8% a Milano tra il 2015 e il 2016, del 23,2% a Barcellona, solo del 9,4% a Lione. Il terzo indicatore, quota di famiglie con abitazioni di proprietà<sup>[4]</sup>, nell'ultimo anno ha subito una variazione limitata in tutte tre le aree urbane. Stabile a Lione sul valore del 48,6%, in lieve contrazione a Barcellona da 73,8% a 73,7%, in limitata flessione a Milano da 80,3% a 78,9%, livello comunque superiore a quello delle altre due città. L'indice normalizzato per quest'ultima componente è pari a 1,18 per Milano contro 1,10 di Barcellona e 0,72 di Lione.

Un ultimo aspetto chiave riguarda la rete di servizi commerciali e di ristorazione. Nelle aree metropolitane interessate dal

<sup>[3]</sup> Dati ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente).

<sup>[4]</sup> Il dato si riferisce al territorio regionale.

fenomeno dell'immigrazione, alimentato sia da cittadini stranieri che da connazionali provenienti da altre regioni del Paese, la sostenibilità economica di una rete diffusa di servizi commerciali e di ristorazione è un potente fattore di inclusione sociale. Questa rete, attiva nei piccoli comuni e nelle aree periferiche, va infatti incontro alle esigenze della clientela che non usa l'automobile, una condizione che non riguarda solo gli anziani, ma coinvolge pure gli stranieri e i giovani under 30 con limitata capacità di spesa.

Il servizio di prossimità dei negozi di vicinato, oltre ad offrire un'opportunità di lavoro autonomo per i piccoli imprenditori stranieri del commercio e della somministrazione, costituisce un presidio fondamentale per le relazioni sociali nello spazio urbano. I principali attori di questo sistema sono le PMI che, per essere sostenibili sul piano economico, devono remunerare adeguatamente il capitale investito, obiettivo difficile da conseguire in un mercato sempre più competitivo a causa della concorrenza innescata dagli specialisti del commercio on-line.

L'indicatore di sintesi riflette il grado di diffusione della rete di vendita nello spazio urbano e l'efficienza del sistema di offerta: numero di punti vendita per 1.000 abitanti (che sintetizza la capacità della rete commerciale di svilupparsi in maniera capillare nel territorio per fornire alla clientela il servizio di prossimità), numero di metri quadri di vendita per 1.000 abitanti (che fornisce una misura della capacità "produttiva" del servizio, erogato a costi contenuti grazie alle economie di scala, che l'impresa è in grado di sfruttare), numero di pubblici esercizi, bar e ristoranti per 1.000 abitanti (indice di diffusione della rete riferito al servizio di ristorazione, complementare al commercio e spesso integrato nella stessa unità di vendita). Nel complesso Milano e il suo ambito metropolitano totalizzano uno score di sintesi di 1,18 contro l'1,13 di Lione e valori inferiori all'unità di Barcellona, Monaco e Stoccarda. Il leggero incremento dell'indice complessivo di Milano da 1,17 a 1,18 è dovuto essenzialmente al più elevato tasso di crescita delle unità che erogano il servizio di ristorazione. È importante sottolineare che, al di là del primato nel punteggio complessivo, la rete di servizi commerciali della nostra area metropolitana coniuga meglio delle altre aree l'efficienza operativa, misurata dall'indicatore relativo alla superficie di vendita, con la copertura territoriale del servizio, misurata dalla densità del numero di punti vendita per 1.000 abitanti e, quindi, vince il confronto per questo connotato di maggiore equilibrio tra i diversi format distributivi ed il rapporto tra grande, media e piccola distribuzione.

## Obiettivo 4: Città smart

a cura di Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi

[1] Dati originali di fonte EY. Alcuni degli indicatori in questo capitolo sono stati aggiornati rispetto alla precedente edizione.

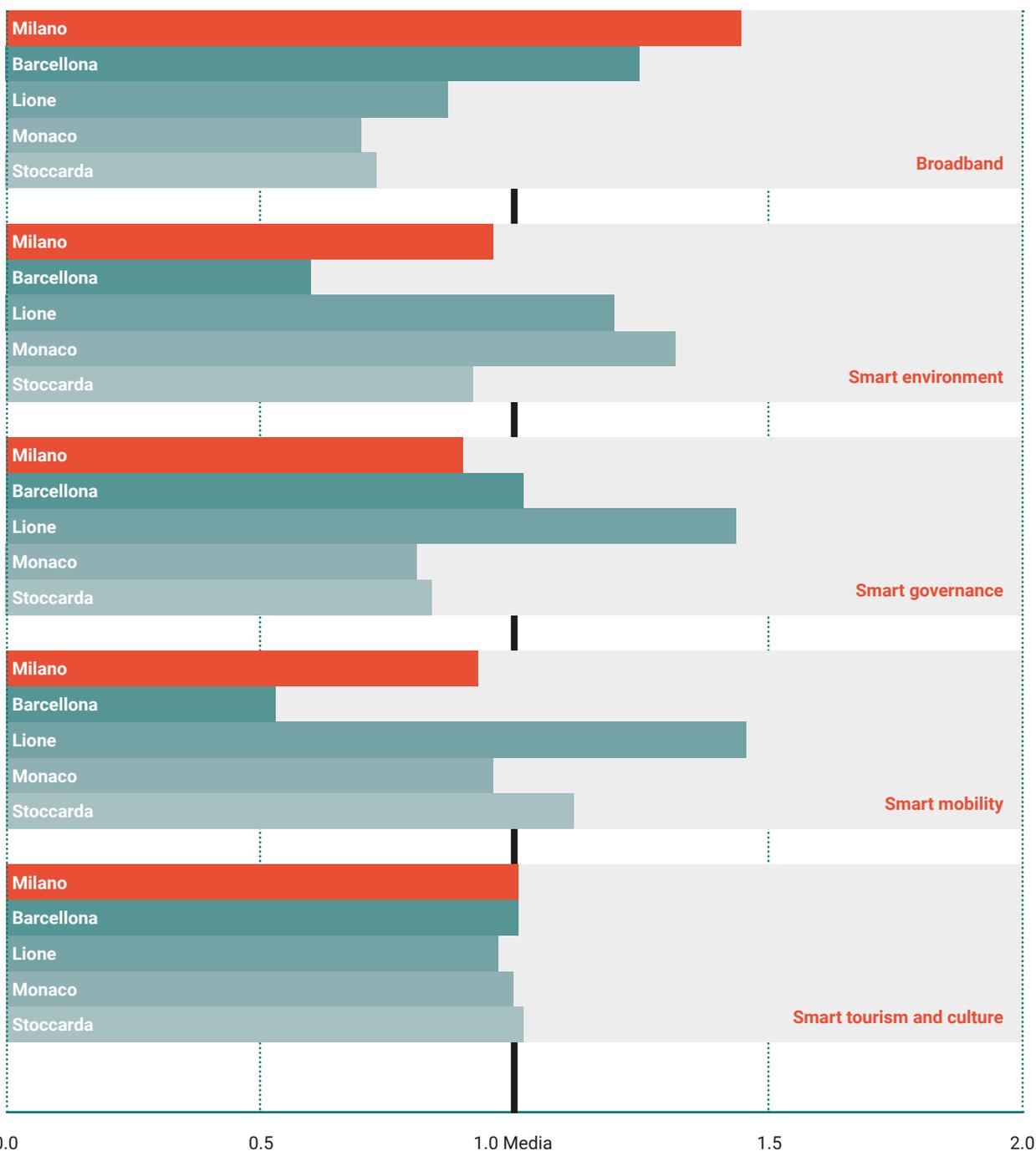
La città smart è un fenomeno sempre più in espansione e di estrema rilevanza per le realtà urbane. Non si tratta di una moda dettata dallo sviluppo esponenziale delle tecnologie, ma di una necessità. Intorno all'integrazione di pianificazione urbana e tecnologie gravitano infatti le iniziative e i dibattiti relativi a sostenibilità economica, ambientale e sociale, efficienza e prosperità future delle città.

La città smart è dunque un fenomeno ampio e complesso, declinato in molteplici ambiti. In questo capitolo [1] si è focalizzata la misurazione della "smartness" sulla connettività fissa e mobile diffusa nel territorio urbano per l'accesso alla rete, sulla sostenibilità ambientale della città (produzione e riciclo rifiuti, energia sostenibile), sulla facilità e l'immediatezza dell'accesso all'amministrazione attraverso lo smartphone e i social network, sul modo con cui la città facilita l'approccio del turista mediante i servizi transattivi online e le app, sulla messa a disposizione di mezzi alternativi per una mobilità sostenibile in città (car sharing, bike sharing, colonnine per la ricarica elettrica).

Quanto a infrastrutture, Milano svetta ancora sulle altre città nella copertura broadband (1,45 lo score sintetico di dimensione nel 2018), seguita a distanza da Barcellona (1,25). Milano infatti ha completato la copertura broadband e ultra-broadband rispetto al totale delle famiglie (entrambe a 100% rispetto a 99% e 95% rispettivamente nella scorsa edizione). Allo stesso tempo, Milano ha aumentato in modo rilevante la propria dotazione di hotspot pubblici, da 345 per milione di abitanti nel 2017 a 481 nel 2018, superando così Barcellona, sostanzialmente ferma intorno a 394 hotspot per milione di abitanti, e collocandosi così

al primo posto tra le città benchmark. Si conferma dunque l'attenzione alla diffusione della banda larga come fattore abilitante della smart city.

La dimensione smart environment vede invece Milano ancora sotto la media (0,96 lo score sintetico di dimensione nel 2018), fortemente staccata da Monaco (1,32) e Lione (1,20). In particolare, sul tema rifiuti, Milano conferma una apprezzabile quota



di raccolta differenziata, superiore al 50% del totale rifiuti, ma continua a generare una quantità di rifiuti pro capite superiore a tutti i benchmark (0,50 tonnellate all'anno). Tuttavia, da notare in tema di energia sostenibile l'investimento in una maggiore capillarità della rete di teleriscaldamento (da 1,45 km per kmq nel 2015 a 1,64 nel 2016) a fronte di una sostanziale staticità nelle altre città ad eccezione di Lione, che si conferma top performer.

Anche in tema di smart governance, Milano continua a evidenziare un posizionamento arretrato e sotto la media (0,90 lo score sintetico di dimensione nel 2018), distante da Barcellona (1,02) e soprattutto da Lione (1,44), che si conferma prima in classifica. Il posizionamento di Milano è dovuto in modo particolare a un ancor basso numero di open data presenti sul portale del Comune: nonostante l'aggiunta di dataset (da 250 a 292), si rimane ben distanti da Lione, prima in classifica con 1.027 dataset pubblici. Si mantiene comunque positivo e in linea con le città benchmark il punteggio su presenza e gradimento sui social network del Comune e su presenza e diffusione dell'app ufficiale della città.

Si accorciano invece le distanze tra le città in ambito smart mobility, pur rimanendo una buona variabilità intorno alla media. Milano risulta ancora in linea con la media (0,93 lo score sintetico di dimensione nel 2018), ma viene sorpassata da Monaco (0,96), mentre Lione si conferma top performer (1,46). Milano continua a vantare rispetto ai benchmark il più alto numero di auto in sharing, che salgono a 2.224 per milione di abitanti nel 2018 rispetto a 2.019 solamente un anno prima. Da menzionare per Milano anche la diffusione dell'utilizzo del car sharing: secondo i dati del Comune, ben il 52% dei cittadini è abbonato e sono 5.475.000 i noleggi complessivi nel 2017 (+31,4% rispetto al 2016). Tuttavia anche le altre città stanno potenziando il servizio, Lione in particolare (da 619 a 1.382 auto per milione di abitanti). Milano mantiene una buona dotazione di biciclette in sharing. Con il servizio BikeMi, Milano mette a disposizione 3.440 bici per milione di abitanti nel 2018<sup>[2]</sup>. Per bike sharing con stalli dunque Milano è in linea con Barcellona (3.730), ma è ben distante da Lione (7.896) e, quest'anno, anche da Monaco che ha fortemente investito nel servizio (da 1.399 bici per milione di abitanti nel 2017 a 4.826 nel 2018). Tuttavia, vale menzionare che tra le cinque città Milano è la prima ad avere una diffusione significativa del "nuovo" bike sharing a flusso libero (station-free), con l'entrata nel mercato di due nuovi operatori (Ofo e Mobike) che da ottobre 2017 hanno introdotto in città ben 12.000 bici in

<sup>[2]</sup> Per il confronto internazionale sono state conteggiate le bici degli operatori con stalli, in quanto i dati relativi al bike-sharing station-free sono eccessivamente instabili per consentire un benchmark significativo.

condivisione, il cui prelievo e rilascio può essere effettuato ovunque. Inoltre, Milano ha aumentato la diffusione di postazioni di ricarica per le auto elettriche (67,3 per milione di abitanti nel 2017 rispetto a 42,6 nel 2018), ma rimane penalizzata rispetto a tutte le città, in particolare a Stoccarda (445,7) e Lione (331,6). Nel complesso comunque Milano registra un buon posizionamento, tenendo conto che negli altri benchmark i temi della mobilità ciclabile e di quella elettrica trovano un contesto, anche culturale, più favorevole rispetto a quello italiano.

Infine, nella dimensione smart tourism and culture si registra un sostanziale appiattimento di Milano (1,01 lo score di dimensione nel 2018) e delle altre città sulla media (nella precedente edizione si registrava invece un netto vantaggio di Milano, Barcellona e Lione su Stoccarda e Monaco). Ciò è dovuto non a un peggioramento di Milano, quanto alle iniziative delle altre città, come Monaco, che si è dotata di piattaforme per la prenotazione di strutture ricettive, per l'acquisto di biglietti per musei e monumenti e come Stoccarda, che ha arricchito i servizi mobili per il turismo. In definitiva si registra una diffusione ormai omogenea dei principali servizi online per il turismo nelle città del benchmark, segnale di quanto sia ormai indispensabile promuovere il turismo attraverso gli strumenti digitali.

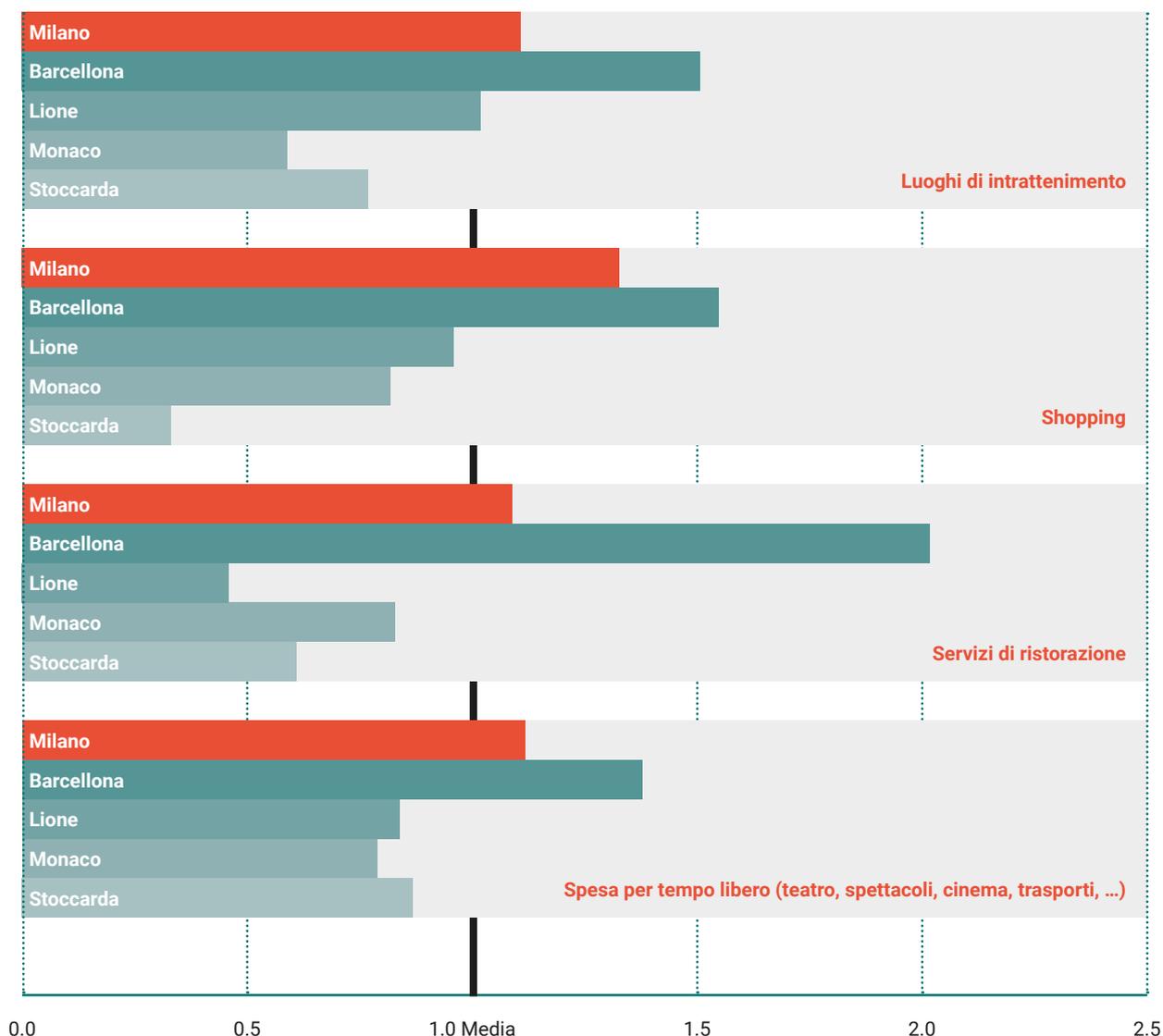
## Obiettivo 5: Tempo libero

a cura di Gruppo CLAS

Le grandi città propongono sempre più modelli di vita che uniscono la dimensione del lavoro e quella del tempo libero: le reti relazionali, infatti, sono un elemento essenziale nelle attività creative e knowledge based, per cui la frequentazione di spazi e attività sociali all'interno dei contesti metropolitani diviene un elemento indispensabile per il successo. Questi aspetti stanno cambiando la percezione di Milano, sempre più accreditata anche come città per il divertimento: interessante è notare che "Navigli Milano" sia ricercato su Google poco più del Duomo, molto più del Teatro alla Scala o del Castello Sforzesco e con una frequenza molto maggiore di "Canali di Amsterdam", indicando come il recupero di questa parte di Milano sia stata un'operazione in grado di oltrepassare ampiamente l'ambito strettamente locale.

L'insieme delle attività che caratterizzano la dimensione "tempo libero" vedono Milano (1,16 lo score medio su tutte le dimensioni) mantenere la propria posizione al secondo posto dopo Barcellona (che con un indice medio di 1,62 conferma sostanzialmente l'elevato livello dello scorso anno), nettamente davanti alle altre città "industriali": Lione (0,82), Monaco (0,76) e Stoccarda (0,64). Tuttavia, Milano, pur mantenendo la posizione, è l'unica città ad arretrare (-0,25 punti) rispetto rilevazione dell'edizione 2017.

Questo fenomeno merita di essere attentamente valutato, anche per tener conto di possibili effetti collaterali che possono aver deformato la rilevazione. Infatti, il calo è concentrato nello "shopping", dove Milano scende in seconda posizione (1,33) dopo Barcellona (1,55) perdendo la prima posizione che aveva



lo scorso anno. Questo aspetto è valutato con tre indicatori: posizionamento nel ranking delle 57 città europee più attrattive per i top 250 retailer mondiali (fonte: JLL Cross Border Retailer Attractiveness Index); quota % per città della spesa totale dei turisti internazionali per shopping e scontrino medio del turista internazionale (fonte: Mastercard<sup>[1]</sup>). L'arretramento di Milano si concentra principalmente sul secondo aspetto, ma non è dovuto a un calo delle vendite, che sono invece in aumento, quanto alla forte crescita di Barcellona, la cui quota di mercato rispetto all'insieme delle cinque città passa dal 49,0% nel 2016 al 65,3% nel 2017. Anche considerando il valore dello scontrino medio pagato con carta di credito, Milano fa registrare una diminuzione, da 148 euro nel 2016 a 118 euro nel 2017: questa forte variazione è però dovuta al netto incremento delle transizioni operate

con la carta di credito, utilizzata come strumento di pagamento anche per cifre modeste grazie soprattutto alla diffusione delle carte. Si tratta quindi di una fase di assestamento del fenomeno, rilevato mediante l'analisi di big data assolutamente innovativi.

Milano (1,12) si conferma in seconda posizione dopo Barcellona (1,38) anche nella dimensione relativa alla spesa dei turisti internazionali per spettacoli (teatro, cinema, ...) e trasporti: in calo rispetto all'anno precedente, è però accompagnata dalla città spagnola. Tuttavia, le variazioni sono da interpretare più che come un negativo arretramento rispetto ad altre realtà, come un positivo cambiamento di costume che vede un maggior numero di turisti utilizzare strumenti di pagamento elettronici perché favoriti dalla maggiore disponibilità degli esercenti ad accoglierli.

Relativamente alla dimensione ristorazione, ancora una volta Milano è seconda solo a Barcellona, in miglioramento rispetto alla rilevazione dello scorso anno: si conferma nella media l'offerta di ristoranti "stellati Michelin" (dopo Barcellona e Lione, nettamente superiore alle città tedesche); aumenta la quota di mercato della spesa totale in ristorazione rispetto all'insieme delle cinque città, passando dal 16,5% nel 2016 al 19,2% nel 2017<sup>[2]</sup> (meno però che a Barcellona); diminuisce fortemente lo scontrino medio, al pari di tutte le altre città, per i motivi sopra richiamati di diffusione e utilizzo della carta di credito.

Infine, esaminando un'ampia fascia di possibilità di luoghi ove passare il tempo libero, dalle biblioteche alle piscine ai locali notturni, Milano (1,11) resta seconda a Barcellona (1,51), migliorando il suo posizionamento rispetto all'anno precedente. Ciò non è dovuto tanto alle strutture complesse come le biblioteche o le piscine, la cui dotazione è tendenzialmente stabile nel tempo, ma alla diffusione di locali di ritrovo indicati in particolare per la vita notturna (fonte: Lonely Planet): Milano cresce da 4,6 locali per centomila abitanti nel 2016 a 5,3 nel 2017 (portando l'indicatore dedicato a questo aspetto da 1,06 a 1,34, accorciando la distanza con Barcellona a 2,01).

<sup>[1]</sup> e <sup>[2]</sup> Dati originali di fonte Mastercard.

# Milano by night.

a cura del Comune di Milano  
in collaborazione con Vodafone

La notte è uno straordinario laboratorio per l'innovazione culturale e sociale delle città. Il tessuto urbano trasforma i propri epicentri all'imbrunire. Il modo di vivere e di percepire alcune zone muta - anche radicalmente - con il passare delle ore, al punto che alcune tra le maggiori città del mondo hanno deciso di nominare dei "Sindaci della Notte".

Il Comune di Milano insieme a Vodafone ha avviato una prima sperimentazione di monitoraggio della città da Settembre 2017 a Novembre 2017 andando a verificare l'attrattività dei quartieri contando le presenze di individui sul territorio dalle ore 20 alle ore 4.

L'obiettivo era quello di scoprire il volto di Milano, quando la maggior parte dei cittadini si riposa, alcuni lavorano, mentre altri esplorano la città.

L'analisi in particolare si è concentrata sul comportamento dei residenti e quello dei turisti.

In valore assoluto, le 5 aree di censimento (ACE) centrali (Duomo, Brera-Triennale, C.so Como, Centrale-Repubblica, P.ta Venezia e P.ta Romana) sono il fulcro della vita notturna della città nel periodo autunnale grazie al mix di ristoranti, bar e locali notturni. Tuttavia, analizzando i flussi più a fondo abbiamo notato come ogni quartiere, ogni area ha il suo specifico equilibrio.

I milanesi lavorano nella zona del Duomo fino a tardi durante la settimana e abbandonandolo gradualmente dal venerdì alla domenica, il momento di minimo afflusso in cui la popolazione residente scende del 40%. In Duomo, risalgono la corrente invece i turisti stranieri che dal minimo del mercoledì aumentano del 20% il sabato. I visitatori Italiani non residenti in città presentano un comportamento ancora diverso: il picco di presenze di questa categoria in Duomo è durante la settimana e non durante il weekend. Al contrario si nota come i Milanesi frequentano durante il weekend la zona di C.so Como e p.za Gae Aulenti.

Un equilibrio diverso è invece quello di Tortona, in cui i flussi di Milanesi non residenti nell'area e di turisti stranieri hanno una variabilità molto bassa all'interno della settimana, mentre i visitatori italiani il sabato sera sono il doppio della domenica.

A dispetto delle apparenze, la zona della Darsena-Navigli resta al di fuori delle prime 10 Aree più visitate nella notte, a sottolineare il carattere ancora fortemente stagionale di quest'area. I dati confermano inoltre la trasformazione di Chinatown in uno dei nuovi centri di interesse, dove nel weekend si registra un aumento del 22% di Milanesi.

## Obiettivo 6: Capitale umano qualificato

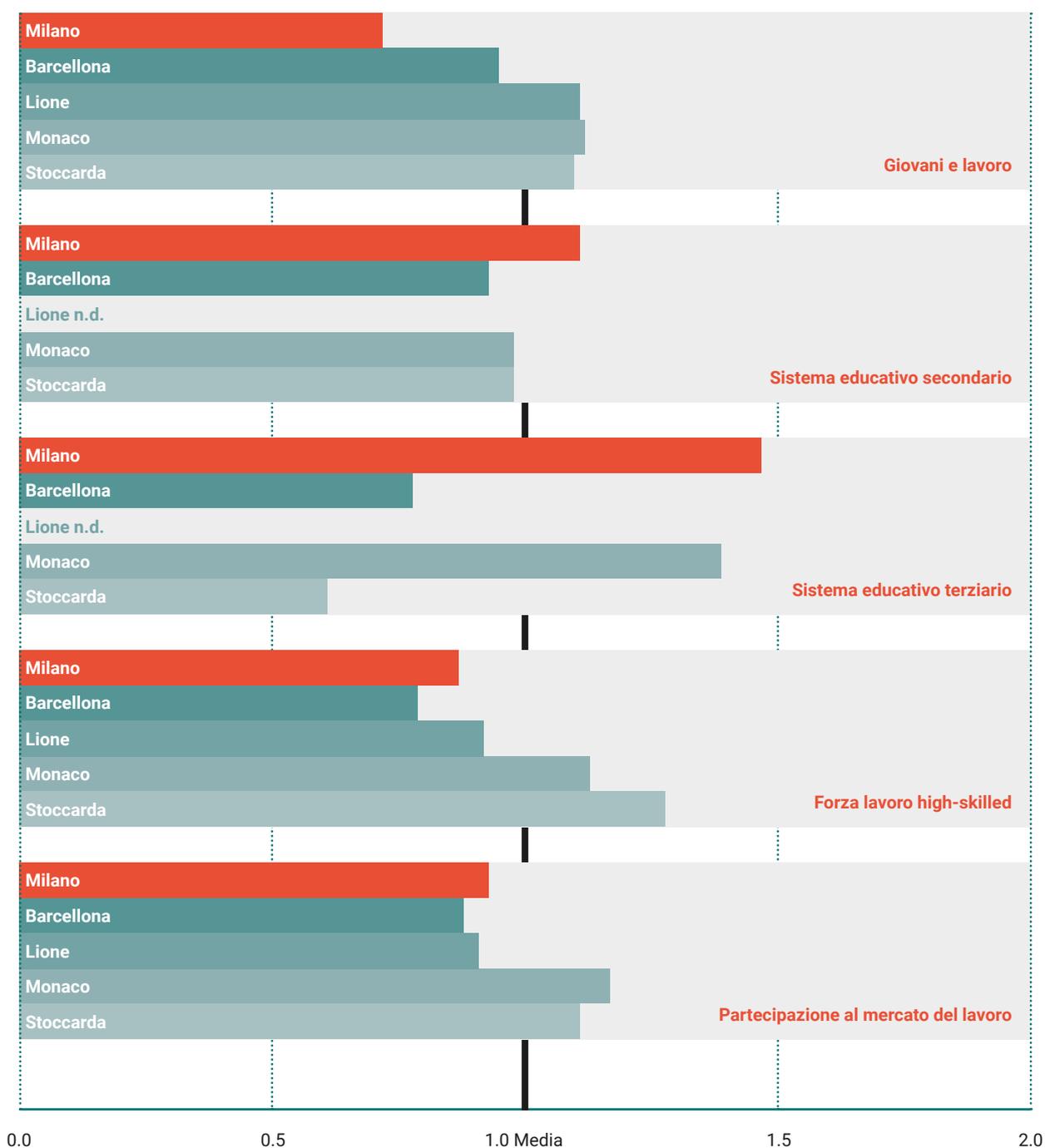
a cura di Camera di Commercio di Milano, Monza e Brianza, Lodi

L'elemento capitale umano costituisce un fattore determinante per accrescere l'attrattività e la competitività di un territorio. Sotto questo profilo, Milano presenta aspetti di assoluto valore e lati di debolezza se paragonata alle città europee oggetto della nostra analisi. Fra i tratti vincenti spicca il sistema di formazione, sia di livello secondario sia universitario, che migliora la propria performance rispetto alla rilevazione del 2017. In particolare, l'indice sintetico relativo all'istruzione superiore passa dall'1,07 dello scorso anno all'attuale 1,11, in forza dell'aumento dell'incidenza degli alunni delle scuole professionali sul totale degli studenti (cresciuti dal 15,8% al 17,6%). Ciò consente al capoluogo lombardo di ribadire la propria leadership nel contesto delle altre metropoli europee del campione, piazzandosi davanti alle tedesche Monaco e Stoccarda che tradizionalmente vantano un livello di eccellenza in questo segmento. Lo stesso può dirsi per il mondo accademico, dove Milano incrementa il proprio score aggregato (da 1,31 a 1,47) confermandosi in vetta alla graduatoria europea, grazie al miglioramento del punteggio ottenuto dalle faculty dell'università Bocconi e del Politecnico inserite nella top 30 del QS World University Ranking. La città metropolitana si mantiene nuovamente al comando anche per quota di studenti universitari sul totale della popolazione residente, seppure in lieve arretramento rispetto a un anno fa (15,1% contro il precedente 15,3%).

Passando ai punti di debolezza, Milano soffre in modo particolare la scarsa integrazione dei giovani nel mercato del lavoro, parametro che la vede fanalino di coda nel confronto continentale. Tuttavia si riscontra un modesto avanzamento del peso dei laureati sulla fascia di popolazione di età compresa tra 30 e 34

<sup>[1]</sup> I dati si riferiscono al territorio regionale.

anni<sup>[1]</sup>: oggi a Milano ha ottenuto il titolo quasi un trentenne su tre (30,8%), mentre a Lione uno su due. Persiste inoltre un notevole ritardo sul versante dell'occupazione giovanile, che relega il capoluogo all'ultimo posto, così come resta esigua la componente demografica dei cosiddetti nativi digitali (ossia i ragazzi fino a 19 anni), ferma al 18,2% e distante quasi otto punti dalla



<sup>[2]</sup> I dati si riferiscono al territorio regionale.

vetta occupata da Lione. In tema di lavoro, il territorio ambrosiano fatica pure sul fronte della partecipazione, dove accusa in particolar modo il peggior tasso di attività femminile (seppur in risalita di un punto percentuale nell'anno trascorso); sotto questo aspetto, la città resta perciò molto lontana dai suoi competitor europei, tra cui primeggia Barcellona. In aggiunta, Milano continua a scontare il più ampio divario di genere, con solo il 68% di donne attive contro l'80% degli uomini; un dato, quest'ultimo, che ci vede in ogni caso penultimi davanti solamente a Lione. Conforta tuttavia il trend positivo della disoccupazione generale, il cui tasso risulta in contrazione di mezzo punto percentuale tra 2015 e 2016 (7,5%), sebbene il valore resti molto distante da quelli riportati da Monaco e Stoccarda (pari rispettivamente al 4,6% e al 5,3%, risultati paragonabili a quelli della Milano pre-crisi). Permane critica la situazione delle forze lavoro high skilled, con Milano che riesce ad avere la meglio solo su Barcellona mantenendo sostanzialmente invariati tutti i relativi indicatori<sup>[2]</sup>: molto bassa resta la fetta degli occupati nei settori scientifico-tecnologici in possesso di laurea (9,8%), così come insoddisfacente è la porzione di lavoratori qualificati sul totale della forza lavoro, ferma al 50,3% e nettamente staccata tanto dall'80,7% di Stoccarda quanto dal 76% di Monaco. Uno spiraglio di luce proviene dai settori medium e high tech, nei quali la percentuale di lavoratori ci allinea alle città tedesche, appaiandoci a Monaco (17,4%) e avvicinandoci alla capolista Stoccarda (22,1%).

In buona sostanza, il quadro generale resta pressoché invariato rispetto a un anno fa: Milano ha consolidato le proprie posizioni di forza rappresentate dall'offerta formativa nelle sue componenti secondaria e accademica, settori in cui ancora oggi svetta sui concorrenti internazionali, mentre i timidi segnali di miglioramento riscontrati su alcuni degli indicatori afferenti all'inclusione di giovani e donne nei circuiti occupazionali non sono bastati tuttavia a scalare posizioni nel panorama europeo. Altrettanto lacunosa si riconferma la capacità di assorbire risorse umane altamente qualificate che l'eccellenza del nostro sistema formativo propone al mercato, riportando all'attenzione il tema della perdurante discrepanza tra domanda e offerta di lavoro.

## Obiettivo 7: PA e cittadini

a cura di Denise Di Dio e Fabio Pammolli <sup>[1]</sup>

Le pubbliche amministrazioni e i servizi pubblici sono in una fase di profonda trasformazione: diverse tensioni socio-economiche e tecnologiche stanno mettendo in discussione l'esistente modello, nel quale soprattutto le istituzioni locali<sup>[2]</sup> sono chiamate ad affrontare sfide sociali, di welfare, e di riorganizzazione delle dinamiche produttive dei territori. Se un tempo i servizi pubblici erano strutturati per rispondere ai bisogni di una società relativamente omogenea e stabile, con una domanda uniforme alla quale potevano corrispondere servizi mediamente standardizzati, oggi siamo di fronte a una popolazione più dinamica, esigente e diversificata, che richiede flessibilità, personalizzazione dei servizi, e a volte anche la possibilità di partecipare alle decisioni strategiche<sup>[3]</sup>. Poiché tali richieste ricadono sempre più spesso sulle città, che diventano luoghi di sperimentazione istituzionale e organizzativa, questo capitolo focalizza l'attenzione sul Comune di Milano, selezionando due primi macro ambiti non coper-

<sup>[1]</sup> Si ringrazia Valentina Tortolini (IMT Alti Studi Lucca).

<sup>[2]</sup> Sabatinelli, S., & Semperebon, M. (2017). 5. The vertical division of responsibility for social services within and beyond the State: issues in empowerment, participation and territorial cohesion. *Social Services Disrupted: Changes, Challenges and Policy Implications for Europe in Times of Austerity*, 114.

<sup>[3]</sup> A titolo esemplificativo del desiderio di partecipazione proprio su Milano, si vedano i dati del "Bilancio Partecipativo",

che tra l'edizione 2015-2016 e quella 2017-2018 ha visto crescere di circa un terzo il numero di voti espressi dai milanesi sui vari progetti di investimento presentati: <https://bilanciopartecipativo.comune.milano.it/>. Sul tema si veda, tra i tanti, Mulgan, B.G. (2007), *Ready or Not? Taking Innovation in the Public Sector Seriously*, NESTA, London. Anderson, C. (2009). *The Long Tail. How endless choice is creating unlimited demand*. London: Business Books.

ti nel resto dell'Osservatorio<sup>[4]</sup>, e nei quali la pressione di tale trasformazione appare più evidente. L'analisi verrà svolta guardando alle variazioni annuali 2016-2017 di un set di indicatori, costruito in collaborazione con il Comune di Milano<sup>[5]</sup>, che permette di offrire alcune prime interpretazioni su come si qualifica il rapporto tra PA e cittadini in base all'andamento dei processi avviati<sup>[6]</sup>.

Il primo ambito di analisi riguarda un processo trasversale rispetto a tutte le attività del Comune, e cioè l'adozione delle tecnologie digitali, alle quali l'Osservatorio guarda con particolare riferimento alle procedure amministrative e nei rapporti con cittadini e imprese. La digitalizzazione delle procedure, e in modo crescente anche la capacità di raccogliere e interpretare dati, sono leve importanti per aumentare l'efficienza e l'efficacia dei servizi pubblici, e la loro corrispondenza ai bisogni dei cittadini e delle imprese.

Mentre il 30% della popolazione italiana non può interagire online con la Pubblica Amministrazione Locale perché non ci sono servizi interattivi<sup>[7]</sup>, continua l'investimento del Comune di Milano per rendere sempre più centrale e fruibile questo canale. Gli sportelli fisici del Comune vengono gradualmente sostituiti dal canale digitale soprattutto per quanto riguarda il rilascio di certificati: aumenta di quasi il 14% il numero di certificati rilasciati online invece che presso gli sportelli. Anche il contatto tra cittadini e amministrazione passa sempre meno dagli sportelli sul territorio: aumenta di quasi il 15% il numero di contatti che usano altri canali, in particolare il digitale (attraverso il servizio "Contattami") o la linea telefonica (Infoline 020202), che registra la crescita più forte.

<sup>[4]</sup> Idealmente, in questo capitolo andrebbero trattati anche i temi mobilità e ambiente, sui quali l'amministrazione comunale ha responsabilità specifiche e sta intervenendo con diverse azioni (dai mezzi in condivisione, alla raccolta differenziata dei rifiuti). Data l'importanza dei temi però, e la possibilità di interpretarli alla luce di un confronto internazionale, si è deciso di farne capitoli dedicati, nei quali vengono riportati alcuni indicatori utili anche a monitorare l'intervento della pubblica amministrazione.

<sup>[5]</sup> Si ringraziano, in particolare: Luca Martinazzoli (Direttore Marketing Metropolitano), Dario Manuli (Dirigente dell'area Marketing e Qualità dei Servizi /CRM), e Anna Minuti

(Responsabile Unità Marketing e Customer Intelligence).

<sup>[6]</sup> La decisione è stata maturata anche alla luce del mancato aggiornamento dei dati usati nell'edizione 2017, tratti da Węziak-Białowolska, D., & Dijkstra, L. (2015). Trust, local governance and quality of public service in EU regions and cities. JRC Sci Policy Rep. Non sono stati individuati altri criteri di valutazione in chiave comparativa con altre città europee che fossero omogenei e aggiornati annualmente, coerentemente con le esigenze dell'Osservatorio.

<sup>[7]</sup> Dati tratti dal Report 2017 dell'Osservatorio E-Government, Politecnico di Milano.

Rimangono certamente dei margini di miglioramento: non tutti i cittadini usano il canale online e solo il 49,18% dei certificati accessibili in questa forma viene richiesto digitalmente. Un dato che tra il 2016 e il 2017 è cresciuto del 10,64%, ma che evidenzia come non basti digitalizzare le procedure ma serva anche un accompagnamento dei cittadini all'uso di questo canale e un costante investimento sulla fruibilità. In linea con le indicazioni legislative, le richieste online di apertura di nuove attività (SUAP - Sportello Unico Attività Produttive) è in veloce crescita, e tra il 2016 e il 2017 sono aumentate del 10% portando all'80% il digitale sul totale delle pratiche. È sostanzialmente stabile, invece, il trend che riguarda il ricorso ai pagamenti online rispetto ai pagamenti complessivi, come esemplificato dai dati sul pagamento delle multe, +0,49%, e delle rette per refezione scolastica, +1%.

Il secondo ambito di analisi riguarda i servizi sociali e i servizi socio-educativi erogati dal Comune di Milano. Questi, non solo rappresentano una quota molto rilevante della spesa complessiva dell'amministrazione, nel 2017 i servizi sociali coprono il 15% del bilancio del Comune, ma anche uno strumento di coesione sociale spesso sotto pressione per le complesse sfide a cui l'amministrazione è chiamata a rispondere. Alla luce del lavoro di raccolta dati che è stato possibile fare alla data di pubblicazione, purtroppo non ancora adeguato a offrire un'interpretazione complessiva del rapporto tra PA e cittadini in questo ambito, gli indicatori sono ancora scarni, ma aiutano - soprattutto se letti in combinazione con altri capitoli del rapporto - a fare delle prime considerazioni e individuare alcuni ambiti sui quali sembra concentrarsi l'attenzione. Nel complesso, durante il biennio osservato la spesa non registra variazioni significative: sebbene diminuisca in termini assoluti, continua ad aumentare - anche se lievemente - in proporzione alle altre voci. Coerentemente con la stabilità della spesa, non si registrano particolari variazioni anche nella distribuzione degli investimenti. Un set di indicatori che si è scelto di monitorare per il potenziale impatto sulle famiglie, il bilanciamento con il lavoro, e la creazione di condizioni per migliorare il ruolo delle donne anche in ambito professionale, riguarda gli asili nido e i servizi educativi offerti al di fuori dell'orario scolastico. Questi indicano una performance positiva, con un aumento lievissimo del numero di posti negli asili nido tra il 2016 e il 2017, +0,22%, che avvicina la disponibilità a un posto ogni tre bambini, e un aumento molto più sostenuto per il numero di bambine e bambini che sono iscritti a pre-scuola o doposcuola, sia in termini assoluti che rispetto al numero di iscritti a scuola,

che nel totale crescono di quasi il 5%. Cala invece di quasi il 13% il numero di bambini che hanno usufruito di altri servizi educativi, come i centri estivi o la “Scuola di Natura”, in ragione soprattutto dell’aumento della quota richiesta alle famiglie e di una più rigida gestione dei mancati pagamenti.

L’osservazione dei due primi ambiti che la raccolta dati ha permesso per questa edizione dell’Osservatorio fa emergere un impegno dell’amministrazione comunale a farsi più prossima ai propri cittadini, come impegno funzionale anche a rendere la città più attrattiva in senso lato. Investendo sulla digitalizzazione dei processi e l’apertura di canali di comunicazione online, offrendo servizi ai più deboli per fascia anagrafica o per condizioni economiche, cercando di sostenere la conciliazione tra famiglia e lavoro, il Comune di Milano sembra aumentare le misure necessarie a sostenere concretamente quei percorsi di crescita inclusiva tanto auspicati.



| DIGITALIZZAZIONE   | 2016    | 2017      |
|--|---------|-----------|
| CERTIFICATI RILASCIATI ONLINE % sui certificati richiedibili online            | 38,5%   | 49,2%     |
| CERTIFICATI RILASCIATI PRESSO GLI SPORTELLI SUL TERRITORIO                     | 565.000 | 509.000   |
| CERTIFICATI RILASCIATI ONLINE  | 125.000 | 183.000   |
| MULTE PAGATE ONLINE % dei pagamenti complessivi, in Euro                       | 3,35%   | 3,84%     |
| RETTE PER REFEZIONE SCOLASTICA PAGATE ONLINE % delle transazioni               | 19,7%   | 20,7%     |
| RICHIESTE ONLINE DI APERTURA NUOVE ATTIVITÀ (SUAP) % sul totale delle pratiche | 70,0%   | 80,0%     |
| INFOLINE 020202 numero di chiamate/risposte                                    | 897.000 | 1.010.000 |
| ALTRI CANALI DIGITALI (PRINC. "CONTATTAMI") numero di contatti tramite e-mail  | 34.000  | 60.000    |

| SERVIZI SOCIALI  | 2016  | 2017  |
|--|-------|-------|
| SPESA PER SERVIZI SOCIALI milioni di Euro                    | 409   | 402   |
| QUOTA DI SPESA PER SERVIZI SOCIALI SUL BILANCIO DEL COMUNE % | 14,7% | 15,0% |

| SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI                                  | 2016   | 2017   |
|--|--------|--------|
| POSTI NEGLI ASILI NIDO                                   | 9.935  | 9.957  |
| POSTI NEGLI ASILI NIDO / BAMBINI 0-2 ANNI                | 0,28   | 0,29   |
| BAMBINI ISCRITTI A PRE-SCUOLA                            | 4.731  | 4.897  |
| BAMBINI ISCRITTI AL DOPOSCUOLA «giochi serali»           | 5.209  | 5.522  |
| BAMBINI CHE HANNO USUFRUITO DEI CENTRI ESTIVI            | 7.258  | 5.138  |
| BAMBINI CHE HANNO USUFRUITO DEL SERVIZIO "SCUOLA-NATURA" | 12.534 | 12.098 |

## Obiettivo 8: Innovazione e startup

a cura di Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi, con il supporto di Banca d'Italia

[1] Visti gli ampi confini territoriali del fenomeno, i dati del capitolo si riferiscono al territorio regionale.

[2] La ricerca ad alto impatto scientifico è misurata come numero di articoli altamente citati (articoli classificati nel top 1% degli articoli più citati al mondo per ambito di ricerca e anno di pubblicazione).

Nella competizione globale fra grandi aree metropolitane, l'innovazione è un asse prioritario per potenziare l'attrattività di un territorio verso capitale umano e talenti, capitali e imprese. Le grandi aree metropolitane non sono infatti solo il luogo dove si crea innovazione, ma si qualificano come veri e propri "ecosistemi dell'innovazione": le interazioni tra il sistema formativo e la ricerca, tra le imprese e le istituzioni sono gli elementi propulsori della creazione di conoscenze e della loro applicazione, condizione necessaria all'avvio di un processo virtuoso che porta a ulteriore innovazione e sviluppo. Un ecosistema dinamico è quindi fonte di differenziazione e di vantaggio competitivo.

Milano, punto di riferimento per i processi che riguardano l'intero tessuto lombardo [1], ricopre da sempre un ruolo di leader a livello nazionale: qui vengono registrati il 33% dei brevetti italiani e si effettua il 27% della ricerca ad alto impatto scientifico [2], proporzionalmente di più del peso dell'area in termini di PIL. I dati più recenti di comparazione con i principali benchmark europei rivelano come questa area si stia affermando per capacità innovativa anche in Europa, sebbene in alcuni ambiti permangano ampi gap da colmare rispetto soprattutto alle regioni top performer tedesche.

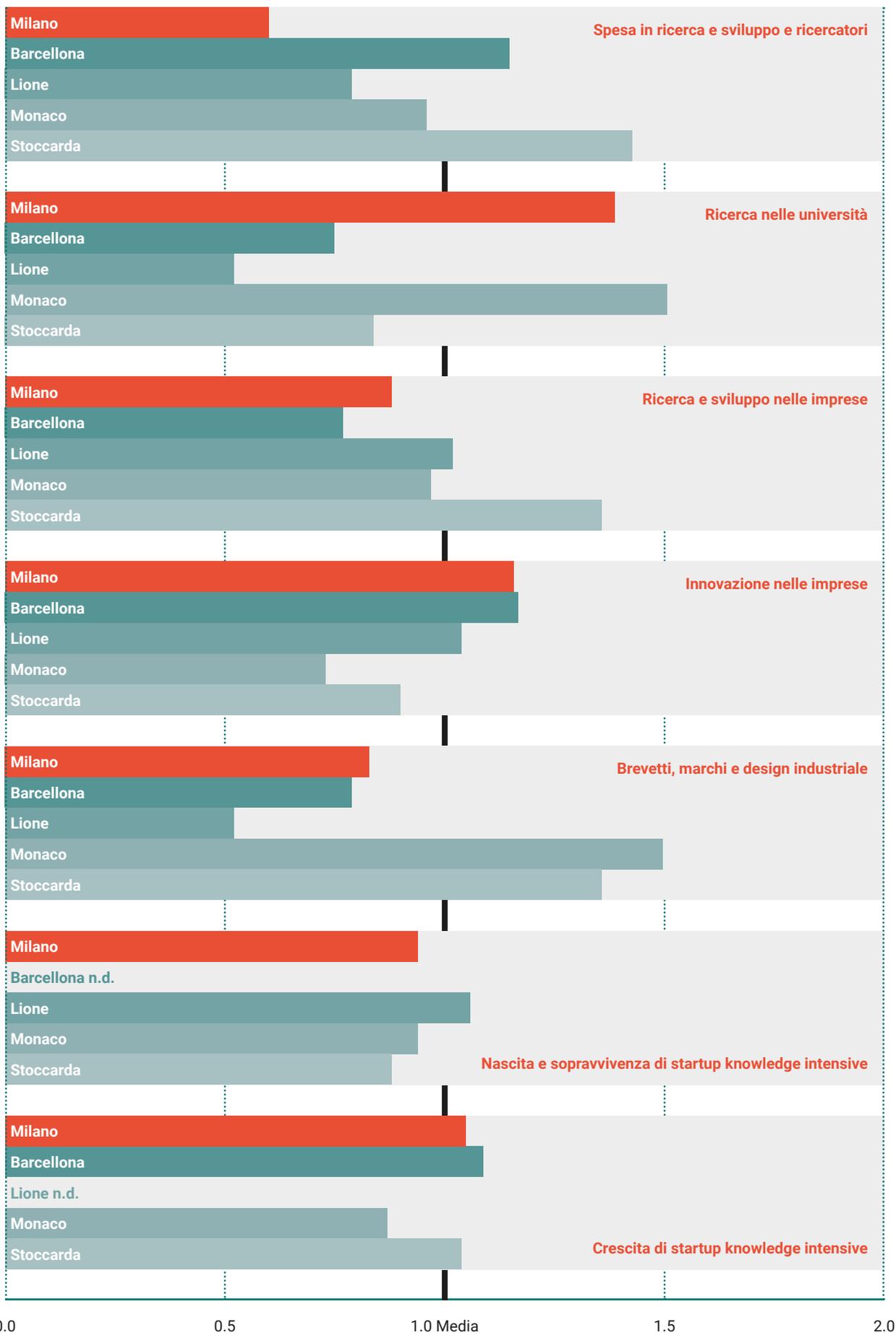
Nell'ultimo anno Milano registra infatti avanzamenti significativi nella ricerca scientifica (1,39 lo score sintetico di dimensione), dove si conferma seconda solo a Monaco (1,51): la valutazione delle facoltà universitarie ricomprese nella classifica delle top 30 globali del QS World University Ranking risulta allineata tra le due città; la densità di articoli altamente citati a Milano è cresciuta del 13% in un solo anno (più di Monaco e Barcellona,

pur rimanendo ancora su livelli più contenuti); è aumentato di oltre il 20% l'ammontare di fondi europei Horizon 2020 vinti su base competitiva dagli atenei del territorio milanese (ma, anche qui, meno dei top performer tedeschi).

Tuttavia, Milano sconta una strutturale criticità nell'investimento complessivo in ricerca e sviluppo e nella disponibilità di ricercatori: 0,60 lo score sintetico di dimensione, in ultima posizione rispetto ai benchmark. In particolare, la spesa in ricerca e sviluppo è molto limitata: 454 euro per abitante nel 2015, circa un quinto di quella di Stoccarda e un terzo di quella di Monaco, per di più con un differenziale in aumento.

Per quanto riguarda le imprese, i dati commentati sono i medesimi della scorsa edizione sia in termini di diffusione dell'attività di R&S sia in termini di capacità inventiva (che considera strategie che vanno dall'introduzione di innovazioni organizzative, di prodotto e di processo).

Con riferimento all'attività di ricerca e sviluppo, Milano registra un processo fortemente diffuso tra le imprese: nella manifattura il 49,8% delle aziende dichiara di svolgere attività di R&S, più che nelle aree di confronto. L'intensità dell'investimento è però ancora bassa (6,1% la quota di investimento in R&S sul fatturato vs 14,1% a Stoccarda), così come ridotta è la presenza di addetti dedicati ad attività di R&S. Nel complesso, Milano si posiziona quindi penultima (0,88) appena sopra Barcellona. Per quanto attiene alla capacità inventiva nelle imprese, Milano (1,16 lo score sintetico di dimensione) divide il primato con Barcellona (1,17). Infatti, sono significative la quota di imprese manifatturiere che introducono innovazioni organizzative (il 26,8% a Milano,



+21% rispetto alla media dei benchmark), di prodotto e di processo (il 70,7%, +14%), nonché il fatturato delle stesse imprese derivante da prodotti innovativi (il 24,5%, +14%).

È però lontana dai top benchmark tedeschi la performance di Milano in termini di densità tecnologica (brevetti, marchi e design industriale), ad evidenza della difficoltà nel proteggere la proprietà intellettuale e nel gestire e valorizzare il trasferimento tecnologico. Penalizzanti sono soprattutto i brevetti (142 per milione di abitanti nel 2017 vs 583 a Monaco), in lieve flessione nell'ultimo anno ma, va sottolineato, all'interno di un deciso miglioramento cumulato tra il 2014 e il 2017 (+14,2%), più intenso che per i top performer tedeschi.

Considerata la minore spesa in R&S delle aziende milanesi, il miglioramento ottenuto può indicare, da un lato, che la ricerca è svolta in strutture diffuse e con un'organizzazione meno formalizzata che all'estero; dall'altro, che la capacità inventiva è un punto di forza su cui gli imprenditori fanno perno.

Le startup knowledge intensive<sup>[3]</sup> sono tra i principali attori del processo di innovazione in un territorio: monitorandone lo sviluppo e le performance si raccolgono importanti segnali sul futuro del tessuto produttivo. Milano si conferma anche nel 2016 appena sotto la media per nascita e sopravvivenza delle startup knowledge intensive<sup>[4]</sup> (0,94 lo score di dimensione), in linea con il risultato di Monaco, mentre Lione è best performer (1,06). In particolare, Milano presenta un buon tasso di natalità (circa 40 startup ogni 100 mila abitanti, mentre Lione ne conta 48), ma il tasso di sopravvivenza a medio termine si conferma particolarmente debole (77% delle startup nate nel 2012-2013 sono sopravvissute nel 2017, contro tassi di sopravvivenza delle startup tedesche intorno al 94%). Nelle performance di crescita delle startup knowledge intensive, Milano ottiene un punteggio complessivo (1,05) sopra la media e superiore a Monaco e Stoccarda, grazie a un tasso di acquisizione<sup>[5]</sup> del 4,0%, il risultato migliore rispetto a tutti i benchmark. Rispetto a un anno fa migliorano le performance di crescita a medio termine: a Milano il 6,9% delle startup con 3-4 anni di età<sup>[6]</sup> registra nel 2016 performance di crescita alte, rispetto al 5,7% di Monaco e al 6,5% di Barcellona. Nel breve termine il risultato è più modesto: tra le startup con 1-2 anni di età<sup>[7]</sup>, a Milano il 3,9% registra nel 2016 performance di crescita alte (contro il 4,0% a Stoccarda e il 4,5% a Barcellona).

<sup>[3]</sup> Alcuni degli indicatori in questa dimensione sono stati aggiornati rispetto alla precedente edizione.

<sup>[4]</sup> Si ringraziano Massimo G. Colombo e Massimiliano Guerini (Politecnico di Milano).

<sup>[5]</sup> Il tasso di acquisizione è calcolato come la percentuale di startup nate nel periodo 2012-2013 che sono state acquisite entro la fine del 2017.

<sup>[6]</sup> Si intendono le startup nate tra il 2012 e il 2013.

<sup>[7]</sup> Si intendono le startup nate tra il 2014 e il 2015.

# 08. Vocazioni

## Vocazione 1: Scienze della vita

a cura di Fabio Pammolli<sup>[1]</sup>

<sup>[1]</sup> Si ringrazia Valentina Tortolini (IMT Altì Studi Lucca).

<sup>[2]</sup> I dati del capitolo si riferiscono al territorio regionale.

<sup>[3]</sup> Alcuni degli indicatori del capitolo sono stati aggiornati rispetto alla precedente edizione. Si ringraziano Francesco Petracca e Alberto Ricci (CERGAS Bocconi).

Milano è il fulcro di un ecosistema regionale<sup>[2]</sup> storicamente vitale nelle scienze e della vita e catalizza un fitto e variegato network che unisce industria (aziende farmaceutiche, biotech e produttrici di dispositivi medici), servizi sanitari (ospedali, istituti di ricerca e cura, ...) e sistema della ricerca e delle università. Le scienze della vita si qualificano quindi come una vocazione radicata in Milano, con un forte potenziale per lo sviluppo futuro del territorio tanto in termini economici quanto di ricadute sociali.

Da questa edizione dell'Osservatorio, Milano è confrontata con Barcellona, Parigi e Stoccarda<sup>[3]</sup>, territori in cui il comparto delle scienze della vita rappresenta un settore chiave per l'economia e che emergono a livello europeo per concentrazione di occupati nella farmaceutica.

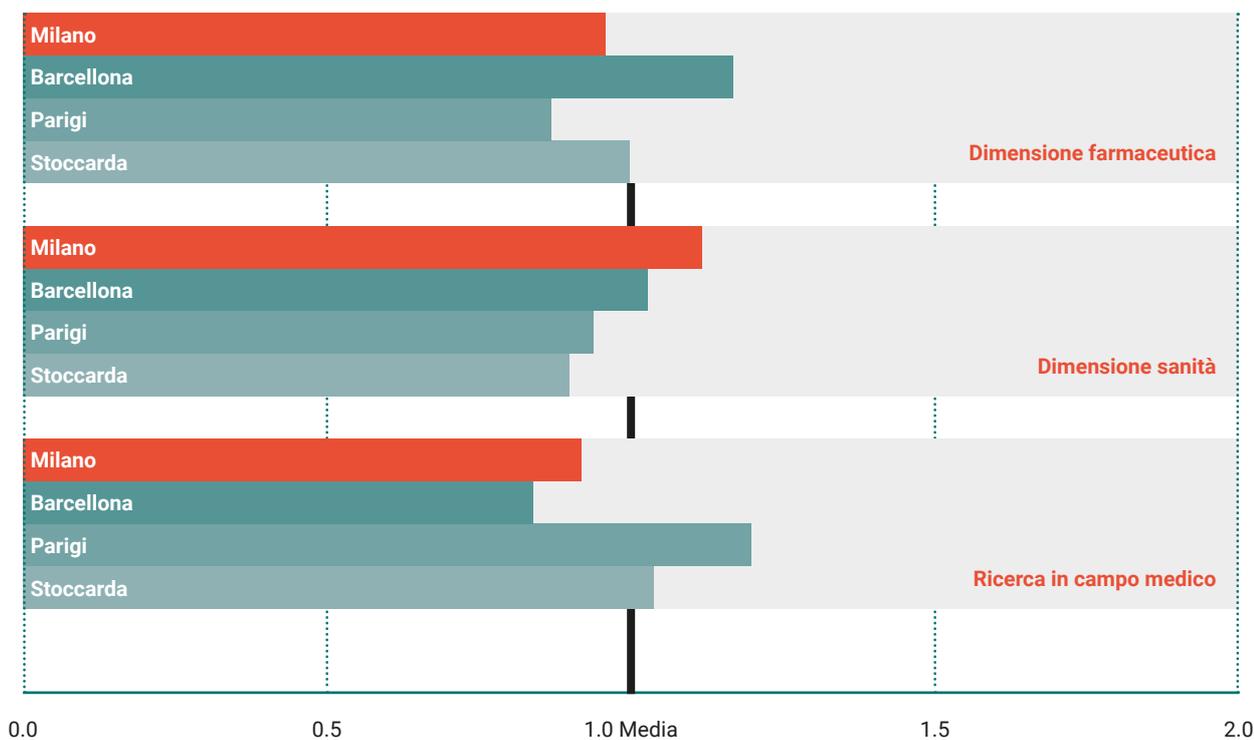
Le tre variabili considerate per la valutazione della "dimensione farmaceutica" sono occupazione, valore aggiunto e fatturato del comparto. L'indicatore che sintetizza queste informazioni mette in risalto la posizione di Barcellona (1,17) rispetto alle altre realtà, riflettendo l'importanza che il distretto farmaceutico ricopre per questa area metropolitana sia in termini di valore aggiunto che in termini di fatturato (rispettivamente 2,5% e 2,1% il peso sul valore totale generato dalle imprese del territorio nel 2015). A Milano la farmaceutica (0,96 lo score di dimensione, appena sotto la media dei benchmark, in miglioramento rispetto allo 0,92 rilevato lo scorso anno) si conferma un settore ad alta produzione di valore aggiunto (2,2% la quota sul totale territoriale) e di fatturato (1,6%). Il comparto sconta però una densità di addetti inferiore ai benchmark, sebbene in aumento nell'ultimo anno (2.183 unità per milione di abitanti nel 2015, erano 2.145 nel

[4] Il personale sanitario include medici, odontoiatri, infermieri, fisioterapisti, ostetriche.

2014). Nel complesso, più distanziata dalle altre città, è Parigi, nonostante l'alto contributo della farmaceutica all'occupazione (3.659 addetti per milione di abitanti).

La "dimensione sanità" sintetizza l'aspettativa di vita a 65 anni, la presenza sul territorio di personale qualificato rispetto alla popolazione residente e le ospedalizzazioni potenzialmente inappropriate di patologie croniche (asma, diabete e ipertensione) sempre in rapporto alla popolazione residente nell'area considerata. Le città analizzate non sono troppo dissimili in termini di aspettativa di vita mentre sono molto disomogenee per quanto riguarda le ospedalizzazioni potenzialmente inappropriate. La posizione complessiva di Milano (1,12 lo score di dimensione), in cima al ranking delle città analizzate, è determinata principalmente dalla bassa incidenza proprio delle ospedalizzazioni inappropriate (137 ogni 100 mila abitanti nel 2015 e in diminuzione rispetto all'anno prima): i dati, seppur influenzati dai differenti modelli di presa in carico e dal diverso dimensionamento dell'offerta ospedaliera nelle città analizzate, mostrano una performance particolarmente virtuosa per Milano (così come per Barcellona). Anche la dotazione di personale sanitario qualificato [4] impegnato nell'erogazione di servizi sanitari varia molto tra i benchmark: Stoccarda conferma una presenza decisamente maggiore (20,7 addetti ogni 1.000 abitanti) rispetto alle altre città analizzate, Milano è ultima (11,7).

Infine, la dimensione "ricerca medica" è valutata prendendo in considerazione tre indicatori che misurano la quantità di produzione scientifica in termini di articoli pubblicati, la qualità di tale produzione in termini di citazioni ricevute, e la reputa-



zione internazionale delle università presenti sul territorio attraverso il QS World University ranking. Parigi svetta su tutti i benchmark (1,20 lo score di dimensione) grazie principalmente all'altissima produzione scientifica (1.396 articoli per milione di abitanti), praticamente il doppio di quella delle altre città considerate nell'analisi (627 a Milano). Stoccarda (1,04, seconda in classifica) si distingue invece per i buoni risultati in tutte le dimensioni considerate: le città tedesca, infatti, ha un buon numero di pubblicazioni (731), molte delle quali altamente citate (3,1%) e un'elevata valutazione delle facoltà di scienze e medicina secondo il QS World University ranking. Milano è terza in classifica (0,92): la produzione scientifica quantitativamente è tra le minori, così come la quota di articoli altamente citati (2,2%, qui la distanza con le altre città è contenuta), mentre il punteggio nel ranking internazionale delle università è il maggiore tra i benchmark.

## Vocazione 2: Agroalimentare

a cura di Gruppo CLAS

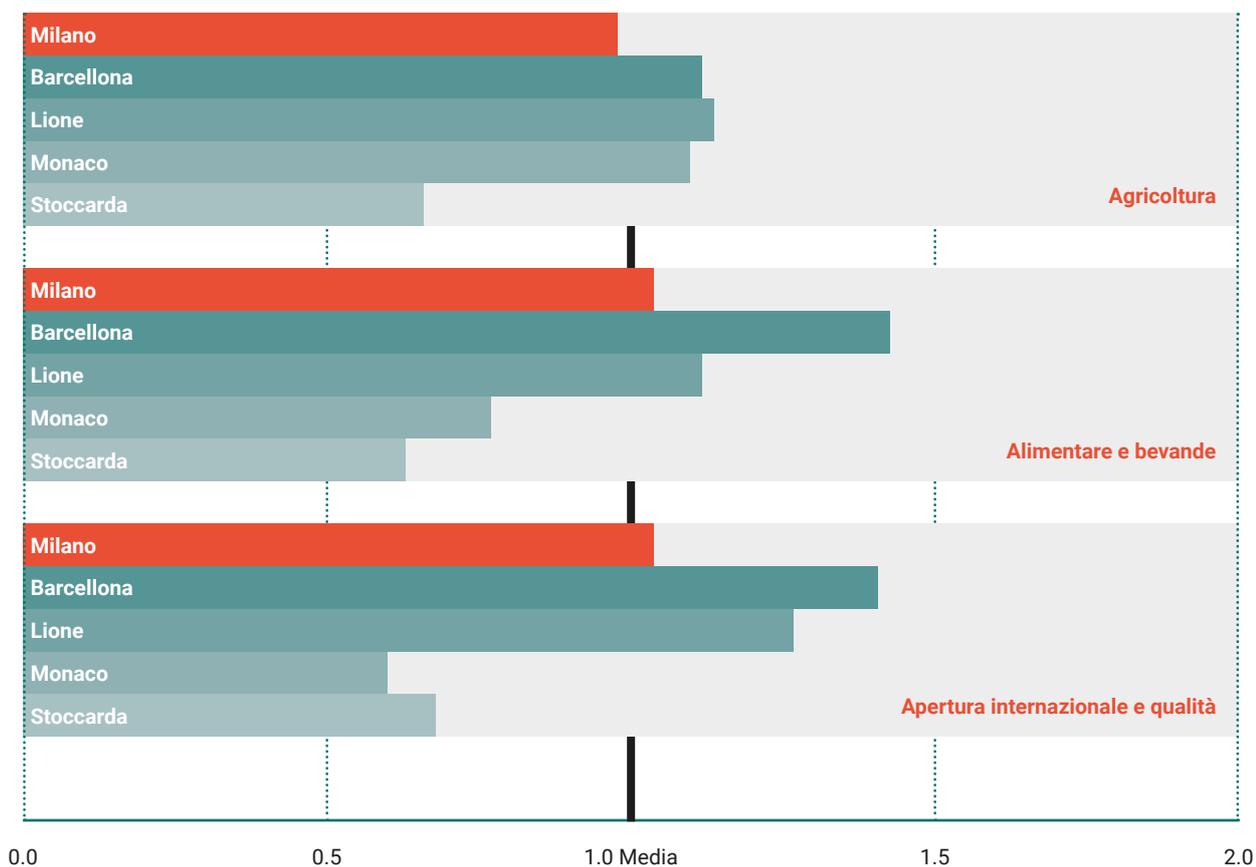
[1] Visti gli ampi confini territoriali della filiera, i dati del capitolo si riferiscono al territorio regionale.

All'interno dei contesti metropolitani, caratterizzati da una forte concentrazione di popolazione e infrastrutture, l'attività agricola trova lo spazio necessario per un adeguato sviluppo. La sua presenza è indispensabile per mantenere attivo l'ecosistema complessivo, fornendo alla vita cittadina un contesto naturale fondamentale per lo svago e il tempo libero.

Complessivamente, calcolando la media tra le tre dimensioni, che saranno analizzate di seguito, Milano [1] (1,02) si conferma al terzo posto dopo Barcellona (1,32) e Lione (1,18).

Nel dettaglio delle dimensioni, l'agricoltura a Milano registra un leggero miglioramento rispetto all'edizione scorsa (da 0,95 a 0,98). Per interpretare correttamente questo dato, occorre tenere presente che gli indici sono relativi, cioè misurano l'andamento di una città rispetto a quello delle altre. In questo caso, quindi, come anche in altri, la migliore situazione di Milano non è dovuta alla crescita, bensì alla minore diminuzione. In particolare, l'incidenza percentuale del valore aggiunto dell'agricoltura sul totale regionale è passato dall'1,12% all'1,08%, ma questa perdita di peso relativo è minore a quella registrata in altre città e in particolare a Barcellona dove è passata dall'1,16% all'1,06%. I ridotti valori delle percentuali non devono trarre in inganno: si tratta pur sempre di quote di valore aggiunto di importanti realtà produttive, come la Lombardia, la Baviera o la Catalogna.

Anche nella dimensione "alimentare e bevande" la situazione per Milano è pressoché stabile, poco sopra le media (1,04), mentre Barcellona risulta best performer (1,43). Più nel dettaglio, tuttavia, Milano registra il più alto fatturato per addetto (516 mila euro, contro i 392 di Barcellona e i 406 di Lione).



Infine, considerando la dimensione “apertura internazionale e qualità”, Milano si conferma al terzo posto, migliorando però la propria prestazione: ciò è dovuto soprattutto alla produttività dell’export agroalimentare, passato da 80,4 a 84,4 mila euro per addetto contro i 121,1 mila euro di Barcellona (in leggero calo da 121,7 della scorsa edizione).

### Vocazione 3: Manifattura 4.0

a cura di Assolombarda Confindustria Milano, Monza e Brianza, Lodi

[1] Visti gli ampi confini territoriali del fenomeno, i dati del capitolo si riferiscono al territorio regionale.

[2] Per quanto riguarda il grado di evoluzione verso il 4.0, i dati commentati sono i medesimi della scorsa edizione.

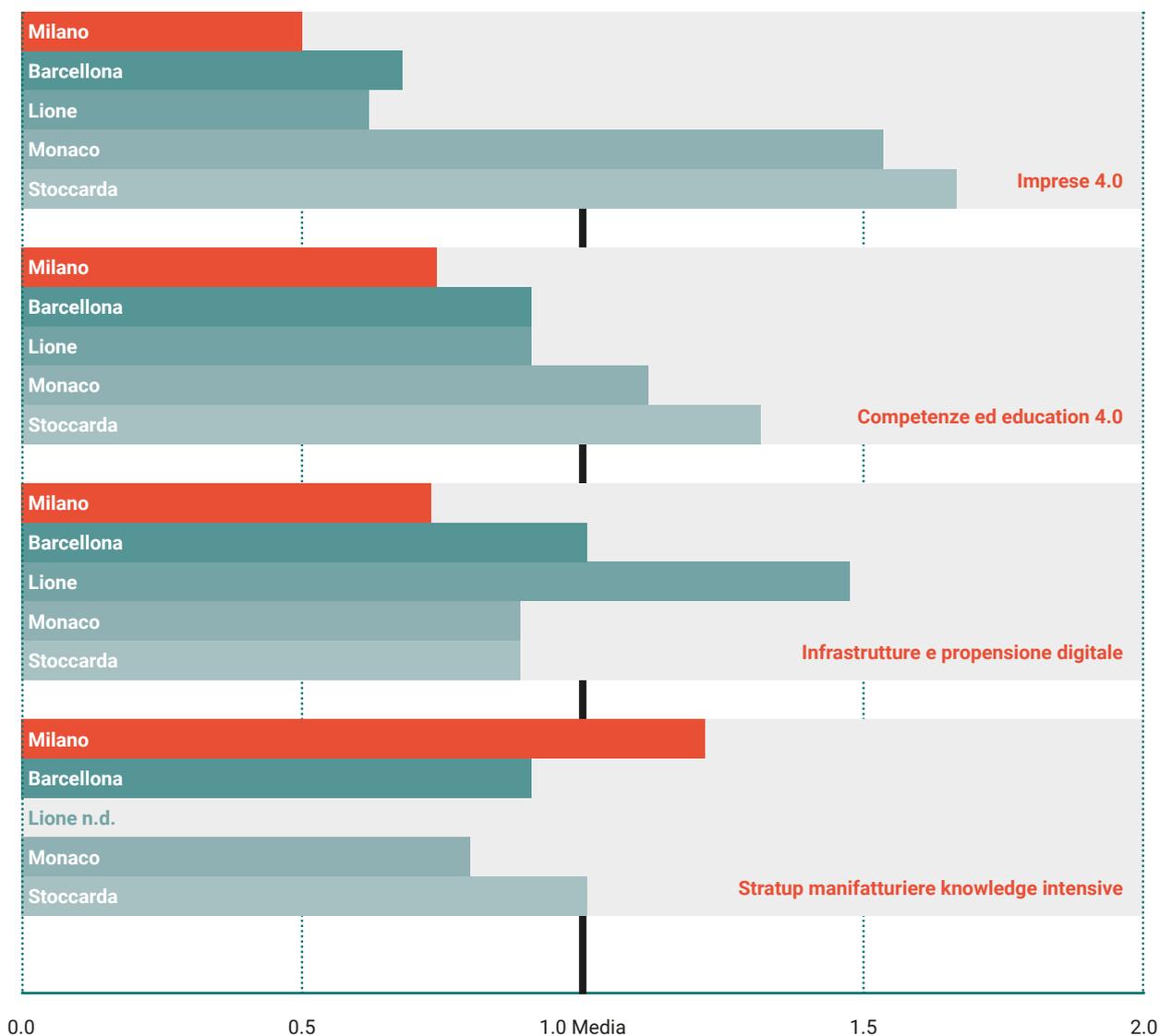
L'evoluzione digitale negli ultimi anni è in forte diffusione e pervade ogni aspetto della vita umana. In particolare nel mondo produttivo la digitalizzazione dei processi sta trasformando in modo decisivo l'idea di fabbrica. Il termine Manifattura 4.0, coniato per definire il fenomeno, si fonda su innovazioni tecnologiche (es. la realtà aumentata, l'Internet of Things, l'analisi di big data, il cloud computing, la robotica collaborativa) in grado di integrare spazi fisici, persone e informazioni all'interno della singola impresa e lungo tutta la catena del valore. Lo sviluppo di queste nuove funzioni sta ridisegnando le logiche produttive e organizzative dell'impresa.

Milano e la Lombardia<sup>[1]</sup>, una delle più grandi regioni industriali d'Europa, ha davanti a sé un'importante opportunità di crescita. La "via italiana" e lombarda della Manifattura 4.0, parte integrante di un progetto più ampio di Impresa 4.0, non prevede radicali e immediati cambiamenti tecnologici, bensì un processo costante di aggiornamento e adattamento dei macchinari e delle competenze dei dipendenti.

Dai numeri raccolti dall'Osservatorio si evince che questo processo in Lombardia sia, tuttavia, ancora molto lento. Nel confronto con gli altri principali cuori manifatturieri d'Europa, il grado di evoluzione verso il 4.0 delle imprese manifatturiere milanesi al 2015 è il più arretrato. Milano è ben al di sotto della media (0,50 lo score sintetico di dimensione), mentre Monaco e Stoccarda, che della Manifattura 4.0 sono i pionieri, volano oltre l'1,5. A pesare sulla situazione milanese sono senza dubbio i quasi 12 anni di anzianità dei macchinari nelle imprese, contro la media di 7-8 anni delle regioni tedesche, e la connessa scarsa integra-

zione dei macchinari con le nuove tecnologie. Inoltre, la quota di imprese manifatturiere che prospettano di integrare i propri macchinari con strumenti di smart manufacturing è largamente inferiore rispetto ai benchmark<sup>[2]</sup>.

I dati riferiti al capitale umano lombardo e milanese delineano un ritardo sia in azienda sia nel mondo universitario nel confronto europeo: competenze ed education 4.0 sono sotto la media (0,74 lo score sintetico di dimensione, in lieve diminuzione rispetto alla scorsa edizione), mentre le regioni tedesche si posizionano anche in questa edizione dell'Osservatorio ai primi posti (1,32 Stoccarda e 1,12 Monaco). In particolar modo, la presenza nelle imprese manifatturiere milanesi di una figura specifica per la digitalizzazione della produzione è bassa (23,7% delle imprese mi-



lanesi nel 2015 contro il 65,2% di Stoccarda). Tuttavia, con 14,3 addetti ICT ogni 1.000 abitanti, Milano è in linea con la media dei benchmark europei (in aumento rispetto al 13,9 della scorsa edizione) e non troppo distante da Stoccarda (16,8) e Monaco (17,6). Sul fronte education, a Milano gli iscritti universitari in discipline scientifiche STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) sono nettamente inferiori ai benchmark tedeschi (6,7 mila studenti ogni milione di abitanti a Milano, rispetto a 11,3 mila a Monaco e 13,0 mila a Stoccarda), nonostante si rivelino in lieve crescita rispetto alla scorsa rilevazione (6,5 mila).

Resta debole anche la dimensione “infrastrutture e propensione digitali” (0,73 lo score sintetico di dimensione di Milano). Come già evidenziato nel commento di un anno fa, qui è necessaria una distinzione. Lato infrastrutture, nella copertura della banda larga Milano è sostanzialmente in media (0,97), mentre lato propensione digitale si registra di nuovo un netto ritardo: solo il 38% degli individui milanesi ha effettuato un acquisto online negli ultimi 12 mesi, decisamente indietro rispetto al 74% di Monaco e Stoccarda, ma anche rispetto al 72% di Lione e al 55% di Barcellona.

In questo quadro sostanzialmente fermo, le startup manifatturiere knowledge intensive lombarde<sup>[3]</sup>, definite tali in quanto rappresentano il manifatturiero tecnologicamente più avanzato, rappresentano una dimensione vivace e in miglioramento. Infatti, il tessuto produttivo locale si sta sempre più caratterizzando in chiave innovativa: 4,9 nuove imprese ogni 100.000 abitanti sono startup knowledge intensive manifatturiere, il più alto tasso di natalità tra i benchmark (anche se in diminuzione rispetto al 5,3 della scorsa edizione). Una volta sul mercato, tuttavia, la sopravvivenza delle startup manifatturiere lombarde è leggermente sotto la media (0,94 lo score di dimensione), con l'82,8% di startup sopravvissute nel medio termine<sup>[4]</sup> quando le regioni tedesche presentano tassi vicini o superiori al 90%. Sul fronte delle performance di crescita, invece, Milano registra il risultato migliore insieme a Stoccarda: il 18,4% delle startup registra performance di crescita alta nel medio termine, in deciso aumento rispetto alla rilevazione passata (10,3%)<sup>[5]</sup>.

<sup>[3]</sup> Si ringraziano Massimo G. Colombo e Massimiliano Guerini (Politecnico di Milano).

<sup>[4]</sup> Si considerano le startup nate tra il 2012 e il 2013 e sopravvissute al 2017.

<sup>[5]</sup> Si considerano le startup nate tra il 2012 e il 2013 con performance di crescita alta a fine 2016. Si definiscono startup a crescita alta coloro che presentano almeno una delle seguenti condizioni: addetti superiori a 20, fatturato superiore a 2 milioni di euro, totale attivo superiore a 2 milioni di euro.

## Vocazione 4: Arte, cultura e design

a cura di Stefano Zuffi

[1] Il dato si riferisce al territorio regionale.

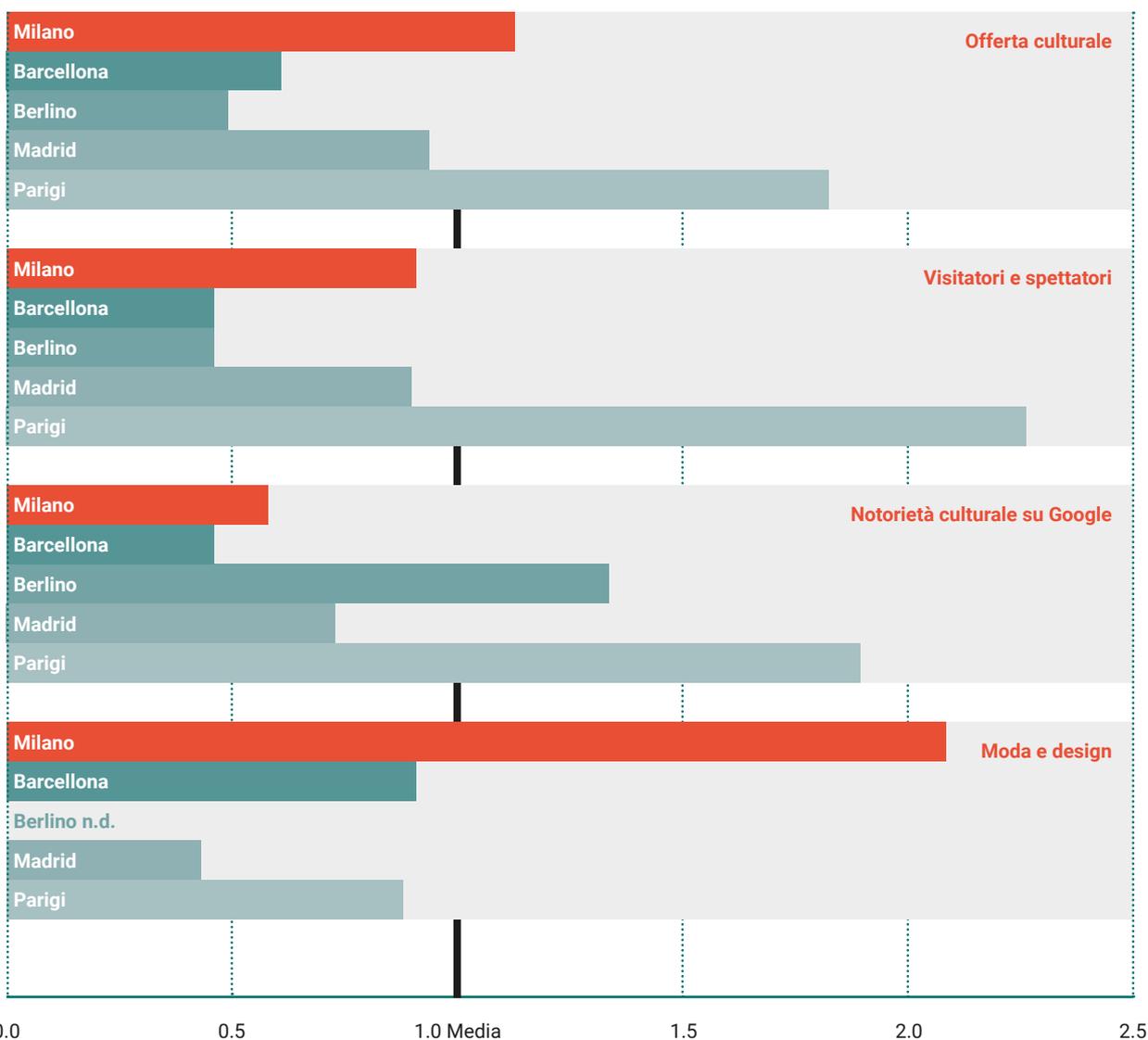
Nell'opinione comune, il Louvre è il "museo" per antonomasia: secondo un luogo comune difficile da estirpare, per dimostrare come i musei italiani "non funzionino" non si perde occasione per uno stucchevole confronto con i numeri di visitatori, opere, incassi al bookshop del grande museo parigino. Senza mai tenere conto, per esempio, dei limiti oggettivi degli spazi disponibili, oppure senza tener conto del profondo cono d'ombra che avvolge in pratica tutti i musei francesi al di fuori di Parigi.

Alzando coraggiosamente l'asticella del confronto rispetto all'edizione 2017, questa nuova analisi comparativa tra Milano e grandi (anzi, questa volta, più grandi) città europee ci mette in condizione di confrontare in modo oggettivo i dati dell'offerta culturale, senza ricorrere a vaghe e improprie percezioni o modi di dire. E ci permette di confermare come Milano sia senza dubbio una delle città del mondo di maggiore offerta e attrattività culturale e artistica.

Nella scorsa edizione, il confronto era con Barcellona, Stoccarda, Monaco e Lione e Milano aveva segnato un nettissimo vantaggio rispetto alle due città tedesche e alla francese, avendo invece come ragionevole competitor una delle mete predilette del turismo internazionale, vale a dire Barcellona, che molto opportunamente è stata mantenuta tra i benchmark del 2018. Oltre a Barcellona, quest'anno sono state aggiunte Berlino, Parigi e Madrid, città riconosciute a livello globale come punti di riferimento per l'arte e la cultura e capitali dei rispettivi stati.

Nella dimensione "offerta culturale" sono stati presi in considerazione tre dati: il numero dei musei, il numero degli spettacoli teatrali<sup>[1]</sup>, il numero delle mostre "top". In tutti e tre, l'offerta di

Parigi presenta una netta supremazia: 63 musei, oltre 32,4 mila spettacoli, 27 mostre di importanza internazionale. Ma Milano regge il confronto: conferma i 28 musei del 2017 e vede crescere gli spettacoli teatrali da circa 22 mila a oltre 29 mila (dato quindi certamente confrontabile con quello parigino), mentre le mostre di grande richiamo passano da 10 a 14, con un netto incremento. Come paragone, segnaliamo che Madrid registra lo stesso numero, Berlino raggiunge le 8 top mostre globali e Barcellona scende appena a 4. Pare una indicazione molto precisa: Milano è una città di “appuntamento culturali”, come grandi mostre e spettacoli di ogni genere.



Passiamo al numero di visitatori e spettatori. Qui i numeri di Milano sono inferiori rispetto a quelli delle altre città, ma credo sia ragionevole ricordare le diverse dimensioni delle città-campione. Per quanto riguarda i visitatori dei musei, tra il 2017 e il 2018 Barcellona, Madrid e Berlino confermano quasi esattamente gli stessi numeri, mentre il calo di Parigi (sia pure su livelli altissimi: i visitatori dei musei passano da 75 a 68 milioni) probabilmente risente dell'effetto provocato sul turismo dagli attentati. Milano guadagna circa 400.000 visitatori ai musei, passando da 6,6 a 7 milioni (ed è facile osservare che si tratta di un decimo rispetto a Parigi). Un dato incoraggiante, ma comunque ancora inferiore rispetto a Berlino (circa 9 milioni) e alle città spagnole, entrambe intorno ai 12 milioni. È insomma un campo su cui ci sono ancora margini di crescita: va comunque sempre ricordato che le grandi mostre a Milano non si svolgono all'interno dei musei, mentre all'estero avviene di frequente.

<sup>[2]</sup> Il dato si riferisce al territorio regionale.

<sup>[3]</sup> Elaborazioni su dati Google Trends.

Straordinario invece è il dato degli spettatori a teatro<sup>[2]</sup>: Milano presenta un vantaggio incolmabile, con 7,6 milioni (dunque, di più rispetto ai visitatori dei musei, e con un incremento notevolissimo rispetto all'anno precedente, quando erano poco sopra i 4 milioni): segue Parigi con 4,8, il che significa che molti degli oltre 32.000 spettacoli parigini hanno un pubblico decisamente ridotto; poi Madrid con 4,6, mentre Barcellona e Berlino sono intorno ai 2,5 milioni, un terzo rispetto a Milano.

Un altro confronto numerico interessante che riguarda l'attrattività, è quello della notorietà su Google<sup>[3]</sup>, suddivisa tra le tre categorie di biblioteche e musei, arti e spettacolo, siti ed edifici storici. Si può partire segnalando che in tutti e tre questi parametri Milano ha un buon incremento rispetto all'anno precedente: aumenta ulteriormente il divario con Barcellona, distanziata ormai nettamente. Tuttavia, mettendo i valori a confronto con le nuove città-campione, possiamo osservare come Milano sia ancora piuttosto lontana non solo da Parigi, ma anche da Berlino e, con minor distacco, da Madrid. Sono dati che confermano la tendenza: Milano è una meta culturale internazionale, ma può e deve fare ancora molto per valorizzare il patrimonio artistico, museale e monumentale permanente.

Infine, la dimensione "moda e design": si tratta di uno storico punto di forza di Milano e dell'area metropolitana, e i dati lo confermano, segnando ancora un leggero incremento rispetto all'anno 2017: la percentuale sul fatturato sale a 1,5% del totale e il fatturato per addetto sale da 321 mila a 340 mila euro. Sono dati importanti: Barcellona mantiene quasi esattamente i valori

del 2017 (0,7% e 162 mila euro per addetto), mentre le altre città sono lontane. Tuttavia Parigi (in cui il settore moda e design rappresenta lo 0,4%, un terzo rispetto a quanto registra Milano) mostra un fatturato per addetto di poco superiore, spingendosi a circa 375 mila euro. Questo forse significa che il brand “Parigi” resta per il momento vincente e pagante, ma che il marchio “Milano” si è avvicinato in modo molto significativo.



## Vocazione 5: Finanza

a cura di Intesa Sanpaolo



La struttura produttiva di un paese, piuttosto che di una città, tende a modificarsi col tempo molto lentamente. Ciò vale anche nel caso della capacità di offerta di servizi finanziari. D'altra parte le variabili di "stock" che normalmente sono analizzate sono il risultato dello stratificarsi di andamenti realizzati su archi temporali estesi. Le quattro differenti "dimensioni" che si sono analizzate per l'Osservatorio per confrontare Milano con le tre città benchmark di Francoforte, Parigi e Madrid, tra i dati del 2016 e quelli del 2017, hanno pertanto nel complesso modifiche marginali. Una dimensione tuttavia, quella relativa alla "Borsa" (al riguardo si sono considerate la capitalizzazione, il numero di società quotate e gli scambi delle quattro borse basate nelle quattro città), anche se non ha avuto modifiche radicali, mostra i segnali di un possibile cambiamento di tendenza, in direzione di un maggior ruolo della piazza di Milano. A questo risultato hanno contribuito sia fattori di domanda (soprattutto in seguito al clamoroso successo dei Piani Individuali di Risparmio, i PIR), che di offerta (lo sviluppo delle Special Purpose Acquisition Company, le SPAC), che hanno portato a una crescita della capitalizzazione, del numero di società quotate e degli scambi che in prospettiva potrebbe intensificarsi.

Particolarmente interessante è stata la crescita nel numero delle nuove quotazioni. Nel 2016 il ricorso al mercato azionario è stato marginale: le nuove quotazioni (3 sull'MTA, il mercato principale) sono state un terzo di quelle (già poche) dell'anno precedente. Un po' meglio invece l'AIM (il mercato per le PMI, con 11 quotazioni), ma comunque in decrescita. Il 2017 è andato invece molto meglio, tra gennaio e dicembre vi sono state 25 quota-

zioni sull'AIM e altre 8 sul mercato principale. Il 2018 si è aperto inoltre con molto ottimismo. Tutto ciò ha contribuito anche all'aumento della capitalizzazione, sia sull'AIM che sull'MTA. Ma ancora più rimarchevole è l'aumento del volume degli scambi sull'AIM, passato da 319 milioni di euro nel 2016 a quasi 2 miliardi nel 2017. La distanza rispetto alle principali Borse dell'Europa continentale è ancora rilevante, ma una riduzione del divario non è fuori portata.

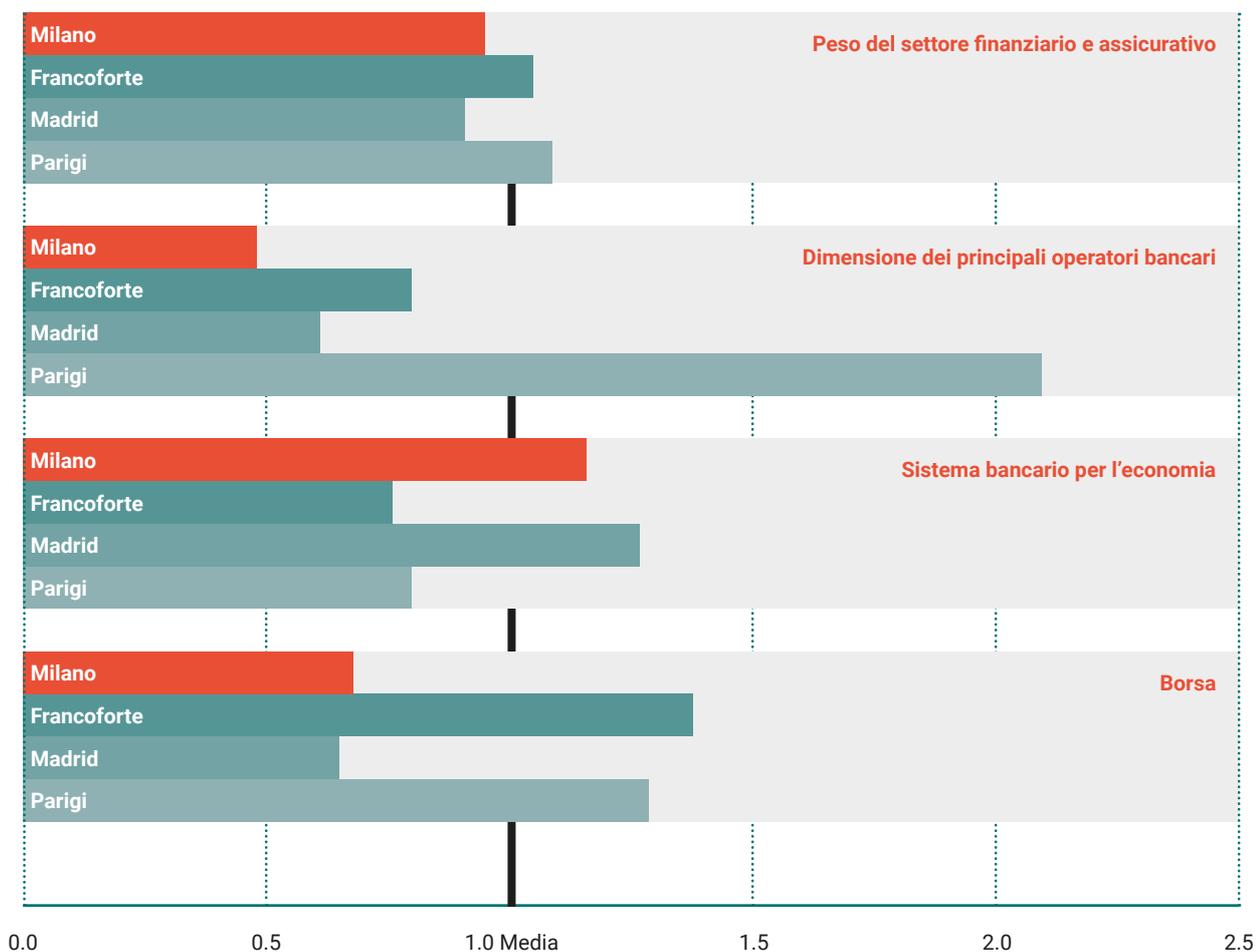
I PIR, introdotti nel 2017, hanno avuto un ruolo importante nello stimolare la domanda. I fondi PIR compliant hanno chiuso l'anno 2017 con una raccolta pari a 10,9 miliardi di euro. A fine dicembre è salito a 34 il numero di operatori che hanno offerto prodotti PIR compliant, dai soli 9 che li avevano introdotti a marzo 2017. Di questi 34, 15 sono gruppi di matrice bancaria e 19 assicurativa e, in base alla loro sede, 24 italiani e 10 esteri. La categoria di investimento privilegiata risulta quella azionaria: sono 29, infatti, i fondi PIR compliant azionari, di cui 27 puri e 2 bilanciati azionari. In termini di raccolta, invece, questa è stata guidata dai fondi bilanciati obbligazionari (3,8 miliardi nel 2017), seguiti dai flessibili (2,6 miliardi), dagli azionari (2,3 miliardi) e dai bilanciati puri (1,8 miliardi), mentre le altre categorie hanno registrato livelli di raccolta marginali.

La pressione che è stata esercitata dai PIR sulle quotazioni, soprattutto sul segmento STAR (il segmento di borsa dedicato alle medie imprese che si impegnano a rispettare requisiti di eccellenza), è stata notevole e in prospettiva si attende un maggiore impatto anche sul numero di nuove quotazioni.

Il secondo fattore che ha spinto la Borsa, questa volta sul piano dell'offerta di titoli, è costituito dalla crescente operatività delle SPAC, che rispetto al tradizionale processo di IPO (Initial Public Offering) eliminano il rischio dell'offerta d'acquisto e accelerano il percorso di quotazione. Basta qualche numero per riassumere il successo delle SPAC. Nel 2017 si sono quotate 10 nuove SPAC, che hanno raccolto 1,6 miliardi di euro. 24 SPAC sono state ammesse sui mercati dal 2011. 10 hanno concluso la Business Combination (cioè la fusione con la società industriale target) e 5 target sono ora quotate su MTA e altre 5 su AIM Italia. 14 SPAC devono concludere la Business Combination e 3 SPAC la hanno annunciata. Tra il 2011 (quando è stata quotata la prima SPAC, Italy 1 Investments) e inizio marzo 2018 le SPAC costituite hanno raccolto circa 3,6 miliardi e investito 980 milioni.

Sono segnali positivi, che vanno comunque rafforzati. Già in passato vi sono state delle false partenze. Questa potrebbe però

essere la volta buona. Anche il legislatore ormai da tempo si è accorto che il paese cresce se l'equity non viene penalizzato e in questa direzione va la progressiva riduzione della tassazione societaria tramite l'ACE, la riduzione della base imponibile dell'I-RAP e delle aliquote IRES.



Un ulteriore segnale di rafforzamento di Milano come piazza finanziaria proviene infine dal mercato obbligazionario privato, che non si esamina espressamente nello Scoreboard ma che non può essere ignorato. Si sta sviluppando in particolare il mercato dei mini-bond, sia sugli stock che sui flussi annui di emissioni. La raccolta del 2017 è stata pari al doppio di quella del 2016, con circa 5,5 miliardi, e il triplo del 2015. 137 aziende hanno collocato titoli nel 2017, e 103 emittenti si sono affacciati sul mercato per la prima volta. Il 2017 ha visto infine ancora crescere le quotazioni di titoli sul mercato ExtraMOT PRO con valore nominale a fine anno pari a 10,5 miliardi di euro.





## **09. Conclusioni**

Osservatorio Milano torna nell'edizione 2018 con una fotografia ancora più ampia della nostra città rispetto alle edizioni precedenti. Entrano nuovi temi: una qualificata riflessione su metodi e temi del benchmark urbano internazionale con un focus specifico dedicato alla attrattività milanese, un approfondimento sulle dinamiche sociali e sull'equità, una sezione riservata alle vocazioni urbane dalle Scienze della vita alla Manifattura 4.0. Molti di questi temi non erano nemmeno presenti – fino a pochi anni fa – nell'agenda milanese. Vi si affacciavano, forse, in prospettiva. Oggi, malgrado molta strada resti ancora da fare, Milano compete con le maggiori città d'Europa su molti asset, e su altrettanti è entrata comunque in gara. C'è uno slancio milanese fatto di apertura internazionale, di aumento delle connessioni con le eccellenze mondiali, di valorizzazione e modernizzazione dei punti di forza tradizionali della città. Questo slancio, iniziato subito dopo la grande crisi economica con l'Esposizione Universale, ha vinto la sfida della stabilizzazione: è divenuto tendenza. Milano oggi figura tra le prime cinque aree urbane d'Europa in tutte le cinque aree identificate come "vocazionali": scienze della vita, agroalimentare, manifattura 4.0, arte cultura e design e finanza. Vi è un capitale umano, soprattutto giovanile, senza pari in Italia. Il ranking universitario aggregato si attesta in vetta alla graduatoria europea. Milano supera Monaco e Stoccarda anche nel settore dell'istruzione professionale, a conferma di una filiera formativa preziosissima per la nostra manifattura di eccellenza. Questo investimento nelle nuove generazioni riguarda tutto il sistema Milano, e testimonia una progettualità forte, capace di darsi un orizzonte di medio e lungo periodo. A questo sforzo di

proiezione in avanti nel tempo corrisponde un impegno inesaurito per la diffusione sociale dei benefici della ripresa. Le agenzie e le iniziative di welfare pubbliche e private non solo si moltiplicano ma lavorano in rete. Una rete che ha retto l'urto della crisi economica in anni durissimi, come anche le ondate migratorie. Ne siamo fieri. E' una rete in cui sono protagoniste le Istituzioni, le Imprese, il Sindacato, la Chiesa e il Terzo settore. I problemi sono ancora molti: esistono fasce di marginalità ancora estese e quartieri della città da riconnettere pienamente allo sviluppo milanese. La sfida, già in atto, è rendere sempre più estensivo e partecipato lo slancio milanese. L'occupazione femminile ci vede molto avanti rispetto alla media nazionale e in linea con quella europea, ma permangono sfide cruciali come l'aumento della popolazione over 65 con i nuovi bisogni di welfare, e una perdita di potere di acquisto da parte del ceto medio. Sono segnali che non vanno sottovalutati e richiedono un forte impegno da parte sia del Governo che delle Istituzioni locali.

In questo senso Milano osserva con grande attenzione le scelte del nuovo esecutivo. Il motore economico d'Italia è apparso piuttosto assente finora dagli highlight del Governo. L'intero sistema Milano confida che a questa città sia riservata una attenzione diversa e speciale: qui c'è la speranza dell'Italia. Il reddito che si intende giustamente redistribuire va prima prodotto. Come dimostra l'analisi dell'Osservatorio è giusto sostenere la piccola e media impresa, come è anche strategico attrarre capitali e grandi investitori. Milano lo fa da tempo concorrendo, soprattutto dopo la Brexit, al ruolo di snodo finanziario e borsistico chiave per l'intero continente. Milano ha la capacità di attrarre capitale e di immetterlo immediatamente nel circolo dell'economia reale. Questo fa la differenza. Anche quest'anno la nostra città conquista il secondo posto dietro Monaco in termini di insediamento di imprese estere. Su 100 euro di investimento estero in Italia, 30 arrivano a Milano. Non c'è agenda di Governo che non possa mettere al centro il luogo di generazione della ricchezza nazionale. Cambia significativamente l'immagine di Milano nel mondo. La Milano manifatturiera lascia il posto alla Milano globale: su Google Milano è la terza città europea più ricercata. Anche sui social, come registra l'Osservatorio, Milano supera Barcellona in termini di "sentiment", confrontandosi dunque con una capitale turistica e con un polo di investimento. Milano sta oggi progettando se stessa con uno sguardo a 15-20 anni anche dal punto di vista urbanistico. C'è una nuova identità milanese che richiede l'adattamento, la resilienza (non lo snaturamento)

del tessuto urbano. Il nuovo PGT, che stiamo discutendo sia nei quartieri che in Consiglio comunale, è all'insegna del verde: i due grandi parchi Nord e Sud saranno riconnessi in continuità attraverso i 7 Scali ferroviari con altrettanti parchi. L'abbiamo chiamato "fiume verde" per offrire l'idea di una connessione e di una prevalenza green da estendere anche agli edifici, che vogliamo sempre più in grado di ridurre l'impronta ecologica. La rigenerazione urbana è una sfida sociale e una opportunità per le imprese: è possibile creare una filiera urbanistica molto promettente, e amica dell'ambiente. Fare di Milano un modello di sostenibilità è tra gli obiettivi primari di questa legislatura amministrativa. Come si vede si tratta di sfide importanti, decisive. Assolombarda con Osservatorio Milano sostiene in modo concreto il lavoro di tutto il sistema economico e sociale offrendo l'elemento più prezioso: i dati. Dati non semplicemente raccolti con puntualità ma analizzati e letti alla luce del contesto sociale ed economico. È un lavoro prezioso, un argine alle semplificazioni e un gran servizio alla democrazia. I dati sono fondamentali per qualsiasi attività umana ma ancora più decisiva è la loro lettura. Osservatorio Milano evolve di anno in anno costituendosi come il luogo della riflessione sulla città e sul suo futuro. Grazie all'eccezionalità dei suoi sostenitori e alla qualità delle fonti, l'Osservatorio compie una svolta importante qualificandosi non solo come l'editore di un report, sia pur prestigioso, ma come spazio e opportunità di ricerca sul campo. Il valore aggiunto è costruito grazie alla sinergia tra i diversi centri studi della città: ne nasce una visione di insieme preziosissima per chiunque si occupi di Milano.

Continuare insieme a dare forza alla comunità ambrosiana non è una sfida facile, ma è una sfida entusiasmante. Una sfida che Milano affronterà con successo anche negli anni a venire. Quando parliamo di "Modello Milano" non vogliamo sfoggiare risultati ma perseguire metodi. A vantaggio di tutto il Paese.

# **10. Appendice**

## Appendice

Mappa concettuale con dettaglio degli indicatori per capitolo

---

### Attrattività

#### Attrazione talenti

- % studenti universitari stranieri sul totale
- ricercatori vincitori di ERC grant presenti nelle università
- punteggio nel QS Best Student Cities ranking delle migliori città universitarie globali

—

#### Attrazione turisti

- arrivi turistici
- permanenza media in notti
- tasso di occupazione delle camere d'albergo (%)

—

#### Spesa turistica

- quota % per città della spesa totale dei turisti internazionali (100=spesa totale nelle cinque città)
- spesa media del turista internazionale (euro)
- scontrino medio del turista internazionale (euro)

—

#### Attrazione imprese

- imprese a proprietà estera
- progetti greenfield
- % progetti greenfield sul totale nazionale

—

#### Top immobiliare

- canone di locazione primario uffici (euro/mq)
- canone di locazione primario high street retail (euro/mq)
- canone di locazione primario logistica (euro/mq)

—

#### Eventi sportivi internazionali

- eventi sportivi di importanza mondiale (ponderati per n° atleti, pubblico e durata dell'evento)

- eventi sportivi di importanza europea (ponderati per n° atleti, pubblico e durata dell'evento)
- discipline con eventi sportivi internazionali

—

### Fiere internazionali

- % aziende espositrici estere sul totale espositori
- % visitatori esteri sul totale visitatori professionali alle fiere B2B
- mq venduti per attività espositive in sede

—

### Congressi internazionali

- congressi internazionali
- delegati ai congressi internazionali
- superficie della sede congressuale principale (mq)

---

## Reputazione

### Città nella rete globale

- posizionamento della città nel ranking Globalization and World Cities (GaWC) di Peter J. Taylor
- consolati
- punteggio nel ranking City RepTrak del Reputation Institute

—

### Notorietà su Google

- notorietà su Google della città
- notorietà su Google per commercio, industria e finanza
- notorietà su Google per acquisti

—

### Reputazione su Twitter

- sentiment su Twitter relativo alla città (scala 0-100)
- sentiment su Twitter relativo all'economia e all'industria (scala 0-100)
- sentiment su Twitter relativo all'arte e ai luoghi simbolo della cultura (scala 0-100)

—

### Imprese nella rete globale e sostenibili

- sommatoria dei punteggi delle imprese nel Global Rep Trak 100 del Reputation Institute
- imprese sopra 1 miliardo di euro
- imprese nel "The Sustainability Yearbook" di RobecoSAM

---

## Focus Milano nel confronto globale

### Attrattività

- punteggio nel QS Best Student Cities (attrazione talenti)
- arrivi turistici per abitante (attrazione turisti)
- progetti greenfield (attrazione imprese)

—

### Reputazione

- posizionamento nel ranking GaWC di Peter J. Taylor (città nella rete globale)
- notorietà su Google della città (notorietà su Google)
- imprese nel Global Rep Trak 100 del Reputation Institute (imprese nella rete globale e sostenibili)

---

## Obiettivo 1 Dinamiche sociali ed equità

### “Capitale” giovanile

- % popolazione 0-14 anni sulla popolazione 15-64 anni (tasso di dipendenza giovanile)
- % Neet 15-24 anni sul totale popolazione
- % popolazione 65+ anni sulla popolazione 15-64 anni (tasso di dipendenza anziani)

—

### Popolazione straniera

- % stranieri sul totale popolazione
- % stranieri 0-24 anni sul totale stranieri
- % donne straniere sul totale stranieri

—

### Equità nei redditi

- % popolazione a rischio di povertà
- coefficiente di Gini

—

### Equilibrio tra salario e costo della vita

- livello dei prezzi (New York = 100)
- salario medio lordo (New York = 100)

—

### Inclusione sociale

- tasso di disoccupazione di lungo periodo (%)
- % popolazione in condizione di deprivazione materiale
- tasso di abbandono scolastico 18-24 anni (%)

—

### Donne e lavoro

- tasso di fecondità totale
- tasso di occupazione femminile
- indice di carico dei figli per donna (%)

## Focus Milano

- volontari
- istituzioni non profit
- tasso di svantaggio relativo
- differenza di genere nel tasso di mancata partecipazione al lavoro (F-M)
- tasso di mancata re-iscrizione nelle scuole secondarie di II grado (dal 1° al 2° anno)

---

### Obiettivo 2 Accessibilità

#### Accessibilità internazionale

- indice di connettività intercontinentale (Londra = 100)
- traffico passeggeri negli aeroporti
- indice di connettività continentale (Londra = 100)

—

#### Accessibilità metropolitana

- indice di congestione extraurbana ( $\Delta\%$  mediano del tempo di viaggio)
- indice di efficacia del TPL extraurbano ( $\Delta\%$  mediana del tempo TPL rispetto all'auto)

—

#### Trasporto pubblico locale

- qualità della rete di trasporto pubblico locale secondo Moovit, con riferimento al numero di cambi e alla distanza a piedi dalla fermata al luogo di destinazione
- qualità del servizio di trasporto pubblico locale secondo Moovit, con riferimento al tempo di attesa alle fermate
- indice di efficacia del TPL urbano ( $\Delta\%$  mediana del tempo TPL rispetto all'auto)

—

#### Mobilità privata

- tasso di motorizzazione
- indice Inrix (ore perse in congestione)
- TomTom Index (livello di congestione)

---

### Obiettivo 3 Sviluppo urbano e green

#### Uso efficiente del suolo

- superficie urbanizzata sul totale superficie territoriale
- suolo libero 2012 (indice, anno 2006=100)
- indice di sprawl urbano (2000-2012)

—

#### Aree verdi

- superficie aree naturalistiche per abitante (mq)
- suolo forestato (indice, 2006=100)
- superficie suolo agricolo per abitante (mq)

## Qualità dell'aria

- concentrazione media giornaliera di PM10 ( $\mu\text{g}/\text{m}^3$ ) al 36° giorno di supero
- concentrazione annuale media di NO2 ( $\mu\text{g}/\text{m}^3$ )
- concentrazione media giornaliera di O3 ( $\mu\text{g}/\text{m}^3$ ) al 26° giorno di supero

## Immobiliare residenziale

- compravendite immobiliari residenziali per 1.000 famiglie
- dinamica compravendite immobiliari residenziali (indice, 2013=100)
- quota % di famiglie con abitazione di proprietà

—

## Servizi commerciali e di ristorazione

- esercizi commerciali al dettaglio in sede fissa per 1.000 abitanti
- metri quadrati di vendita al dettaglio in sede fissa per 1.000 abitanti
- imprese di ristorazione per 1.000 abitanti

—

## Focus Milano

### *Uso efficiente del suolo*

- città dell'abitare aree residenziali e insediamenti di servizi (ettari)
- città produttiva insediamenti industriali e commerciali (ettari)
- aree per la mobilità (ettari)

—

### *Aree verdi*

- aree boscate e ambienti seminaturali (ettari)
- aree adibite ad agricoltura (ettari)
- aree inutilizzate/degradate/marginali (ettari)

---

## Obiettivo 4 Città Smart

### Broadband

- % famiglie con copertura broadband 30 Mbit
- % famiglie con copertura ultrabroadband 100 Mbit
- hotspot pubblici per milione di abitanti

—

### Smart environment

- rifiuti generati (tonnellate/anno pro capite)
- % raccolta differenziata sul totale rifiuti
- rete di teleriscaldamento (km/kmq)

—

### Smart governance

- presenza e gradimento sui social network del Comune (punteggio 0-1)
- open data sul portale del Comune
- presenza e diffusione di un'app ufficiale della città e relativo gradimento (punteggio 0-1)

—

### Smart mobility

- biciclette in sharing per milione di abitanti
- auto in sharing per milione di abitanti
- postazioni di ricarica di auto elettriche per milione di abitanti

—

### Smart tourism and culture

- presenza di piattaforme della città per la prenotazione di strutture ricettive (punteggio 0-1)
- presenza di piattaforme della città per l'acquisto di biglietti per musei/monumenti e modalità di pagamento previste (punteggio 0-1)
- presenza e diffusione di un'app ufficiale per il turismo e relativo gradimento (punteggio 0-1)

---

## Obiettivo 5 Tempo libero

### Luoghi di intrattenimento

- biblioteche comunali per 100.000 abitanti
- piscine comunali per 100.000 abitanti
- locali per la vita notturna segnalati da Lonely Planet per 100.000 abitanti

—

### Shopping

- posizionamento della città nel ranking delle 57 città europee più attrattive per i top 250 retailer mondiali
- quota % per città della spesa totale dei turisti internazionali per shopping (spesa totale turisti internazionali per shopping nelle cinque città=100)
- scontrino medio del turista internazionale per shopping (euro)

—

### Servizi di ristorazione

- ristoranti stellati (n. moltiplicato per le stelle)
- quota % per città della spesa totale dei turisti internazionali per ristorazione (spesa totale turisti internazionali per ristorazione nelle cinque città=100)
- scontrino medio del turista internazionale per ristorazione (euro)

—

### Spesa per tempo libero (teatro, spettacoli, cinema, trasporti, ...)

- quota % per città della spesa totale dei turisti internazionali per tempo libero (spesa totale turisti internazionali per tempo libero nelle cinque città=100)
- spesa media del turista internazionale per tempo libero (euro)
- scontrino medio del turista internazionale per tempo libero (euro)

---

## Obiettivo 6 Capitale umano qualificato

### Giovani e lavoro

- tasso di occupazione giovanile 15-24 anni (%)
- % popolazione 30-34 anni con istruzione terziaria
- % popolazione 0-19 anni (nativi digitali) sul totale popolazione

—

### Sistema educativo secondario

- performance media test PISA degli studenti 15enni in matematica e scienze
- performance media test PISA degli studenti 15enni in lettura
- % alunni scuole professionali sul totale alunni scuola secondaria

—

### Sistema educativo terziario

- % popolazione 25-64 anni con istruzione terziaria
- sommatoria dei punteggi delle faculty nella top 30 del QS World University ranking
- % iscritti universitari sul totale popolazione

## Forza lavoro high skilled

- % lavoratori qualificati sul totale forza lavoro
- % occupati nel medium tech e high tech sul totale occupati
- % occupati nei settori scientifico-tecnologici con educazione terziaria sul totale popolazione

—

## Partecipazione al mercato del lavoro

- tasso di attività maschile 15-64 anni (%)
- tasso di attività femminile 15-64 anni (%)
- tasso di disoccupazione totale (%)

---

## Obiettivo 7 PA e cittadini

### Digitalizzazione

- certificati rilasciati on line (% sui certificati richiedibili online)
- certificati rilasciati presso gli sportelli sul territorio
- certificati rilasciati online
- multe pagate online (% dei pagamenti complessivi, in euro)
- rette per refezione scolastica pagate online (% delle transazioni)
- richieste online di apertura di nuove attività (SUAP) (% sul totale delle pratiche)
- Infoline 020202 (numero di chiamate-risposte)
- altri canali digitali (di cui il principale "Contattami")
- numero di contatti tramite mail

—

### Servizi sociali

- spesa per servizi sociali (milioni di euro)
- quota di spesa per servizi sociali sul bilancio del Comune (%)

—

### Servizi socio-educativi

- posti negli asili nido
- posti negli asili nido/bambini 0-2 anni
- bambini iscritti a pre-scuola
- bambini iscritti al doposcuola («giochi serali»)
- bambini che hanno usufruito dei centri estivi
- bambini che hanno usufruito del servizio Scuola Natura

---

**Obiettivo 8**  
**Innovazione**  
**e startup**

**Spesa in ricerca e sviluppo e ricercatori**

- spesa in R&S (euro per abitante)
- fondi europei FESR stanziati sull'obiettivo "rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione" (euro per abitante)
- % ricercatori sul totale occupati

—

**Ricerca nelle università**

- sommatoria dei punteggi delle faculty nella top 30 del Qs World University ranking
- articoli altamente citati per milione di abitante
- fondi europei Horizon 2020 vinti dalle università (euro per abitante)

—

**Ricerca e sviluppo nelle imprese**

- % imprese che svolgono attività R&S
- % investimenti in R&S sul fatturato
- % addetti alla R&S sul totale occupati

—

**Innovazione nelle imprese**

- % fatturato derivante da prodotti innovativi
- % imprese con innovazioni di prodotto o processo
- % imprese con innovazione organizzativa

—

**Brevetti, marchi e design industriale**

- brevetti per milione di abitanti
- community trademark per milione di abitanti
- community design per milione di abitanti

—

**Nascita e sopravvivenza di startup knowledge intensive**

- startup knowledge intensive nate per 100.000 abitanti
- % startup knowledge intensive sopravvissute nel breve termine
- % startup knowledge intensive sopravvissute nel medio termine

—

**Crescita di startup knowledge intensive**

- % startup knowledge intensive acquisite nel lungo periodo
- % startup knowledge intensive a performance di crescita alta nel breve termine
- % startup knowledge intensive a performance di crescita alta nel medio termine

---

## Vocazione 1 Scienze della vita

### Dimensione farmaceutica

- addetti farmaceutica per milione di abitanti
- % valore aggiunto farmaceutica sul totale valore aggiunto delle imprese regionali
- % fatturato farmaceutica sul totale fatturato delle imprese regionali

—

### Dimensione sanità

- aspettativa di vita a 65 anni
- personale sanitario qualificato ogni 1.000 abitanti
- ospedalizzazioni potenzialmente inappropriate per 100.000 abitanti (somma di diabete, asma, ipertensione)

—

### Ricerca in campo medico

- articoli life science per milione di abitanti
- % articoli life science altamente citati sul totale articoli
- sommatoria dei punteggi delle faculty "life science and medicine" nel Qs World University ranking

---

## Vocazione 2 Agroalimentare

### Agricoltura

- % addetti agricoltura sul totale regionale
- % valore aggiunto agricoltura sul totale regionale
- fatturato per addetto (migliaia di euro)

—

### Alimentare e bevande

- % addetti alimentare e bevande sul totale regionale
- % fatturato alimentare e bevande sul totale regionale
- fatturato per addetto (migliaia di euro)

—

### Apertura internazionale e qualità

- export agroalimentare (euro per addetto)
- % export agroalimentare sull'export totale
- prodotti DOP, IGP, STG

---

## Vocazione 3 Manifattura 4.0

### Imprese 4.0

- età in anni dei macchinari utilizzati in azienda
- % imprese che integrano i macchinari con strumenti di smart manufacturing
- % imprese che prospettano di integrare i macchinari con strumenti smart manufacturing

## Competenze ed education 4.0

- % imprese con una figura specifica per la digitalizzazione della produzione
  - addetti ICT per 1.000 abitanti
  - iscritti universitari STEM per milione di abitanti
- 

## Infrastrutture e propensione digitale

- % famiglie con accesso alla banda larga
  - % individui che effettuano acquisti online
  - posizionamento nel ranking di 60 città europee per qualità dell'infrastruttura digitale
- 

## Startup manifatturiere knowledge intensive

- startup manifatturiere knowledge intensive nate per 100.000 abitanti
- % startup manifatturiere knowledge intensive sopravvissute nel medio termine
- % startup manifatturiere knowledge intensive a performance di crescita alta nel medio termine

---

## Vocazione 4 Arte, cultura e design

### Offerta culturale

- musei
  - spettacoli teatrali
  - top mostre globali
- 

### Visitatori e spettatori

- numero visitatori nei musei
  - numero spettatori nei teatri
  - numero medio giornaliero di visitatori alle top mostre globali
- 

### Notorietà culturale su Google

- notorietà su Google per biblioteche e musei
  - notorietà su Google per arti e spettacolo
  - notorietà su Google per siti ed edifici storici
- 

### Moda e design

- % addetti moda e design sul totale regionale
- % fatturato moda e design sul totale area metropolitana
- fatturato per addetto (migliaia di euro)

---

## Vocazione 5 Finanza

### Peso del settore finanziario e assicurativo

→ % valore aggiunto settore finanziario e assicurativo sul totale regionale

→ % addetti settore finanziario e assicurativo sul totale regionale

—

### Dimensione dei principali operatori bancari

→ totale impieghi dei principali operatori bancari (milioni di euro)

—

### Sistema bancario per l'economia

→ % totale crediti a clientela sul totale impieghi dei principali operatori bancari

—

### Borsa

→ capitalizzazione (milioni di euro)

→ società quotate

→ scambi (milioni di euro)



