



ASSOLOMBARDA

domus

Le Grandi trasformazioni di Milano





ASSOLOMBARDA

domus

Presidente
Carlo Bonomi - Synopo

Vice Presidente vicario
Alessandro Spada - VRV

Vice Presidenti
Fabio Benasso - Accenture
Antonio Calabrò - Pirelli & C
Enrico Cereda - IBM Italia
Mauro Chiassarini - Bayer
Fabrizio Di Amato - Maire Tecnimont
Carlo Ferro - STMicroelectronics
Giuseppe Fontana - Fontana Luigi
Gioia Ghezzi - Humanitas
Pietro Guindani - Vodafone Italia
Stefano Venturi - Hewlett Packard Italiana
Andrea Dell'Orto - Dell'Orto
Alessandro Enginoli - Biostrada
Mattia Macellari - C.A.T.A. Informatica
Francesco Monteverdi - Monteverdi Vini

Past President
Gianfelice Rocca - Presidente
del Gruppo Techint

Direttore Generale
Alessandro Scarabelli

Questo dossier è stato realizzato su iniziativa dell'Advisory Board di Assolombarda composto da:
Ezio Bassi - PricewaterhouseCoopers,
Luca Bianchi - ATM,
Manfredi Catella - Coima SGR,
Fedele Confalonieri - Mediaset,
Ferruccio de Bortoli - Casa Editrice Longanesi,
Sandro De Poli - GE Italia,
Mariella Enoc - Fondazione Cariplo,
Sergio Escobar - Piccolo Teatro di Milano,
Patrizia Grieco - Enel,
Andrea Illy - Fondazione Altagamma,
Claudio Luti - Kartell,
Paolo Magri - Ispt,
Maria Giovanna Mazzocchi Bordone - Editoriale Domus,
Cristina Messa - Università Milano Bicocca,
Carlo Messina - Intesa SanPaolo,
Francesco Micheli - Micheli Associati,
Pietro Modiano - SEA,
Francesca Pasinelli - Fondazione Telethon,
Carlo Pesenti - Italmobiliare,
Gianfelice Rocca - Gruppo Techint,
Marco Testa - Armando Testa,
Marco Tronchetti Provera - Pirelli & C.,
Gianluca Vago - Università degli Studi di Milano

Si ringraziano per il loro contributo:
James Bradburne - Direttore generale
Pinacoteca di Brera e Biblioteca Braidense
Alexander Pereira - Sovrintendente
e direttore artistico Teatro alla Scala



Foto Niccolò Biddau

due

Volare in alto senza dimenticare nessuno
Giuseppe Sala

tre

L'impresa di servire il Paese
Carlo Bonomi

quattro

Umanesimo industriale, la nostra digital economy
Antonio Calabrò

cinque

L'innovazione non può mai essere fine a se stessa
Gioia Ghezzi

sei

Una metropoli italiana sempre più globale
Centro Studi Assolombarda

sette

Changing Milano
fotografie di Niccolò Biddau

sedici

Milano che cambia. La metamorfosi urbana come motore di sviluppo
Gabriele Pasqui

ventotto

Un'anima e cinque vocazioni
Centro Studi Assolombarda

ventinove

Le cinque vocazioni. Milano nel confronto globale
Tratto dall'Osservatorio Milano 2018

trentaquattro

Solida e attraente, ora Milano pensa a giovani e donne
Centro Studi Assolombarda

trentacinque

Studio, vetrina, stimolo tra realtà e percezione
Lanfranco Senn

Pagina a fronte, la Torre Diamante eretta tra 2010 e 2012 e progettata dallo studio Kohn Pedersen Fox a Porta Nuova

In alto e in copertina, la Stazione Centrale (1931) è stata oggetto di una profonda riqualificazione tra 2005 e 2010

Foto Niccolò Biddau

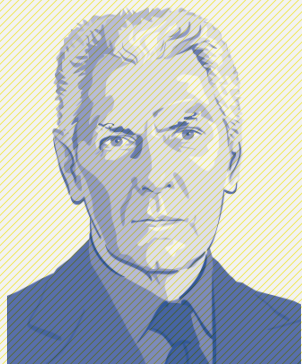
Intraprendenza

“ Milano è città creativa e ospitale per chiunque abbia voglia d'innovare, di costruire il futuro con impegno e dedizione. Città intraprendente, per dirla in una sola parola. Ne è testimone la nostra storia e quanto avviene oggi ne è la conferma. È una metropoli aperta al mondo in cambiamento e la sua forza sta nell'incontro tra una solida cultura umanistica e un'accentuata passione per le scienze.

Da Leonardo da Vinci al Premio Nobel Giulio Natta, attraversando i secoli, scienza, cultura, nuove tecnologie, industria e sviluppo sociale hanno trovato sempre in Milano un luogo naturale d'incontro e di sviluppo.

Milano è la città che nel Novecento ha legato fabbriche, cultura e movimenti sociali. Negli anni Duemila determina, come nessun altro luogo in Italia, il passaggio dall'industria tradizionale al mondo digitale, in cui manifattura e servizi entrano in una nuova dimensione competitiva.

È città dell'accoglienza e della solidarietà, da sempre priorità per i milanesi, con l'obbligo di non ostentarla. Milano è soprattutto dimensione umana. ”



Marco Tronchetti Provera

Vicepresidente esecutivo
e Amministratore delegato di Pirelli & C.

Giuseppe Sala* Volare in alto senza dimenticare nessuno

“Le città sono un insieme di tante cose: di memoria, di desideri, di segni d'un linguaggio. Le città sono luoghi di scambio, ma questi scambi non sono soltanto scambi di merci, sono scambi di parole, di desideri, di ricordi”. Così Italo Calvino parlava delle sue città invisibili: quelle che Marco Polo descrive a Kublai Khan tornando dal viaggio nel vasto impero dei Tartari. Le città di Calvino sono fatte di cose, ma anche di persone i cui desideri plasmano la forma delle cose.

Di Milano ho sempre amato la capacità di dare una bella forma alle cose seguendo i desideri delle persone: dei milanesi, di chi vi arriva per lavoro o per turismo, di chi la sceglie provenendo da altre culture. Architettura e innovazione sono i linguaggi che Milano ha scelto per costruire le forme urbane dell'innovazione, con un dialogo continuo tra vecchio e nuovo, nella costante attenzione all'equilibrio sociale della città. Non sempre, naturalmente, gli esiti sono stati favorevoli: Milano ha conosciuto anche il brutto e la speculazione. Eppure, la città nel suo complesso ha attraversato tre rivoluzioni economiche, una progressiva elevazione estetica e urbanistica e oggi è tornata ad attirare milioni di turisti, decine di migliaia di studenti stranieri, centinaia di imprese internazionali. Questa pubblicazione propone un'analisi articolata sulla città facendo leva sui dati di Osservatorio Milano (del quale trovate un estratto da pagina 25 a pagina 29, ndr) e Assolombarda e sul contributo di nove firme eccellenti: ciascuno di loro si è messo al lavoro su una parola chiave, un aspetto dell'anima di Milano. I numeri certificano uno slancio consolidato, mese dopo mese, dopo il successo dell'Esposizione Universale del 2015. Milano è *place to be*. Ma qual è il segreto della città?

Qual è l'essenza di una milanesità che si è rivelata così attrattiva? Non è una domanda semplice.

“Fra le tue pietre e le tue nebbie faccio villeggiatura. Mi riposo in Piazza del Duomo. Invece di stelle ogni sera si accendono parole. Nulla riposa della vita come la vita”.
Umberto Saba,
Milano, 1933-1934

Forse è giusto che ciascuno abbia una propria risposta. A me viene in mente qualcosa che ha a che fare con le tre dimensioni di una forma solida: l'altezza, cioè lo slancio verso traguardi superiori, l'ampiezza, cioè il coinvolgimento di tutti, la diffusione, la partecipazione. E, infine, la profondità: cioè la propensione intima a superare il piano del già visto, a squarciare la superficie delle consuetudini. Il raggiungimento di mete più elevate nello sviluppo economico, nell'attrazione dei capitali, nel sostegno al Made in Italy è nei dati che i lettori trovano in queste pagine su *Domus*, ma è anche nei progetti di sviluppo urbano.

Milano è alla testa dell'innovazione nell'urbanistica, nella mobilità sostenibile e in una nuova centralità dell'architettura di cui oggi è simbolo, insieme a molte realtà diffuse, la Triennale. Nei prossimi anni, Milano riprogetterà due milioni di metri quadrati di città. Tanti i tasselli di questa rivoluzione urbana: i sette ex scali ferroviari con il 65% di verde, i due 'fiumi' verde e azzurro - il parco Nord connesso al parco Sud e i nuovi Navigli - e la riconnessione civica, ambientale e di qualità della vita che vogliamo raggiungere valorizzando la cerchia 90/91: sarà una via circolare di collegamento rapida, ma anche una "linea di osmosi" tra centro e quartieri con sette piazze riqualificate e con la fluidificazione di tutti i percorsi radiali esterno-interno. A tutto questo si aggiungono l'area Mind e Arexpo dove siamo al lavoro con le Università, i centri di cura e ricerca, le imprese, che saranno motori dello sviluppo hardware e software della città. Infine, i tanti interventi diffusi nei quartieri: quelli che i milanesi trovano sotto casa e che costituiscono l'infaticabile opera di sutura tra le diverse "placche" che costituiscono la città. Questa è profondità di campo: è un'irresistibile tensione che ci spinge più in là: fermi non stiamo bene. Ma tutto questo sarebbe niente se non fosse condiviso e partecipato. Da sindaco me ne sono accorto con una chiarezza ogni giorno più netta. Al mio tavolo può sedere oggi un ricercatore del Mario Negri e domani un'insegnante del quartiere Gallaratese: io trovo in entrambi la stessa attenzione agli altri, a un progetto di felicità comune. C'è qualcosa di americano in questa spinta alla felicità? Forse sì. Forse Milano è oggi per tanti, per il Paese, l'America di un tempo: quella che va lontano, oltre la frontiera. Quella che offre un sogno a ciascuno. Milano però non lascia soli: coinvolge tutti e non è in pace fino a quando ogni quartiere non è veramente città che sale. Ecco le dimensioni di una città straordinaria, ed ecco le missioni che ripeto a me stesso ogni mattina: andare avanti e portare avanti tutti. Costruendo una città concreta, ma anche piena di desideri nuovi.

* Sindaco di Milano

Carlo Bonomi* L'impresa di servire il Paese

In questa sezione speciale di *Domus* troverete il resoconto dello straordinario sforzo messo in atto a Milano negli ultimi anni: per eccellenza, innovazione e attrattività, la città è oggi ai primi posti in tutte e cinque le filiere con il maggior potenziale di crescita nelle grandi aree urbane europee.

Proprio le città metropolitane innestate in economie regionali ad alto valore aggiunto sono il vero motore della crescita globale, e non i sistemi-Paese come invece molti ancora credono, tenendo lo sguardo rivolto al passato. Per questo, i nostri successi ci chiamano a esercitare responsabilità ancora maggiori.

Comunità di imprese avanzate, cuore, motore e traino dell'economia italiana, noi di Assolombarda avvertiamo, in qualità di milanesi, il dovere di affrontare una triplice sfida che comporta grandi responsabilità. Innanzitutto, continuare a stimolare - noi per primi, nelle nostre imprese - innovazione e investimenti, ma anche accrescere il capitale umano occupato e il suo corredo tecnologico: tutte chiavi di volta per scalare le global value chain del commercio mondiale. In secondo luogo, dobbiamo darci metriche e obiettivi precisi per continuare a far salire la Grande Milano nei ranking internazionali dell'attrattività e della coesione sociale. Ciò significa parlare ogni giorno il linguaggio della responsabilità e non quello dell'avventurismo, costruire coesione dove oggi ci sono fratture e proiettarci nel mondo contro ogni nostalgia autarchica. I numeri del successo di Milano non sono quelli di un potente motore progettato per picchi di potenza che rischiano di far perdere il controllo ma quelli di una forza trainante pensata per accrescere gradualmente la velocità tenendo tutti a bordo: giovani e anziani, comunitari e non.

Infine, ma non meno importante, abbiamo un dovere ancora più ampio: quello di richiamare l'intera Italia a un confronto civile che si alimenti di numeri, di scelte concrete e di rispetto per le istituzioni, non di suggestioni e demagogie. Milano mostra ciò che l'Italia - tutta l'Italia - può diventare. Non possiamo eludere questa priorità. Credo profondamente in questa nostra missione civile e sono certo che i nostri successi ne raddoppiano l'importanza e la coerenza.

* Presidente di Assolombarda

“Renzo, salito per un di que' valichi sul terreno più elevato, vide quella gran macchina del Duomo [...] e si fermò su due piedi, dimenticando tutti i suoi guai, a contemplare anche da lontano quell'ottava meraviglia, di cui aveva tanto sentito parlare fin da bambino”.
Alessandro Manzoni,
I Promessi Sposi



Attrattività

“Milano ha vinto tre sfide. Innanzitutto quella posta dalla crisi. A fine 2017, il suo PIL superava di oltre tre punti quello del 2008, rispetto all'Italia ancora indietro di oltre quattro. Poi il dopo EXPO, divenuto negli anni lascito e traino permanente.

E la sfida europea, poiché Milano si attesta oggi tra le cinque aree urbane continentali in tutte le cinque aree vocazionali:

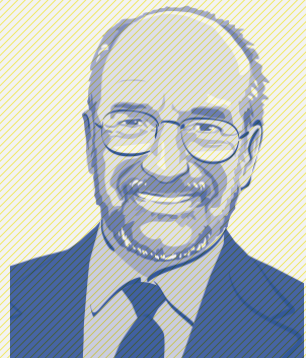
innanzitutto scienze della vita; poi industria 4.0; agroalimentare; arte, cultura e design; finanza.

La leva fondamentale si chiama attrattività: del capitale umano, finanziario, delle imprese, del turismo. Per questo, Milano è ascesa al 12° posto nel ranking delle 707 città globali redatto da Peter Taylor.

E al 33° nella classifica delle più attrattive città universitarie mondiali, stilata da QS comparando ben 1.130 aree urbane di 150 Paesi. Per questo Milano concentra il 30% delle multinazionali che operano in Italia, e capitalizza l'intervento di oltre 34 grandi fondi d'investimento e gruppi immobiliari esteri intorno ai 43 maggiori progetti di ristrutturazione urbana che fervono in città.

Ma davanti a noi c'è una quarta grande sfida: continuare a migliorare la nostra attrattività significa innovare potentemente: sostenibilità green, integrazione dei giovani e degli anziani, digitalizzazione dei servizi, potenziamento della connettività e delle infrastrutture. Non bastano le imprese, e quel terzo settore da sempre orgoglio del modello ambrosiano. Serve una vision e una governance comune pubblico-privata. E una maggiore autonomia dei livelli amministrativi che uniscano la Grande Milano e il mix di specializzazioni della Lombardia. Più autonomia per essere non solo più attrattivi.

Per trainare meglio l'Italia intera. ”



Gianfelice Rocca

Presidente di Gruppo Techint

quattro

Antonio Calabrò* Umanesimo industriale, la nostra digital economy

“La città che sale” ha pur sempre un'anima intraprendente e dinamica. E il suo carattere costante è quello del cambiamento. Ancora adesso. Milano crocevia di scambi e relazioni inclusive (“milanese è chi lavora a Milano”, sostenevano gli statuti medioevali), ha costruito “cultura politecnica” con Bramante e soprattutto Leonardo, nella stagione più fertile del Rinascimento, fra creatività artistica e sapienza tecnologica. Anticipando la modernità del Paese è stata “città delle fabbriche” tra Ottocento e Novecento, mai *company town* d'una dimensione culturale, come la Torino dell'auto, ma luogo di sinergie originali tra manifatture e finanza, centri di ricerca e università, con l'orgoglio del ‘fare’ e l'acutezza critica del ‘raccontare’ (non c'è artista di livello che non abbia fatto i conti con Milano). Il “paradigma Natta”, per ricordare il premio Nobel per la Chimica Giulio Natta (formazione milanese nei laboratori Pirelli e Montecatini, ricerca applicata da cui nasce un'eccellenza internazionale dell'industria italiana anni Sessanta, la plastica), vale ancora oggi per indicare la sintesi tra scienza, tecnica e industria. Una dimensione cardine di Milano, appunto. Umanesimo industriale. Un patrimonio vitale, utilissimo proprio in una stagione che, varcato il confine del Duemila, pone nuove sfide di cambiamento tra *digital* e *sharing economy*.

La Grande Crisi esplosa a livello internazionale giusto dieci anni fa ha imposto un vero e proprio cambio di paradigma su produzione, consumo, mercati, servizi, culture della crescita letta secondo parametri non più solo quantitativi (il PIL) ma soprattutto qualitativi (il BES, l'indice del benessere equo e sostenibile). E sono venuti in primo piano, per larghi settori dell'opinione pubblica e degli attori economici, i temi dell'etica dello sviluppo, dei migliori equilibri economici, della sostenibilità ambientale e sociale, della responsabilità delle imprese, in cerca, con una vera e propria “morale del tornio” (la qualità del lavoro ben fatto e la sicurezza di prodotti e meccanismi di produzione, in una relazione positiva con territori e stakeholder) di una rilegittimazione dell'impresa stessa e della cultura del mercato. Una cultura dei valori, non solo del “valore per gli azionisti” in cui proprio Milano, per storia e attualità, ha molto da dare.

“Lavoro e genio creativo per un nuovo ordine economico”, ha detto di recente Papa Francesco (intervista a *Il Sole24Ore*, 7 settembre 2018), riprendendo i temi della sua enciclica *Laudato si'* sulla “cura della casa comune”, per lavoro e dignità, persona, sviluppo e giustizia sociale. Indicazioni importanti di cui proprio la cultura economica lombarda, tra impresa e “saper fare”, ha sempre dato importanti testimonianze (le parole del cardinal Martini e, oggi, del cardinale Gianfranco Ravasi, presidente del Pontificio Consiglio per la Cultura su “fare impresa per creare valori” ne sono conferma).

Milano, dunque, attiva, inclusiva, solidale. Con sguardo lungo sulle mutazioni in corso. Metropoli smart, segnata da “un elevato grado di integrazione nell'economica globale”, tra le 50 *global city* secondo il Globalization and World Cities Research Network. Sede di 3.600 società multinazionali, con 170 miliardi di fatturato. In testa alle città italiane per numero di brevetti (il 20,4%), grazie al Politecnico e alle altre università eccellenti, alle imprese internazionali e all'insieme di medie imprese “multinazionali tascabili” che nella chimica, nella farmaceutica e nelle *life sciences*, nella gomma e nella meccatronica, secondo i migliori standard di Industria 4.0, occupano posizioni da primato sui mercati globali. In crescita, più che altrove nel paese (è sopra del 3,2% rispetto al PIL dell'inizio della Grande Crisi del 2008, mentre l'Italia è indietro del 4,4%). E forte d'una dimensione europea: nel raggio di 60 chilometri si produce il 25% dell'export italiano e altrettanto valore aggiunto manifatturiero. Eccola, dunque, Milano al centro di un sistema di relazioni che – nella trasformazione digital dell'economia, tra robotica, big data e Internet of things – tengono insieme manifattura (il 29% del suo PIL), servizi hi-tech, ricerca, formazione, cultura. E baricentro di industria, finanza ed “economia della conoscenza” in una “città infinita” che riguarda Piemonte, Lombardia, Emilia e Nord Est, cuore dinamico della migliore impresa europea. Un cuore attrattivo di talenti e capitali. L'innovazione ne è il motore. L'apertura culturale e creativa la caratteristica di fondo. Un buon futuro possibile.

* Vicepresidente di Assolombarda

Gioia Ghezzi* L'innovazione non può mai essere fine a se stessa

Che cosa intendiamo quando parliamo di “smart city”? Di intelligenza applicata alla città, nel senso etimologico del termine: *inter* e *legere*, la capacità di leggere attraverso, e dentro, gli eventi. Il mondo si sta spostando sempre più verso grandissimi agglomerati urbani: per esempio, la Cina sta costruendo una rete di 19 mega hub capaci di ospitare fino a 150 milioni di persone ciascuno e collegati da una rete di treni ad altissima velocità. Quindi, risolvere il problema della sostenibilità significa sempre più costruire città che rispondano ai bisogni delle persone e delle imprese senza ferire l'ambiente.

È necessario inquadrare innanzitutto la funzione della città, identificare con precisione i bisogni attuali, prevedere quelli futuri: lavoro, business, salute, trasporto, tutela dei dati...

Venedo al caso di Milano, occorre stabilire un metodo intelligente per definire il suo perimetro territoriale. Ogni giorno al confine del Comune si registrano 2,28 milioni di spostamenti di scambio¹: la popolazione sostanzialmente raddoppia durante le ore diurne. Una buona metà di questi *city user* proviene dall'area metropolitana di Milano, una parte viene dagli altri comuni lombardi e una porzione significativa anche da oltre i confini regionali. Non un semplice fenomeno di pendolarismo, dunque, ma una dinamica che mette in discussione il perimetro amministrativo e ci costringe a ragionamenti articolati.

Lavorando con le istituzioni, Comune e Regione *in primis*, Assolombarda si candida a ricoprire un ruolo centrale nell'importante processo di trasformazione della dimensione urbana: attraverso l'interlocuzione con le università e la comunità scientifica, consultando e rielaborando le ricerche internazionali sul tema; studiando cosa è accaduto nelle metropoli del resto del mondo, mirando a sfruttare il *second-mover advantage*; dialogando con le imprese, costruendo una visione condivisa della città di domani; facendole dialogare tra loro nel tentativo di individuare nuovi ambiti di sperimentazione e di business.

In questo lavoro di costruzione di una visione condivisa della città, il ruolo delle imprese è centrale. esse sono al contempo utilizzatrici della città e generatori di sviluppo e, per l'appunto, di intelligenza urbana. È d'altronde innegabile che Milano

sia Milano anche e, soprattutto, grazie al suo cuore produttivo.

Dal confronto di Assolombarda con molteplici interlocutori sono emersi alcuni punti chiave nell'elaborazione di una visione a lungo termine di Milano come smart city: è pacifico affermare che una città sia intelligente se è tecnologicamente avanzata. Ma non basta: per esempio Geoff Mulgan, direttore esecutivo di Nesta², parla di “paradosso del mondo smart”³, quello cioè generato dal progresso tecnologico fine a sé stesso che finisce per rallentare e peggiorare i processi decisionali soffocandoli sotto una mole immensa e inefficiente di dati.

Dalla nostra ricerca risulta chiaro che una città smart è prima di tutto una città sostenibile, facile da usare, certamente tecnologica, che raccoglie i dati “*just as needed*”. La tecnologia è l'infrastruttura mentre i veri presupposti di una smart city, in estrema sintesi, sono: la pianificazione territoriale di lungo periodo (ventennale o più), un'impollazione bottom-up che tenga presente sin dall'inizio i bisogni di cittadini e imprese e la sinergia tra pubblico e privato.

Quest'ultimo punto è fondamentale: le migliori pratiche internazionali dimostrano⁴ come la regia debba sempre essere in capo all'amministrazione territoriale, mentre la realizzazione dei progetti debba essere demandata a un veicolo esterno composto dalle stesse amministrazioni territoriali, dalle imprese, dai rappresentanti del mondo accademico e dai cittadini. La forma di questo veicolo è spesso quella delle PPP (Partnership Pubblico-Private): esse producono progetti sperimentali che una volta giunti a maturità possono essere esportati e scalabili per il mercato.

La linea guida deve rimanere quella della sostenibilità ambientale, in ossequio agli accordi COP21 di Parigi: è obbligatorio ambire a una città che minimizzi l'inquinamento, che generi in parte il proprio cibo e il proprio ossigeno, che riduca i consumi e che pure si muova, produca, e sia piacevole e facile da vivere per cittadini e imprese. In questo senso, Milano ha senza dubbio le capacità e le risorse per segnare il cammino e per essere un esempio a livello internazionale.

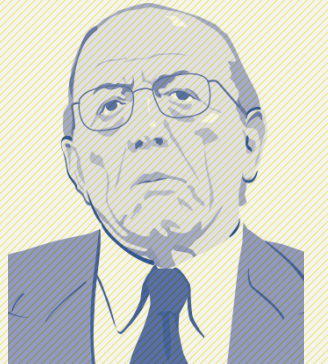
* Vicepresidente di Assolombarda

Fare

“Fare è una passione per i milanesi, così forte da contagiare rapidamente chiunque arrivi in città in cerca di migliori condizioni di lavoro e di vita. È una tensione antica, dai tempi del vescovo Ambrogio, che si rinnova ancora adesso e che ci rende aperti e internazionali.

Fare. E fare bene. Con una competenza che si rivela come caratteristica non solo professionale, ma culturale e civile, come un valore che va apprezzato e diventa proverbio: “Offeele, fà el tò mestee”, ovvero “pasticciere, fai il tuo mestiere”. Fare, talvolta con un po' di frenesia. Ma sempre con generosità e operoso spirito di comunità. La Veneranda Fabbrica del Duomo è solo uno dei tanti esempi. Grazie a queste caratteristiche, Milano continua a crescere come metropoli di respiro globale, con robuste radici e attiva capacità d'innovazione.

La Milano dell'Illuminismo di Verri e di Beccaria, del riformismo pragmatico. La Milano dell'industria e della grande cultura, della finanza e della comunicazione migliore, a cominciare dalle tv. E adesso, la Milano delle imprese digitali, delle università, dell'economia della conoscenza. Ecco un altro punto cardine: studiare e sapere, per poter fare. L'identità operosa milanese si conferma e si rinnova. ”



Fedele Confalonieri

Presidente di Mediaset

cinque

¹ Spostamenti di persone da fuori a dentro la città e viceversa.

² Fondazione britannica che si dedica a ricerca e innovazione sociale, ha recentemente aperto una sua filiale italiana.

³ Geoff Mulgan – Big Mind. L'intelligenza collettiva che può cambiare il mondo, Codice, 2017.

⁴ Assolombarda – Smart Cities, casi studio, Ricerca 4/2018.

Centro Studi Assolombarda Una metropoli italiana sempre più globale

La globalizzazione ha creato un intenso processo di concentrazione del potere economico in un numero ristretto di aree metropolitane che gestiscono e coordinano l'intera economia mondiale. Sono le *global city*, nodi di network internazionali di tecnologie, di finanza, di multinazionali, di informazione e, più in generale, di potere. Si tratta di luoghi strategici, di territori privilegiati dai quali osservare e comprendere il mondo contemporaneo.

Milano è a tutti gli effetti una città globale, riconosciuta tale da autorevoli fonti. Peter Taylor, tra i massimi esperti di geografia economica, la pone al dodicesimo posto nella ristretta élite delle città con il più elevato grado di integrazione economica mondiale, le cosiddette *alpha city*.

In cima al ranking svettano Londra e New York, seguite da Singapore, Hong Kong, Parigi, Pechino e Tokyo. Milano segue, terza tra le europee e prima nel continente tra le non capitali.

Le città globali sono luoghi con ampie similitudini: come osserva la sociologa Saskia Sassen, talvolta hanno più elementi in comune tra loro che con le altre città del Paese di appartenenza. Ma al contempo sono poli profondamente diversi in termini di 'identità': il ruolo globale di alcune poggia sull'essere capitali politiche (come Parigi e Tokyo), per altre è strettamente connesso alla natura finanziaria (è il caso di Londra e New York), altre ancora sono soprattutto un privilegiato snodo produttivo (Pechino e anche Shanghai).

E Milano? Da uno sguardo approfondito al sottostante sociale, economico e politico, la città meneghina rivela un'identità globale connessa principalmente alla sua vocazione economico-produttiva. Mostra in questo interessanti similitudini con Chicago, ma anche con le più vicine Barcellona e Monaco: tutte aree urbane senza funzione di capitale politica, combinazioni diversificate di industria e servizi, a spiccata vocazione interna-

zionale, con un passato prevalentemente manifatturiero cui oggi affiancano servizi innovativi propri della *knowledge economy*.

Milano evidenzia un chiaro punto di forza nell'ecosistema imprenditoriale. Da sempre identificata come capitale economica e finanziaria del Paese, storicamente nota per la moda e il design, nel tempo ha saputo rafforzarsi e sviluppare eccellenze anche in altri campi, dalla meccanica alla chimica, dai servizi innovativi all'editoria, dall'agroalimentare alle scienze della vita.

Il sottostante produttivo si compone di un fitto network integrato di multinazionali estere (4.200 delle 13mila localizzate in Italia), grandi imprese (ben 90 con fatturato annuo oltre il miliardo di euro), medie imprese a elevata vocazione internazionale (250 censite da Mediobanca, note anche con il nome di "multinazionali tascabili"), ma anche e soprattutto piccole imprese, di cui molte familiari, e startup.

In questo scenario, e con queste peculiarità, Milano si muove e compete nella sfida tra città globali.

Solo fino a qualche anno fa appariva in ombra, tanto che nel 2009 il *Financial Times* la relegava al ruolo di "Europe's Cinderella". Ma gli anni più recenti sono stati di svolta, complice il successo di Expo 2015. La città ha ripreso a crescere (quasi il doppio rispetto al resto del Paese) e sia l'attrattiva verso persone e capitali stranieri sia la reputazione internazionale hanno registrato interessanti segnali di dinamismo.

“Milano è una grande babilonia vitale di palazzoni luccicanti, di magazzini, di ragazze d'ufficio, di agenti borsa, di ragionieri, di caffè, di ristoranti, di sartorie, dentro l'aroma collettivo del risotto giallo”.
Guido Piovene,
Viaggio in Italia, 1957

Così, il flusso di turisti stranieri è stato pari a 2,2 arrivi per abitante nel 2016, sempre nel 2016, sono partiti 36 nuovi progetti di investimento di multinazionali estere, e nel 2017 Milano è risultata 33ma al mondo tra le best student city del QS Ranking. Sul fronte reputazione, la notorietà misurata attraverso le ricerche su Google ha segnato nel 2017 un indice pari a 0,64 (posta pari a 1 la media dei maggiori dieci centri urbani globali) e due delle sue maggiori imprese spiccano tra le cento "più reputate" al mondo.

Se confrontiamo questi numeri con la cerchia ristretta delle città globali più simili, Milano appare ben collocata, talvolta in posizione di leadership, soprattutto con riferimento alla reputazione in ambito economico e alla notorietà.

Ma se allarghiamo la comparazione ai top player globali, la distanza dai migliori risulta in alcuni ambiti molto consistente: gli arrivi turistici annuali a Berlino sono quasi nove per abitante, i progetti *greenfield* di multinazionali a Londra sono superiori ai 380 in un anno, l'indice di notorietà per ricerche su Google è superiore al 2 nel caso di New York, mentre Tokyo è sede di otto delle cento imprese più reputate al mondo. Il fronte su cui la distanza con i top globali è più contenuta è quello dell'attrazione dei talenti, dove il punteggio milanese è di poco sotto la media dei dieci principali centri urbani.

Lo sforzo da mettere in campo per recuperare alcune di queste distanze è importante, ma la strada è chiaramente intrapresa (i primi segnali di vivacità di qualche anno fa sono ormai chiare tendenze nei numeri) e le aspettative esterne sono elevate: secondo McKinsey, nel 2025 Milano, a differenza di Roma e Barcellona, sarà ancora tra le maggiori 75 città al mondo per ricchezza e potere economico, insieme a Parigi, Londra, Madrid e Berlino, tra le poche europee che non verranno scalzate dalle emergenti asiatiche e africane.



Niccolò Biddau,
Fondazione Feltrinelli
Milano, 2018

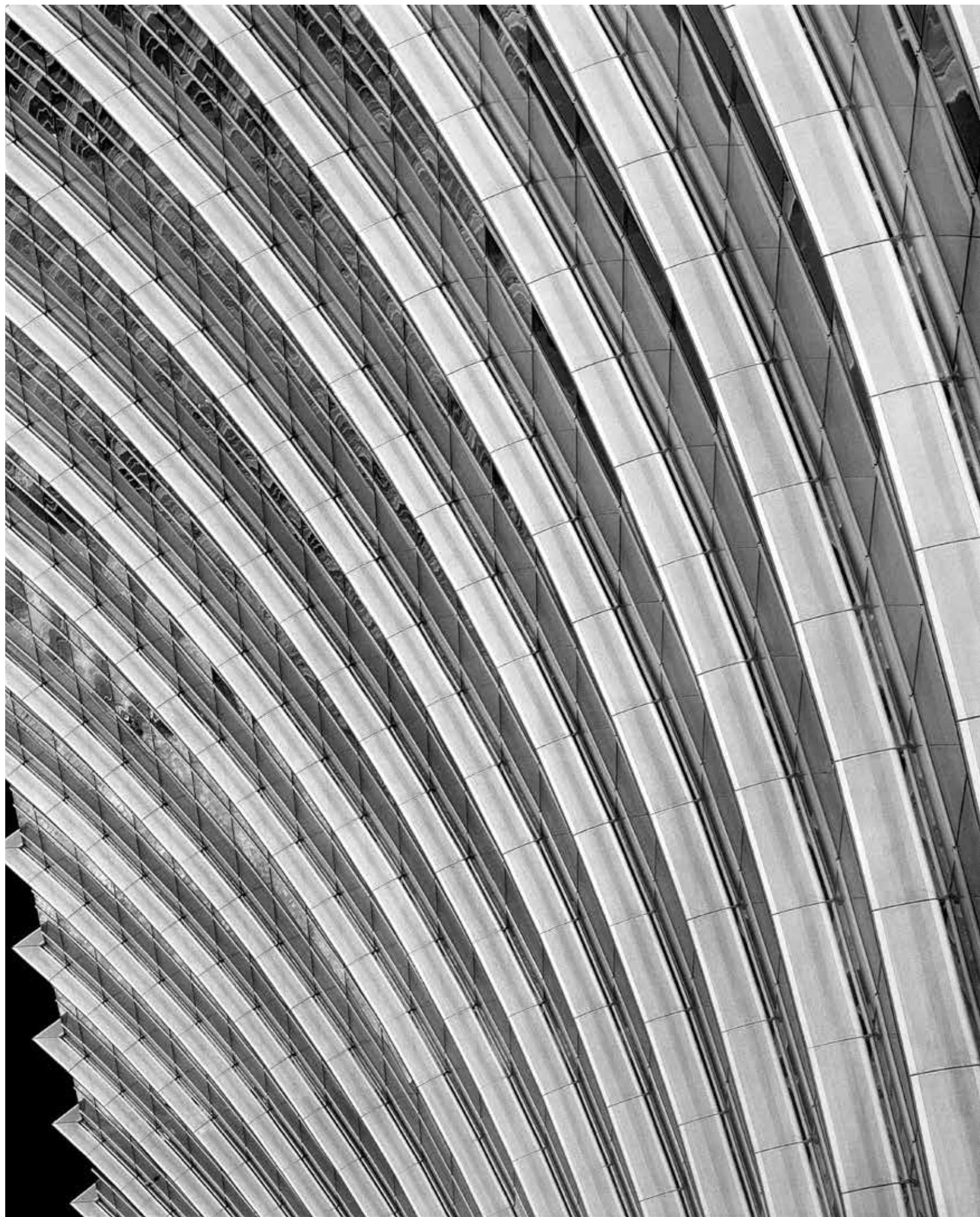
Changing Milano

Il rigore formale del fotografo Niccolò Biddau incontra le architetture metropolitane di ieri e di oggi dando vita a un progetto editoriale del quale anticipiamo un'ampia selezione



Progettata da César Pelli
e realizzata tra 2009 e 2012,
la Torre Unicredit si avvolge
attorno a Piazza Gae Aulenti.

Changing Milano verrà
pubblicato nei prossimi mesi
dalla società editoriale
dell'autore, Photo Publisher



“Tutte queste sere sono andato, verso l’una del mattino, a rivedere il Duomo di Milano. Questa chiesa, rischiarata da una bella luna, offre uno spettacolo di bellezza straordinaria e unica al mondo. L’architettura non mi ha mai offerto simili sensazioni”.
Stendhal, Roma, Napoli e Firenze: viaggio in Italia da Milano a Reggio Calabria, 1817



In primo piano, il vecchio padiglione della Fiera e, sullo sfondo, le torri Isozaki e Hadid



Piazza Gae Aulenti, fulcro del progetto di riqualificazione di Porta Nuova - Garibaldi



“I milanesi sono produttivi, con una profonda visione etica del lavoro, un forte senso della giustizia sociale, della trasmissione del benessere alle generazioni future e con un rispetto totale della civiltà, dei diritti, della tolleranza e della solidarietà”.
Umberto Veronesi, *Corriere della Sera*, 11 gennaio 2016

Veduta da Piazza
della Repubblica: a destra,
la Torre Breda (1955);
a sinistra, i protagonisti
del nuovo skyline



Il Villaggio Expo a Cascina Merlata. Composto da sette torri residenziali, è stato completato nel 2015



La Cometa, la copertura del centro congressi della Fiera di Milano di Mario Bellini, è stata realizzata nel 2011

“Sì, Milano è proprio bella, amico mio, e credimi che qualche volta c’è proprio bisogno di una tenace volontà per resistere alle sue seduzioni, e restare al lavoro”. Giovanni Verga, lettera a Luigi Capuana, 5 aprile 1873



Il Museo delle Culture progettato da David Chipperfield (2015) riqualificando la Ansaldo

Milano che cambia

La metamorfosi urbana come motore di sviluppo

Gabriele Pasqui
Direttore del Dipartimento
di Architettura e Studi Urbani
del Politecnico di Milano

Dopo le trasformazioni
spontanee degli ultimi decenni,
il futuro della città si gioca sulla
riqualificazione delle grandi aree.
Una sfida da vincere ripensando
il rapporto tra società civile
e istituzioni, ma anche la natura
stessa degli spazi metropolitani

1. Processi

Le trasformazioni urbane in atto nella regione urbana milanese (nella tavola in basso a destra), e in particolare nella città di Milano, si connotano per alcuni elementi specifici riconducibili da una parte alle dinamiche economiche e sociali degli ultimi dieci anni, dall'altra alle forme e alle pratiche di governo del territorio che hanno segnato la vicenda cittadina.

Queste trasformazioni si sono strutturate intorno a diversi tipi di processi, che, a loro volta, rappresentano alcuni dei tratti più rilevanti del cambiamento.

In primo luogo, tra la metà degli anni Novanta e i primi anni Duemila, vi è stato l'avvio di un vasto numero di grandi progetti urbani unitari, prevalentemente su aree industriali dismesse e sottoutilizzate. Per citare solo i più importanti, Garibaldi-Repubblica, Fiera Milano, Bicocca, Portello, Rogoredo Montecity, Marelli tra Milano e Sesto San Giovanni e i Programmi di Riqualificazione Urbana sulle aree Maserati, OM e Certosa. Non si possono poi tralasciare i programmi integrati di intervento su altre aree di dimensioni più piccole, né le grandi operazioni sulle aree Falck di Sesto San Giovanni, ad Arese sulle aree Alfa Romeo, a Rho-Però con il trasferimento della nuova Fiera, ma anche in moltissimi altri comuni.

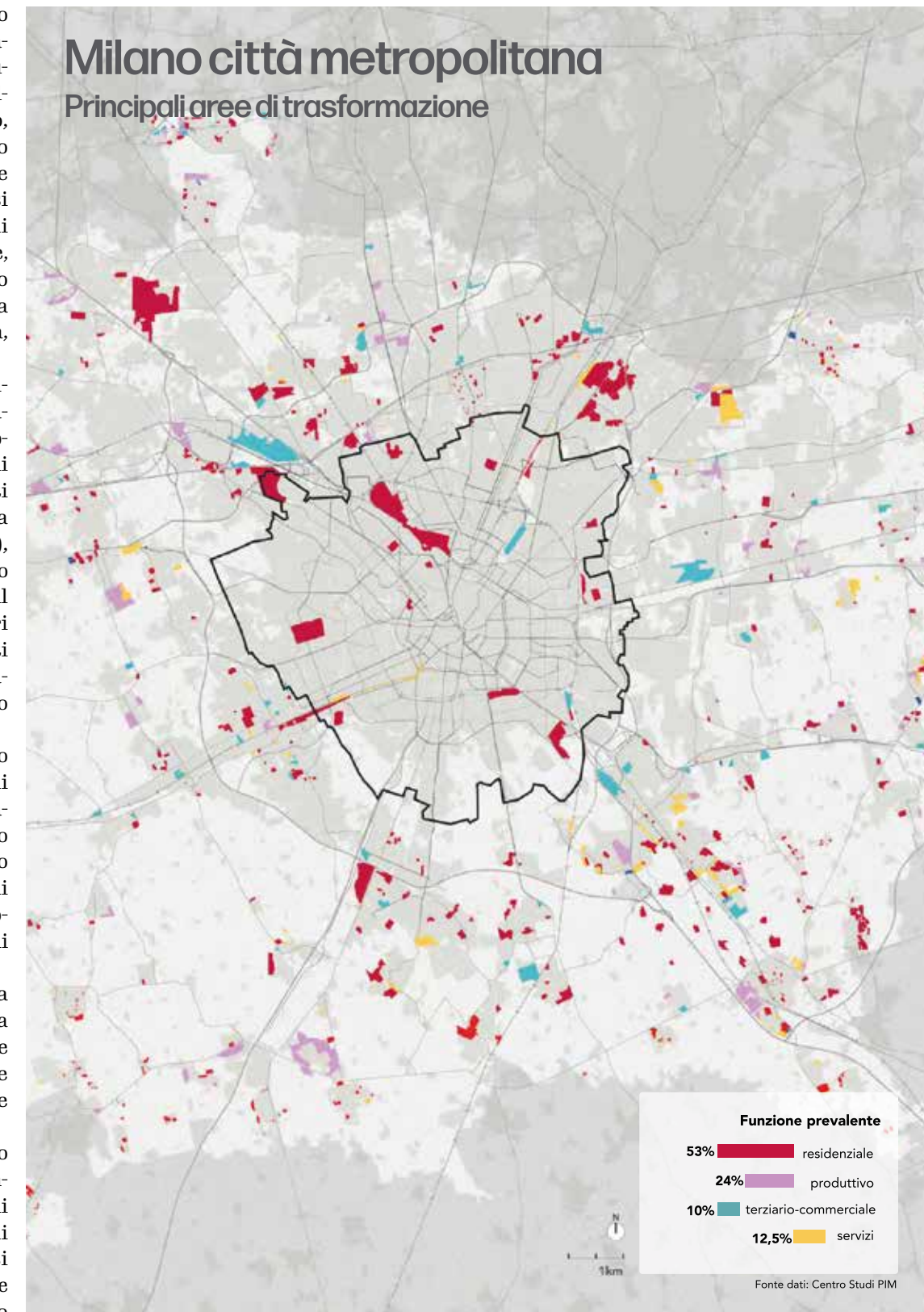
Gli ultimi dieci anni vedono un forte rallentamento degli investimenti e una drammatica incapacità da parte di operatori e amministrazione pubblica di concludere alcuni grandi progetti urbani unitari. Se alcuni vengono faticosamente portati a compimento (dai primi PRU a Bicocca, a Porta Nuova, al polo esterno della Fiera, al Portello), altri vengono modificati profondamente in corso d'opera e sono in attesa di completamento (è il caso delle aree Falck a Sesto San Giovanni) e altri ancora presentano le caratteristiche di progetti interrotti, nei quali i problemi finanziari e operativi appaiono estremamente rilevanti (Rogoredo e Porta Vittoria per esempio).

D'altra parte, Milano e il suo territorio non sono cambiati soltanto attraverso la realizzazione di grandi progetti urbani. Anche più rilevante è stata una trasformazione diffusa che ha interessato quartieri e quadranti cittadini, che hanno subito una metamorfosi incrementale fatta di cambi di destinazione d'uso, di riusi molecolari di immobili produttivi e artigianali, di riqualificazione di spazi residenziali.

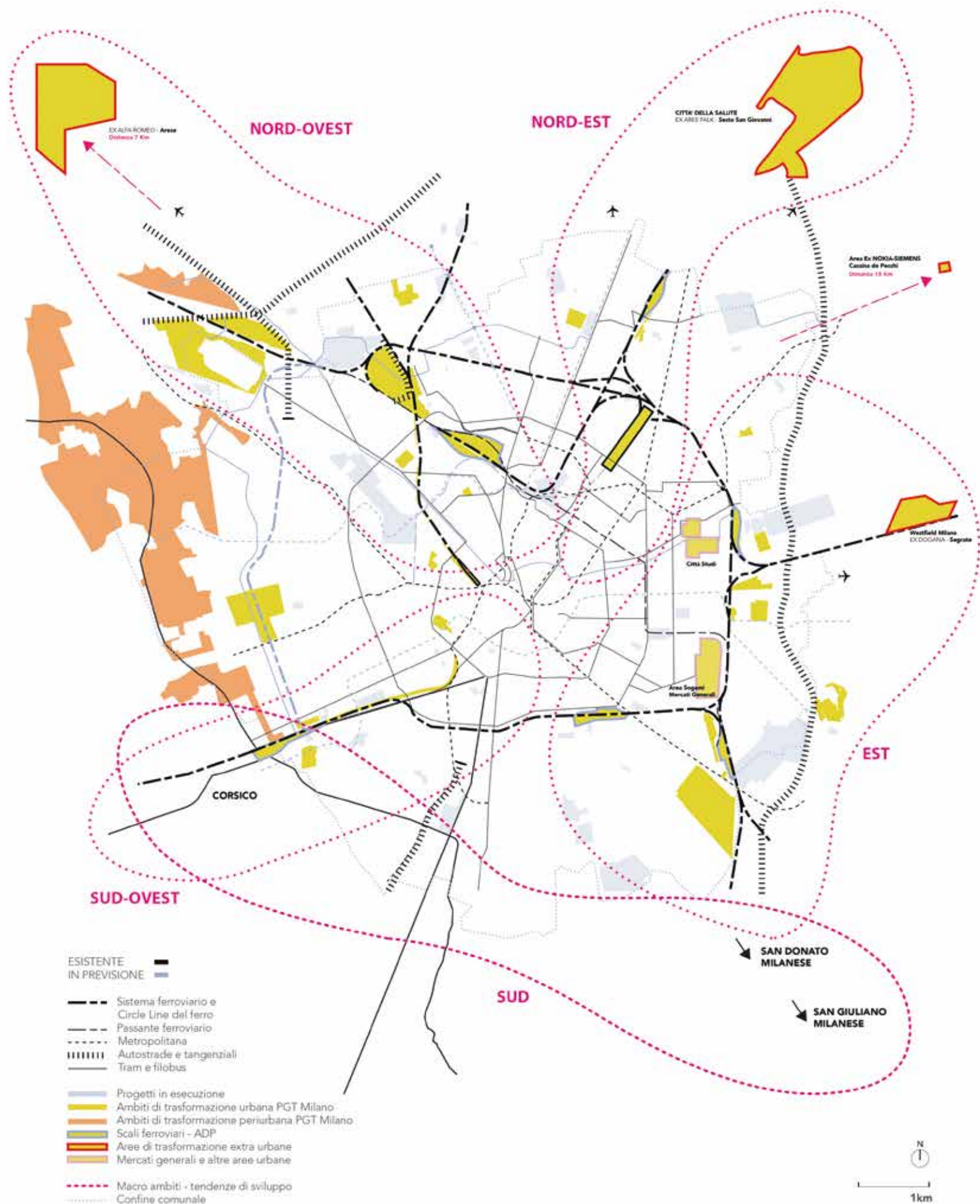
Si tratta di processi che hanno interessato sia zone più centrali (l'Isola, le aree tra porta Romana e Porta Vittoria e quella alle spalle della stazione di Porta Genova), sia altre zone più periferiche (Lambrate, Mecenate, l'area a nord di Piazzale Loreto).

Questi processi bottom-up, non pianificati e solo in parte governati, hanno avuto anche alcune conseguenze critiche sulla qualità dei servizi e degli spazi aperti, delle relazioni e delle prestazioni di luoghi caratterizzati da profonde metamorfosi funzionali. D'altra parte, queste zone hanno anche presentato caratteri fortemente dinamici e sono

La città e il suo territorio non sono mutati soltanto attraverso la realizzazione di grandi progetti unitari. Ancora più rilevante è stata la trasformazione diffusa fatta di riusi molecolari di spazi produttivi e di riqualificazione di immobili residenziali



Assi e settori della trasformazione



MILANOSESTO

Funzioni e dati principali

- Superficie totale: 1400.000 mq
- Superficie funzioni private: 1.000.000 mq circa
- Partizione funzionale: 60% residenza (48% libera e 12% convenzionata), 7% terziario, 5% ricettivo, 10% commerciale, 9% produttivo, 9% altre funzioni
- Verde: 450mila mq
- Superficie Shopping & Leisure Center: 105mila mq
- Superficie Città della Salute e della Ricerca: 205mila mq
- Superficie Struttura Ospedaliera Gruppo San Donato: 75mila mq

Promotori

MilanoSesto Spa (Bizzi & Partners Development Spa e Gruppo Fawaz Alhokair)

Risorse

- Valore complessivo dell'intervento: tre miliardi di euro
- Valore dei servizi e delle opere da realizzare: 236 milioni
- Città della Salute e della Ricerca: 450 milioni di euro (Regione Lombardia 348 milioni, Stato 40 milioni, Besta due milioni, contributo concessionario 80 milioni)

Bonifiche

- Completate sui terreni destinati a ospitare la Città della Salute e della Ricerca.
- In fase di realizzazione sulle restanti aree

Interesse per le imprese

- Interventi sulla stazione ferroviaria di Bovisa
- Grande funzione pubblica (Politecnico Milano)
- Nuovi spazi per attività produttive innovative

Processo e strumenti

- 2010. Bizzi & Partners Development acquisisce le aree ex Falck e, in conformità al PGT del 2009, definisce il Piano per la loro riqualificazione.
- 2012. Il Piano Integrato di Intervento (PII) redatto da Renzo Piano Building Workshop viene approvato; Regione Lombardia individua le aree ex Falck come sede per la costruzione della Città della Salute e della Ricerca, la nuova struttura ospedaliera destinata ad ospitare l'Istituto Nazionale dei Tumori e l'Istituto Neurologico Besta.
- 2016. Si conclude il processo di revisione del PIL, per accogliere la sede dei due IRCCS. Nello stesso anno il gruppo saudita Fawaz Alhokair, dopo aver acquistato una porzione di aree per la realizzazione di uno shopping & leisure center di nuova concezione, entra nell'azionariato di MilanoSesto Spa.
- 2018. A luglio, Gruppo San Donato conferma l'intenzione di acquisire l'area destinata a ospitare le facoltà dell'Università Vita e Salute San Raffaele e una nuova struttura ospedaliera, che raccoglierà i reparti attualmente a Villa Turro: sono previsti due anni per le bonifiche e tre per la costruzione; il 31 luglio le aree Città della Salute e della Ricerca vengono cedute a Regione Lombardia.

Prossimi passi

- Sentenza del Consiglio di Stato sull'assegnazione della concessione per la costruzione e la gestione della Città della Salute.
- Il primo lotto di intervento sarà realizzato nel Distretto Unione: servizi accessori agli ospedali, uffici, abitazioni, strutture ricettive e dedicate al terziario, oltre al rifacimento della stazione. In parallelo, all'interno del Distretto Concordia si procederà con lo sviluppo del Mall e del distretto commerciale. Gli interventi del primo lotto dovrebbero concludersi entro la fine del 2021.

BOVISA

Funzioni e dati principali (da scheda ATU PGT)

- Superficie totale: 846.666 mq, di cui 240mila già occupati
- Superficie lorda di pavimento: 490mila mq
- Servizi pubblici: >40% della superficie totale
- Verde: >50% superficie totale

Promotori

Attualmente non ci sono promotori. I proprietari sono: Comune di Milano, Politecnico di Milano, A2A, Ferrovie, Telemilano, EuroMilano, Esselunga, Istituto Mario Negri

Risorse

- 12 milioni di euro dal Politecnico per acquisto aree da destinare alle bonifiche
- Cinque milioni di euro dal Piano Città per la bonifica di 80mila mq

Bonifiche

In corso bonifica del primo lotto di circa 32mila mq (80% già realizzata), necessarie bonifiche su rimanenti aree

Interesse per le imprese

- Interventi sulla stazione ferroviaria di Bovisa
- Grande funzione pubblica (Politecnico Milano)
- Nuovi spazi per attività produttive innovative

Processo e strumenti

- 2002. Il Politecnico di Milano acquista dal Comune alcuni lotti dell'area al fine di ampliare il suo secondo Polo universitario.
- 2007-2008. EuroMilano promuove un masterplan sull'area a firma di Rem Koolhaas, mai decollato.
- 2012. Il PGT inserisce l'area tra gli Ambiti di trasformazione Urbana. Nel 2013. L'area viene esclusa dai SIN e la bonifica passa nelle mani del Comune, ottenendo i finanziamenti del Piano Città per la bonifica di un primo lotto di 80mila mq.
- 2015. Partono i lavori, bloccati nel 2016 a seguito dell'accoglimento di un ricorso di un comitato locale.
- 2016. Dopo un biennale percorso di ascolto attivo, durante il quale anche Assolombarda ha contribuito con la presentazione di una propria ipotesi progettuale, Comune e Politecnico definiscono un Preliminare d'Intesa per collaborare nella elaborazione di scenari progettuali sull'area attivando anche un workshop di progettazione.
- 2018. Obiettivi revisione PGT: la realizzazione di un parco per la ricerca e il lavoro, che sviluppi il polo universitario e il parco scientifico, cui si affiancheranno funzioni pubbliche legate al tema della ricerca e dello sviluppo economico e sociale; un grande parco pubblico; funzioni accessorie direzionali, produttive e residenza universitaria; a febbraio il Consiglio di Stato si pronuncia a favore del Comune, dando così il via libera al completamento dei lavori di bonifica, che sono ripartiti a giugno. MM ha avviato la progettazione della bonifica del secondo lotto.

Prossimi passi

- Completamento della bonifica per la realizzazione del verde
- Gli obiettivi di trasformazione dell'area sono in fase di ridefinizione all'interno della revisione del PGT in corso.

Pagina a fronte: la tavola che rappresenta le aree delle grandi trasformazioni in corso scomposte in assi e settori strategici

MIND - MILANO INNOVATION DISTRICT

Funzioni e dati principali

- Superficie totale: 1.114.190 mq
- Superficie lorda di pavimento: max 480mila mq
- Partizione funzionale: da definire nel PII (residenziale, terziario, commerciale, ricettivo, culturale, industriale, intrattenimento)
- Verde: >56% superficie totale

Promotori

Comune di Milano, Regione Lombardia, Provincia di Milano, Comune di Rho, Poste Italiane SpA, Expo 2015 SpA ed Arexpo SpA (firmatari AdP), MEF, LendLease (con Carlo Ratti Associati, PwC, Land, Systematica, SEC)

Risorse

- Canone concessione 99 anni da LendLease: 671 milioni di euro
- 150 milioni investimento della Regione (oltre ai 50 per garantire gli usi temporanei)
- 25 milioni per l'acquisto dell'area da parte del Galeazzi (Gruppo San Donato)
- Costi HT: finanziamento iniziale del Governo 80 milioni e fabbisogno economico 140 milioni all'anno;
- Costi Università: 335 milioni (135 milioni Patto per la Lombardia; 142 milioni LendLease, 58 milioni Statale)
- Canone annuo di affitto 20 milioni

Bonifiche

L'area è stata bonificata prima dell'Expo, ma verranno effettuate ulteriori verifiche

Interesse per le imprese

- Nuova accessibilità e sperimentazione mobilità innovativa
- Nuove funzioni pubbliche
- Nuovi spazi per attività economiche

Processo e strumenti

- 2011. L'Accordo di Programma per la realizzazione di Expo definisce le regole per la trasformazione del sito al termine della manifestazione.
- 2014. Va deserto un bando per acquisire le aree.
- 2016. Viene formalizzato l'interesse dell'Università degli Studi di Milano al trasferimento nell'area delle proprie facoltà scientifiche. Il MEF entra nella compagine societaria di Arexpo a fine 2016 con il versamento di 50 milioni di euro.
- 2017. A gennaio, Arexpo lancia una nuova gara per il master plan e lo sviluppo dell'area. Nei mesi successivi avvia la raccolta di manifestazioni d'interesse a localizzarsi nel sito, cui rispondono circa 50 imprese. A marzo viene presentato il master plan per Human Technopole, nuovo centro di ricerca per la ricerca biomedica e la genomica lanciato nel 2015 e inserito nel Patto per Milano del 2016. Ad agosto l'Ospedale Galeazzi acquista un'area di 50mila mq. A novembre la gara viene aggiudicata al raggruppamento guidato da LendLease. A dicembre vengono consegnati i primi spazi dentro Palazzo Italia per lo HT.
- 2018. A marzo è approvato definitivamente il trasferimento delle facoltà scientifiche dell'Università degli Studi in MIND. In estate iniziano i lavori di costruzione dell'IRCSS Galeazzi e viene lanciato il bando MINDLab per insediamento di attività di sperimentazione (concetto livinglab) negli ambiti Digital, Manufacturing, Lifescience, Agri-food, Entertainment.

Prossimi passi

- Definizione del progetto, cui seguirà l'iter per l'approvazione dello strumento urbanistico (PII)
- Nel 2019 si prevede l'inizio dei lavori per le zone destinate alle attività private e la progettazione esecutiva del nuovo Campus Università Statale
- Dal 2018 rilascio progressivo degli spazi a HT, che sarà a regime entro il 2024

parte integrante dell'attrattività di Milano in questo ciclo economico e simbolico.

I processi di trasformazione intensiva, legata al riuso delle grandi aree industriali dismesse insieme alla trasformazione diffusa e molecolare hanno ridefinito e riorganizzato i rapporti tra attività economiche, filiere produttive e città. Ciò è avvenuto in almeno tre direzioni che interagiscono tra loro.

In primo luogo, alcune filiere innovative (non solo moda e design, ma anche salute, economia della cultura e dell'arte, ricerca, per fare solo alcuni esempi) hanno definito una nuova geografia della propria territorializzazione.

In particolare, la filiera della ricerca ha rappre-

sentato e rappresenterà il principale motore della riqualificazione di due grandi aree, quella dei gasometri di Bovisa e quella che ha ospitato l'Expo 2015.

In secondo luogo, alcune grandi imprese di settori tradizionali e solidi (banche e finanza, terziario avanzato e servizi alle imprese) si sono riorganizzate nello spazio urbano e metropolitano, spesso sostenendo direttamente le operazioni più significative di trasformazione come nel caso delle assicurazioni nell'area della Fiera o delle banche a Porta Nuova.

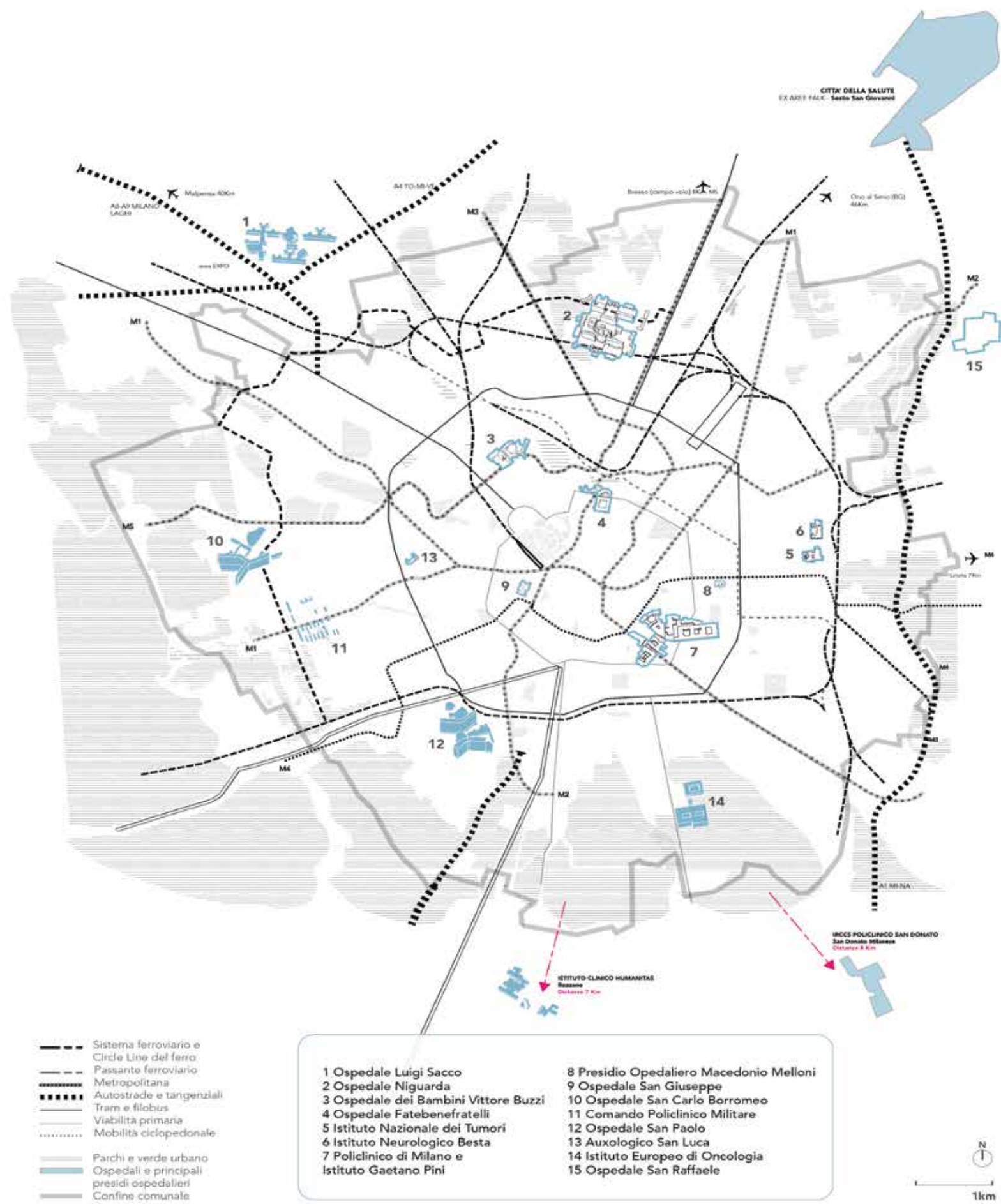
In terzo luogo, il settore della grande distribuzione, pur in profonda mutazione, incarna ancora un investitore privilegiato negli ambiti di cam-

biamento di grande e media taglia, spesso rappresentando la funzione di traino di grandi operazioni urbanistiche come quelle di Cinisello Balsamo, di Arese e di Pioltello con Westfield Milan.

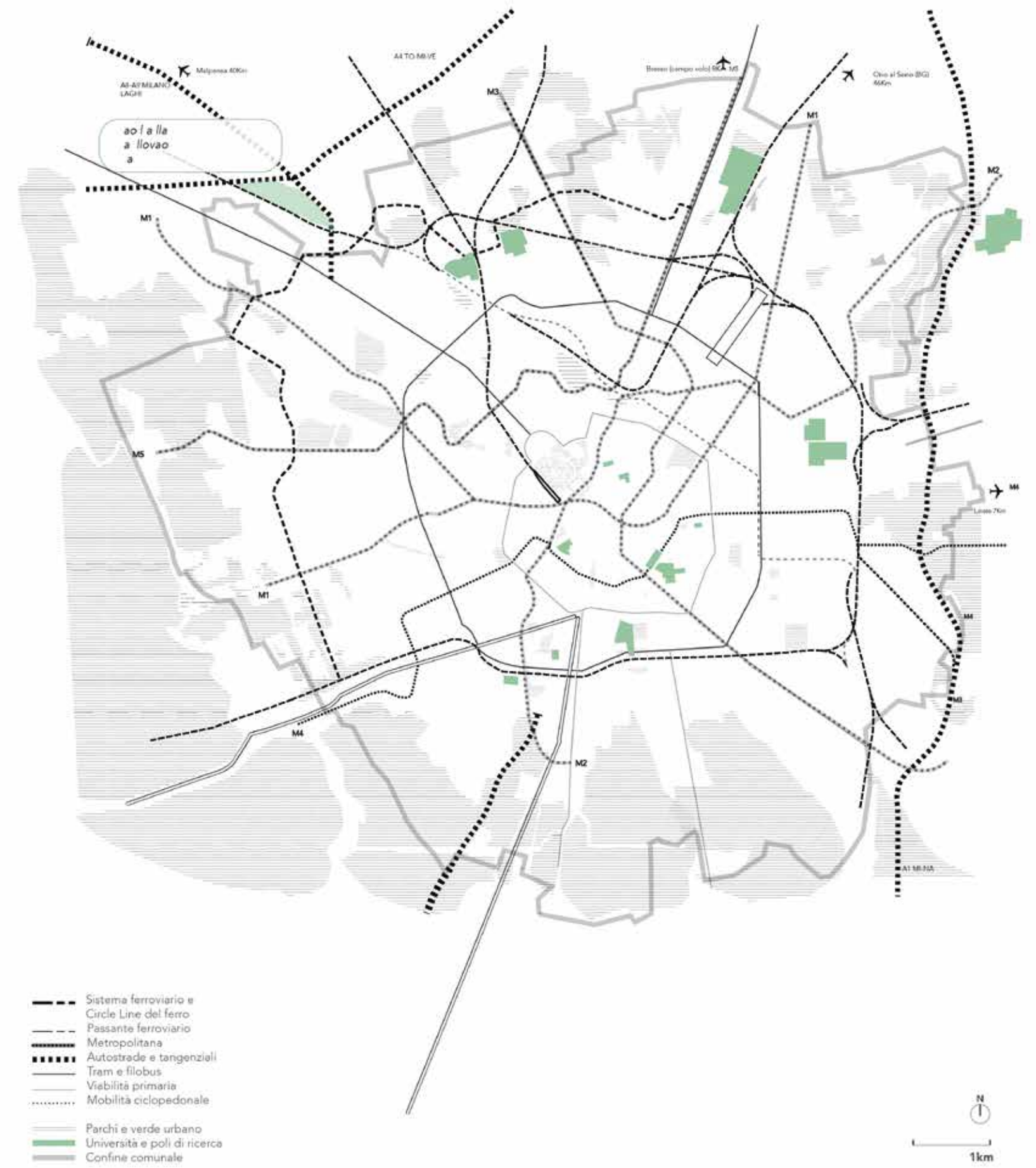
Sul fronte delle attività produttive, esse rimangono insediate nella regione urbana, ma stanno ridefinendo e reinventando modalità di organizzazione spaziale e forme di territorializzazione. In questo contesto, i nuovi luoghi del lavoro (*coworking*), i nuovi laboratori urbani e *maker spaces* rappresentano certamente un elemento significativo dal punto di vista simbolico, ma il loro impatto socio-economico e spaziale è ancora in larga misura da verificare.

Infine, è importante sottolineare come la trasfor-

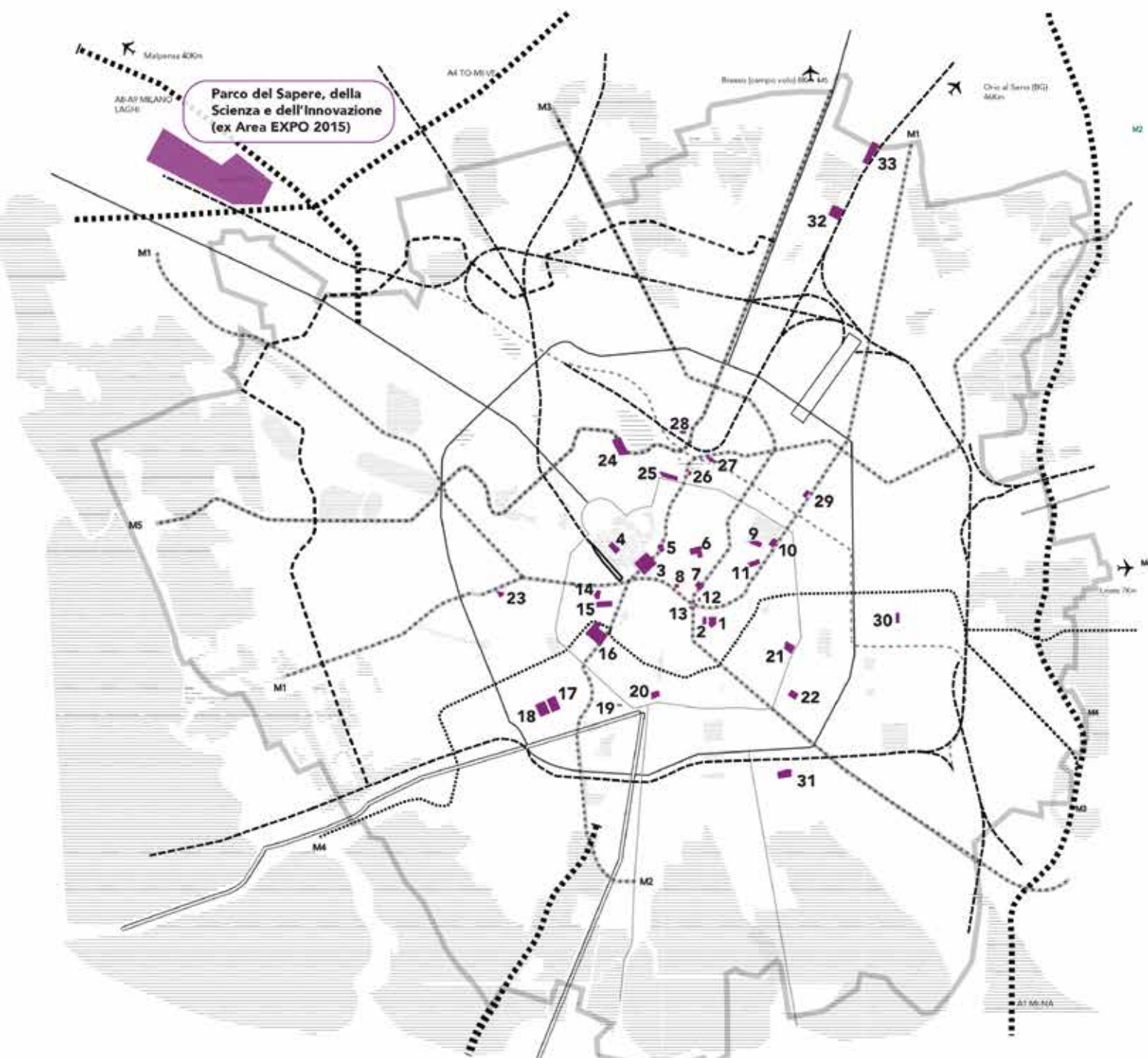
Sistema della salute



Sistema dell'università e della ricerca



Sistema della cultura



- | | | |
|---|--|---------------------------|
| 1 Palazzo Reale | 13 Palazzo della Ragione | 25 Fondazione Feltrinelli |
| 2 Museo del Novecento | 14 Museo del Cenacolo Vinciano | 26 Galleria Carla Sozzani |
| 3 Museo del Castello Sforzesco | 15 Museo Martinitt e Stelline | 27 Unicredit Pavilion |
| 4 Triennale di Milano | 16 Museo della Scienza e della Tecnica | 28 Spazio 'O |
| 5 Piccolo Teatro Strehler e Teatro Studio | 17 BASE | 29 Teatro Elfo Puccini |
| 6 Pinacoteca di Brera | 18 MUDEC | 30 WOW Spazio Fumetto |
| 7 Teatro alla Scala | 19 Fondazione Arnaldo Pomodoro | 31 Fondazione Prada |
| 8 Piccolo Teatro Grassi | 20 Museo diocesano | 32 Teatro Arcimboldi |
| 9 GAM + PAC | 21 MUBA | 33 Hangar Bicocca |
| 10 Museo di Storia Naturale | 22 Teatro Franco Parenti | |
| 11 Palazzo del Senato | 23 Teatro Nazionale | |
| 12 Osservatorio della Fondazione Prada | 24 Fabbrica del Vapore | |

- Sistema ferroviario e Circle Line del ferro
- Passante ferroviario
- Metropolitana
- Autostrade e tangenziali
- Tram e filobus
- Viabilità primaria
- Mobilità ciclopedonale
- Parchi e verde urbano
- Poli culturali
- Confine comunale

WESTFIELD MILAN

Funzioni e dati principali

- Superficie totale: 606.909 mq
- Superficie lorda di pavimento: 185 mila mq (prevista per fase I)
- Massima SIp insediabile: 286.564 mq

Promotori
Westfield Milan Spa (75% Westfield Corp; 25% Arcus Real Estate (gruppo Percassi)).
Comune di Segrate, Regione Lombardia, Città Metropolitana di Milano.

Risorse
Investimento totale da 1,4 miliardi di euro. 16 milioni di euro di oneri di urbanizzazione primaria scomputati in opere (Cassanese bis); 14 milioni di oneri di urbanizzazione secondaria; 25 milioni di costi di costruzione e 25 milioni di standard qualitativo (infrastrutture su territorio Segrate). 134 milioni per completamento Cassanese bis da parte di Westfield.

Bonifiche
Demolizioni e bonifica completate.

Interesse per le imprese

- Importanti investimenti infrastrutturali
- 44 mila nuovi posti di lavoro, di cui 27 mila durante la fase di costruzione e 17 mila dopo l'apertura
- 25 milioni di visitatori all'anno per un giro di affari di 1,3 miliardi di euro

Processo e strumenti

- 2009. Firma di un Accordo di Programma per la realizzazione di un insediamento polifunzionale all'interno delle aree "ex dogana" di Segrate e una serie di interventi infrastrutturali connessi (rete ciclabile, Cassanese bis e altra viabilità).
- 2010. Primo atto integrativo all'AdP, con il quale si scindono gli interventi previsti in tre ambiti.
- 2011. Nasce la partnership tra Westfield e Stilo Immobiliare Finanziaria, del Gruppo Percassi.
- 2014. Inizia il processo di variante per le previsioni che riguardano il comparto commerciale e le opere pubbliche connesse.
- 2015. A maggio viene siglata convenzione urbanistica.
- 2017. A settembre, dopo anni di ritardi, partono i lavori per il primo tratto della Cassanese bis. Le dimensioni del progetto vengono ridotte di quasi 1/3 rispetto al disegno iniziale, ma grande spazio destinato all'intrattenimento e alla ristorazione; a dicembre il gruppo Unibail-Rodamco acquisisce il gruppo Westfield.
- 2018. Ad agosto viene ritirato permesso di costruire, e viene commissionato studio di fattibilità per prolungamento M4 da Linate Aeroporto a Segrate.

Prossimi passi

- Avvio lavori entro la fine del 2018, apertura del mall prevista per la seconda metà del 2021.
- Risultati studio di fattibilità da parte di MM per la realizzazione di un hub per un collegamento veloce con Linate, con la metropolitana e con le linee ferroviarie suburbane e l'alta velocità.
- Inizio lavori Cassanese bis (completamento entro 2023).

adeguati sia alle condizioni della crisi, sia alle caratteristiche della domanda di spazi e servizi che emergono dalle nuove economie urbane. La revisione in corso del Piano di Governo del Territorio (PGT) può essere un'occasione importante a patto che intercetti la domanda di nuovi strumenti di governo di una trasformazione che presenta tratti assai diversi dal passato. Anche questi ultimi anni sono caratterizzati dall'assenza di un disegno unitario e dettagliato della metamorfosi, assenza che d'altra parte caratterizza l'urbanistica milanese da molti decenni. Questo stile di governo, accompagnato da una forte dinamicità economica e sociale, ha rappresentato nel tempo un tratto tipico del modello ambrosiano. D'altra parte, l'assenza - soprattutto a livello metropolitano - di strategie spaziali definite, ha costituito anche un limite per gli operatori e per l'insieme della società.

2. Situazioni

In relazione ai processi esposti, può essere utile identificare alcuni scenari, che pongono sfide e chiedono modalità di trattamento differenti. Il primo riguarda le grandi trasformazioni incomplete. Si tratta di aree di grandi o grandissime dimensioni, nelle quali non è più possibile pensare esclusivamente a un processo di progettazione unitario, guidato in modo deterministico da un operatore. È, invece, indispensabile sperimentare dispositivi capaci di attivare queste aree nel tempo, per parti, attraverso strategie capaci di prevedere e assecondare scenari alternativi e biforcazioni, di cogliere opportunità oggi non ancora emerse. In termini molto generali, questa situazione dimostra che oggi nell'area milanese le possibilità e le occasioni di trasformazione appaiono molto maggiori rispetto alle prevedibili capacità di investimento, sia privato sia pubblico. Anche le grandi funzioni pubbliche (comprese le università) non sono state, e molto probabilmente non saranno, sufficienti a sostenere la trasformazione di aree che, insieme a quelle ferroviarie, militari e mercatali, rappresentano una superficie di oltre cinque milioni di metri quadrati. Nel breve periodo, queste aree costituiscono non solo un'occasione per la trasformazione, ma anche luoghi di potenziale degrado, rovine collocate all'interno della fabbrica urbana. Questa condizione non va demonizzata, ma piuttosto governata sperimentando nuovi strumenti per l'uso parziale e temporaneo e capaci di ridurre le esternalità negative. Il secondo scenario riguarda la recente disponibilità di nuovi ambiti di trasformazione, già riconosciuti dal PGT e oggetto di strumenti di attuazione differenziati. Si tratta di tre tipologie di aree assai diverse tra loro, e molto differenti dai grandi recinti industriali dismessi. Questi spazi hanno però qualcosa in comune: sono parte integrante dell'armatura dei grandi servizi e delle massime funzioni pubbliche che tra Ottocento e Novecento ha definito la fabbrica urbana. Le aree di interscambio merci entro il sistema ferroviario (si vedano la scheda qui sopra

SCALI FERROVIARI

Funzioni e dati principali

- Sette scali (Farini, Porta Romana, Porta Genova, Lambrate, Greco-Breda, Rogoredo, San Cristoforo) per un totale di 12 milioni di mq di aree
- Superficie totale: 1.037.631 mq
- Superficie lorda di pavimentato: 674.460 mq
- Utilizzazione territoriale: 0,65 mq/mq (variabile su ogni scalo)
- Verde: > 65% della St (>50% di ogni scalo)
- Partizione funzionale: >32% della SIp per funzioni non residenziali (>70% a Porta Genova); il resto destinato a residenza di cui il 40% in affitto e il 30% della SIp totale per residenza sociale e convenzionata

Promotori
Comune di Milano, Regione Lombardia, Ferrovie dello Stato Italiane Spa, Rete Ferroviaria Italiana, FS Sistemi Urbani Srl, Savills Investment Management SGR Spa.

Risorse

- 133 milioni di euro di oneri di urbanizzazione più 81 milioni di contributi aggiuntivi
- 97 milioni di investimenti sulla Circle Line

Bonifiche
Vanno effettuate Indagini Ambientali Preliminari a fini conoscitivi

Interesse per le imprese

- Importanti investimenti sulla rete ferroviaria della Circle Line
- Ricucitura maglia stradale attorno agli scali
- Nuove funzioni pubbliche
- Nuovi spazi per attività produttive di carattere artigianale o neomanifatturiero, terziario e direzionale, anche a prezzi convenzionati

Processo e strumenti

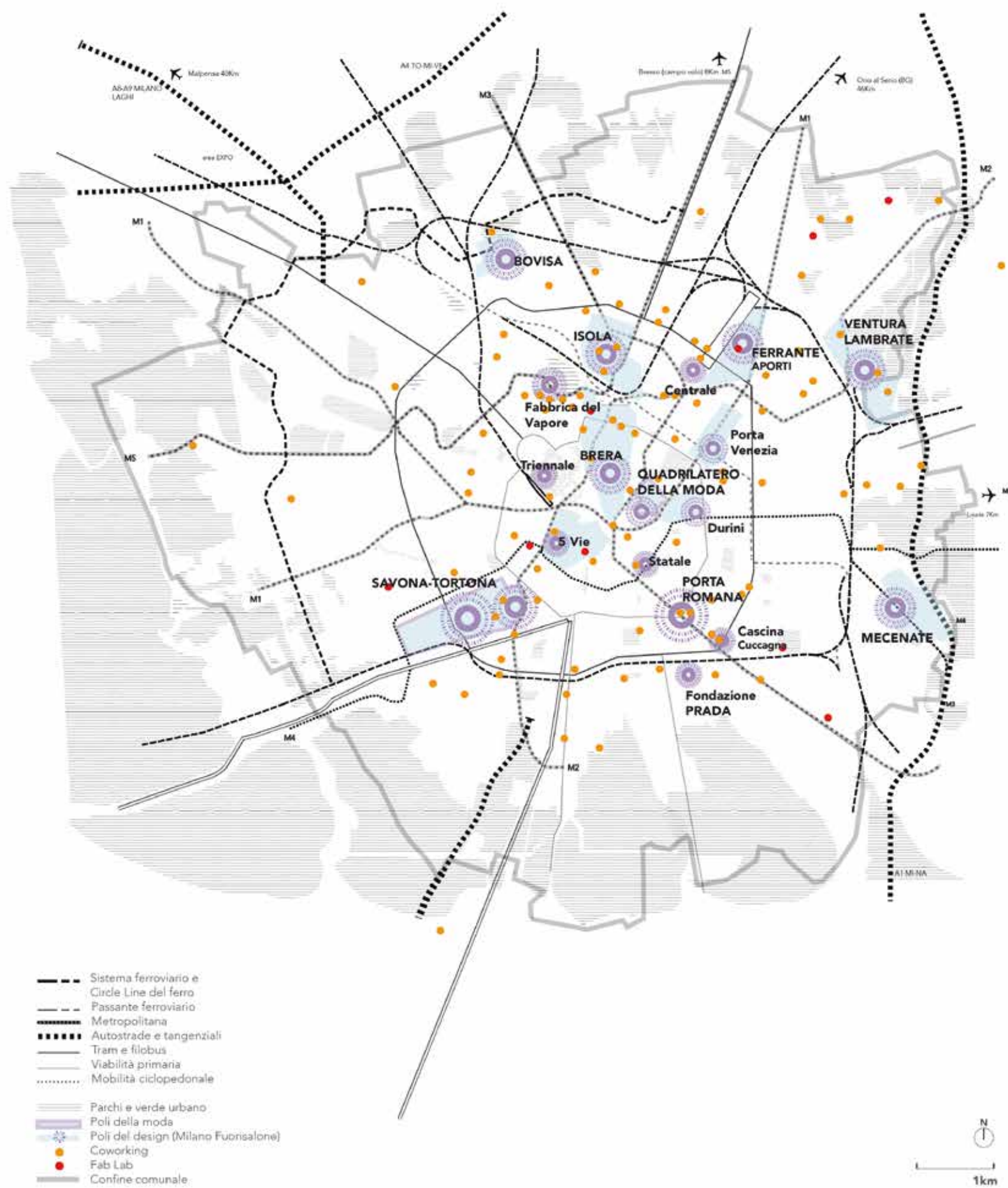
- 2005. Inizia il percorso per la trasformazione urbanistica delle aree ferroviarie dismesse.
- 2015. Dopo un iter lungo un decennio si giunge alla sottoscrizione di un'ipotesi di Accordo di Programma (AdP) tra Comune di Milano, Ferrovie dello Stato e Regione Lombardia non ratificato dal Consiglio Comunale di Milano.
- 2017. A luglio arriva la via libera definitiva al progetto (firma e ratifica da parte del Consiglio), dopo un processo di partecipazione pubblica e elaborazione di vision da parte di progettisti di fama internazionale.
- 2018. A maggio viene siglata convenzione per uso temporaneo di parte dello scalo Farini da parte dell'Accademia di Brera. A luglio viene selezionato Agroparco come intervento per l'uso temporaneo dello scalo Porta Genova; vengono pubblicati i bandi per l'uso temporaneo di due aree nello scalo Porta Romana e una a Farini. COIMA SGR acquista un'area di 60 mila mq dello Scalo Farini (area dogana). Vengono pubblicati i soggetti finalisti del bando Reinventing Cities su Scalo Greco. A settembre viene emesso un bando internazionale di selezione studi per master plan degli scali Farini e San Cristoforo.

Prossimi passi

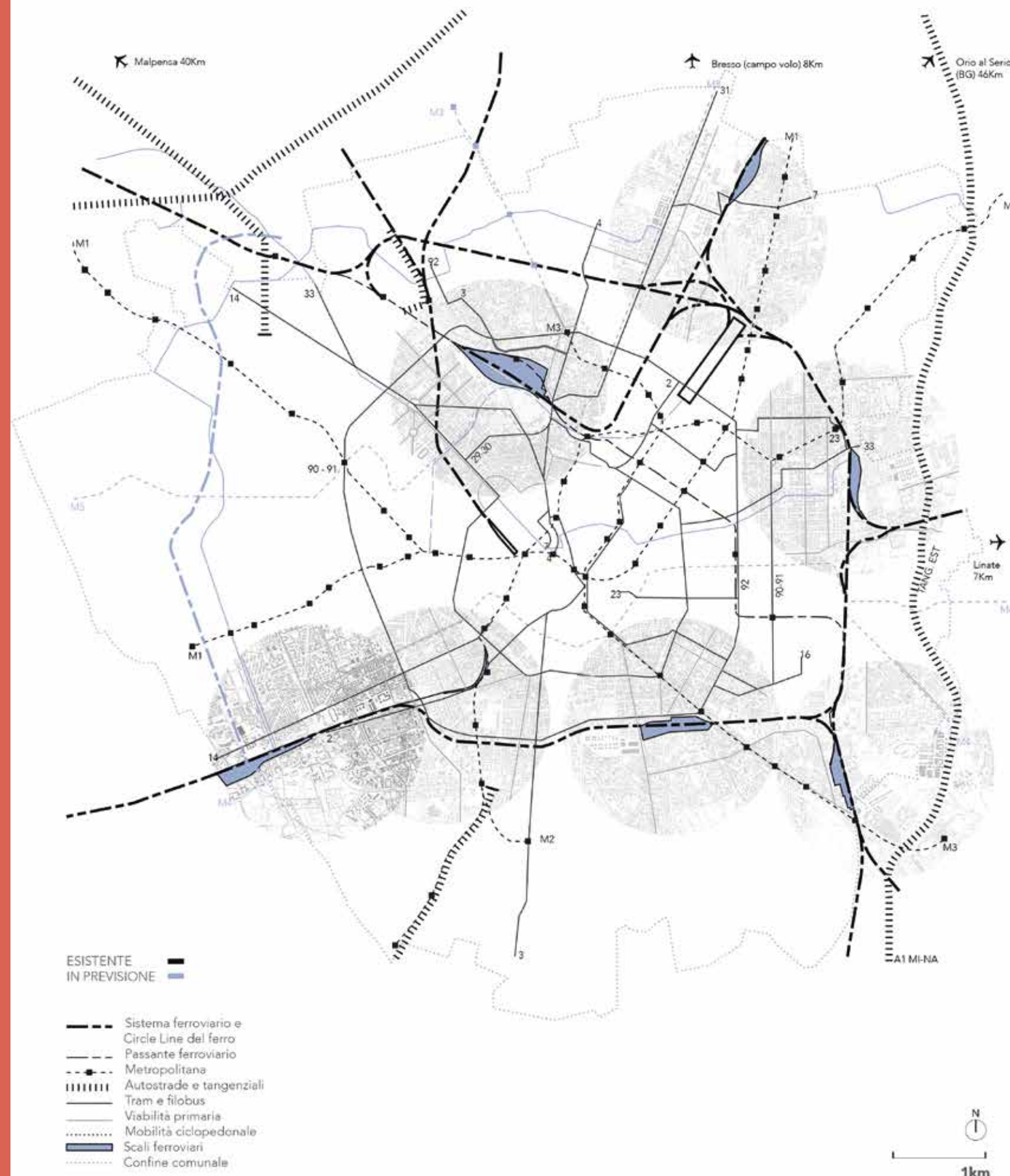
- Gennaio 2019: selezione vincitore Reinventing Cities Greco

e la tavola nella pagina 25), le caserme e le aree mercatali fanno tutte parte dell'infrastruttura funzionale di Milano, porzioni di città pubblica ancor oggi gestite da soggetti pubblici che tuttavia agiscono come operatori privati. Si tratta di un patrimonio imponente di spazi (oltre due milioni e mezzo di metri quadrati di superficie), in condizioni differenti e con problemi diversi di riuso e recupero. Al di là delle specificità, si caratterizzano tutti per definire delle cesure nella città, ma anche per delineare possibilità di nuove relazioni tra quartieri e ambiti urbani. La recente approvazione dell'accordo di programma per il riuso degli scali, l'avvio del processo di alienazione e riuso di alcune caserme (a partire dalla Montello in piazza Firenze e dalla Mameli in prossimità della manifattura Tabacchi), la difficile operazione di rigenerazione dell'area mercatale nel quadrante sud-est della città evidenziano la centralità di questi siti per le strategie urbane. Ciò non deve sorprendere: scali ferroviari (e porti), caserme e mercati sono stati oggetto di alcune delle più

Sistema della moda, del design e delle nuove produzioni



Sistema degli scali ferroviari



importanti operazioni urbanistiche degli ultimi anni in molti centri europei. Due sono le condizioni che non vanno mai dimenticate nelle operazioni di riuso di questi luoghi e di questi manufatti: da una parte, si tratta di aree intercluse ma inserite in tessuti urbani densi. La loro connessione con le parti di città entro le quali sono collocate è decisiva. D'altra parte, per loro stessa natura sono aree le cui dotazioni e prestazioni possono garantire un'efficace offerta di spazi pubblici e servizi a scala urbana e metropolitana.

3. I temi prioritari

In conclusione, identifichiamo sei aspetti fondamentali delle grandi trasformazioni urbane e proviamo a delineare alcuni spunti per la costruzione di una strategia di governo che le sappia indirizzare e gestire.

1. Territorio ed economia: un connubio da ricostruire

In primo luogo, i progetti di trasformazione urbana diffusa e intensiva devono farsi carico di supportare le nuove economie, e in parte lo stanno facendo (nell'area post Expo, per esempio, ma anche nei progetti su Bovisa e nelle scelte di maggiore varietà funzionale approvate nell'Accordo di programma per gli scali). È possibile progettare nuovi spazi per le economie urbane, tuttavia, solo insieme alle imprese e ai soggetti che le rappresentano.

2. Darsi una visione: ridefinire le strategie per comparti

Non si tratta di definire un'immagine unitaria, ma di costruire con pazienza, per comparti, corridoi e ambiti, strategie parziali che tengano insieme progetti di trasformazione intensiva, governo di quelle estensive e incrementali, la catena delle infrastrutture di mobilità e quelle tecnologiche, ma anche di quelle verdi e blu, i progetti di paesaggio e un disegno urbano centrato sugli spazi aperti (si veda la tavola alla pagina precedente).

3. Ripensare il governo delle grandi trasformazioni: tempo più che spazio

In una fase non congiunturale di crisi del mercato urbano, nella quale si assiste per la prima volta a un disaccoppiamento tra sviluppo economico e

sociale e crescita insediativa, i vecchi strumenti del progetto e del governo della trasformazione urbana sono inattuabili. È indispensabile sperimentare strumenti di regia pubblica e governo di trasformazioni flessibili e reversibili, basate su scenari temporali più che su configurazioni spaziali.

4. Lavorare sulla qualità: sostenere il disegno urbano

La trasformazione urbana ha bisogno di qualità. Qualità insediativa, dell'abitare, dello spazio aperto e dei luoghi pubblici. Per garantire questa qualità è fondamentale una regolazione pubblica non vincolistica, ma capace di orientare e indirizzare efficacemente le trasformazioni, sia quelle intensive sia quelle diffuse. La rigenerazione urbana, in particolare, necessita di strumenti di regia e controllo che siano in grado di garantire prestazioni e dotazioni adeguate, ma anche di realizzare spazi urbani abitabili e aperti, luoghi nei quali sia possibile vivere bene. D'altra parte, la letteratura e l'esperienza dimostrano sempre più che qualità urbana, disegno di uno spazio aperto flessibile e accogliente, prestazioni e dotazioni dei luoghi pubblici sono fattori decisivi di competitività anche per il sistema delle imprese e di attrattività per investimenti, affari e talenti.

È necessario aprire una nuova stagione sperimentale nella quale la semplificazione delle procedure vada di pari passo con una revisione delle regole: abbiamo bisogno di processi più trasparenti e rigorosi da un lato e più partecipati e inclusivi dall'altro

5. Rigenerazione urbana: motore dell'innovazione economica e sociale

In questo quadro strategico, la rigenerazione urbana è parte integrante del processo di metamorfosi della città. Processi di rigenerazione di sezioni o ambiti del territorio urbano hanno bisogno in primo luogo di strumenti di coordinamento, poiché spesso si tratta di dinamiche spontanee e disordinate, talvolta guidate dalle scelte delle imprese. La capacità di coordinamento, che deve vedere la cooperazione di imprese e istituzioni, non è tuttavia sufficiente. Tali processi devono essere intesi come progetti di sviluppo sostenibili sotto il profilo ambientale e sociale, capaci di mobilitare risorse tecnologiche e di attivare economie della condivisione (smart e sharing city).

6. Riformare l'azione amministrativa

Per rendere credibili predetti obiettivi è fondamentale lavorare su due leve. La prima è la revisione degli strumenti operativi, che devono essere ripensati per una città che si trasforma senza crescere, che costruisce sul costruito, che riusa e ricicla, che progetta nel tempo prima che nello spazio. Si tratta di aprire una stagione sperimentale nella quale la semplificazione procedurale si accompagni a una revisione delle regole che renda più trasparenti, ma anche più rigorosi, i processi. La seconda è l'azione sulla qualità di tali processi e dell'interazione sociale, che devono essere più efficaci, efficienti e inclusivi. Ciò implica una forte capacità di innovazione amministrativa, ma anche un cambiamento culturale che interroga tutti gli attori, pubblici e privati, e richiede nuovi strumenti di regia, coordinamento, confronto con gli attori.

Di tutto questo ha bisogno un governo delle trasformazioni urbane milanesi. Da questo punto di vista, la revisione in corso del PGT del Comune di Milano e l'auspicata conclusione dell'iter di ridefinizione della Legge n. 12/2005 - legge urbanistica regionale vigente - devono diventare occasioni di discussione pubblica, nella quale le forze economiche e sociali abbiano un ruolo centrale di sollecitazione e verifica.

L'articolo è tratto da una ricerca condotta per conto di Assolombarda dal professor Gabriele Pasqui in collaborazione con l'architetto Valentina Mion, che ha curato in particolare le tavole illustrative. Le schede di approfondimento sui principali progetti di trasformazione sono a cura dell'Area Territorio di Assolombarda.



Foto: Niccolò Bidini

La passerella ciclopedonale al Portello (2012). Lunga 90 metri, è stata progettata dallo studio Arup

Un'anima e cinque vocazioni

Assolombarda, in partnership con il Comune di Milano e in collaborazione con i principali centri studi ed esperti del territorio, nel 2017 ha ideato l'Osservatorio Milano, uno strumento per misurare l'attrattività e la competitività della città nel confronto globale. Il metodo scientifico è il punto di forza dell'analisi, condotta organizzando in tre sezioni oltre 200 indicatori. La prima fotografa l'attrattività e la reputazione, intesa come la capacità di inserirsi sulla scena mondiale proiettando un'immagine positiva di sé, attraendo persone e capitali. La seconda è organizzata lungo otto obiettivi trasversali e abilitanti: accessibilità, sviluppo urbano e green, smart city, tempo libero, capitale umano qualificato, pubblica amministrazione e cittadini, innovazione e startup. Infine, la terza sezione, che trovate nelle prossime cinque pagine: un compendio ragionato dell'Osservatorio 2018 che si concentra sulle vocazioni proprie di Milano, ossia le specializzazioni più riconosciute a livello internazionale e a maggiore potenziale: scienze della vita; agroalimentare; manifattura 4.0; arte, cultura e design; finanza.

Milano viene misurata principalmente nel confronto con i capoluoghi delle altre regioni europee più produttive (Barcellona, Lione, Monaco e Stoccarda), le cui regioni costituiscono, con la Lombardia, i cosiddetti motori d'Europa. A questo primo gruppo se ne sono aggiunti due ulteriori: le *global city* primarie (New York, Londra, Parigi, Tokyo, Shangai e Chicago) e, nel caso delle 'vocazioni', le città europee leader in quelle determinate filiere (per esempio, Berlino e Madrid per quanto riguarda arte, cultura e design, Francoforte per la finanza). A livello metodologico, gli oltre 200 indicatori sono raggruppati in score di sintesi, ponendo pari a uno la media delle città: lo score sintetico di una città corrisponde a uno se la performance risulta identica alla media dei benchmark; è superiore a uno se la performance è sopra la media; viceversa, è inferiore a uno se la performance è sotto la media.

Grazie a un fitto network che unisce industria, servizi sanitari e sistema della ricerca, a Milano le scienze della vita rappresentano un grande potenziale economico e sociale.

La città è messa a confronto con Barcellona, Parigi e Stoccarda, città in cui il comparto rappresenta un settore chiave 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 premia Barcellona (1,17) riflettendo l'importanza del suo distretto farmaceutico in termini di valore aggiunto e di fatturato (rispettivamente 2,5% e 2,1% il peso sul valore totale generato dalle imprese del territorio). A Milano la farmaceutica (0,96 lo score di dimensione, in miglioramento rispetto al recente passato) si conferma un settore ad alta produzione di valore aggiunto (2,2% sul totale territoriale) e di fatturato (1,6%). Il comparto sconta però una densità di addetti inferiore ai benchmark, sebbene in aumento (2.183 unità per milione di abitanti).

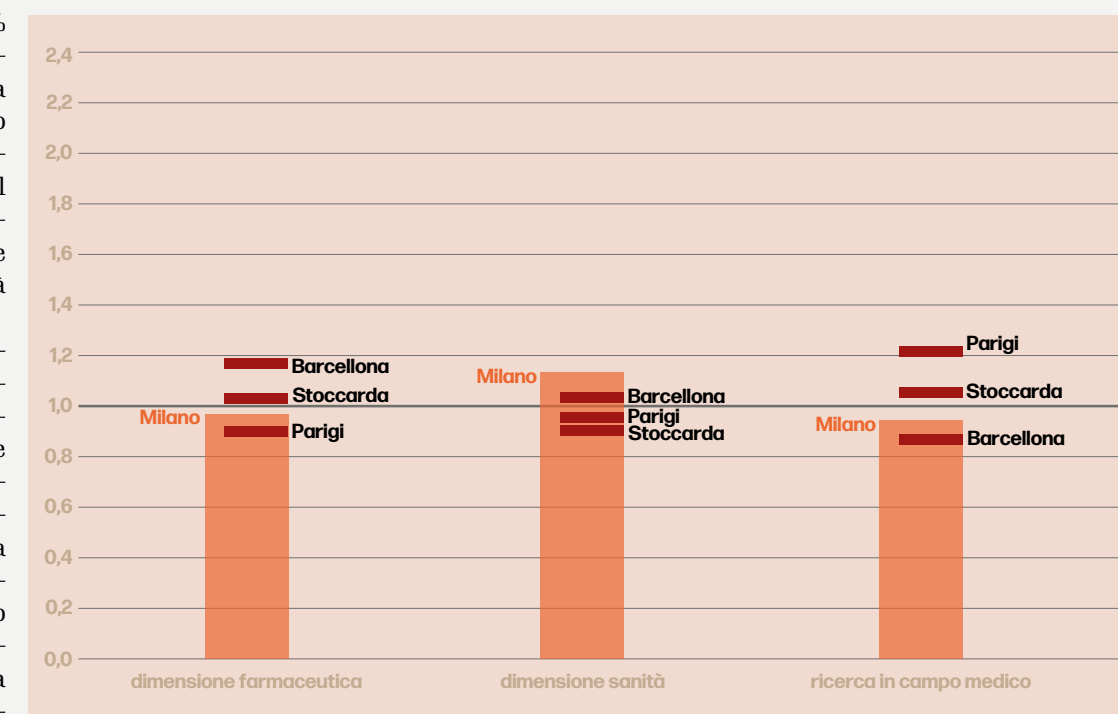
La "dimensione sanità" sintetizza, poi, l'aspettativa di vita a 65 anni, la densità di personale qualificato e l'incidenza di ospedalizzazioni potenzialmente inappropriate per patologie croniche (asma, diabete e ipertensione). Le città analizzate non sono troppo dissimili in termini di aspettativa di vita mentre lo sono per quanto riguarda le ospedalizzazioni potenzialmente inappropriate. La posizione complessiva di Milano (1,12 lo score di dimensione) in cima al ranking è determinata principalmente dalla bassa incidenza proprio di queste ultime (137 ogni 100mila abi-

tanti). Anche la dotazione di personale sanitario qualificato¹ varia molto: Stoccarda conferma una presenza decisamente maggiore (20,7 addetti ogni mille abitanti) rispetto alle altre città analizzate, Milano è ultima (11,7).

Infine, la dimensione "ricerca medica" prende in considerazione la quantità di produzione scientifica, la sua qualità in termini di citazioni ricevute, e la reputazione delle università attraverso il QS World University Ranking. Parigi svetta (1,20 lo score di dimensione) grazie principalmente all'altissima produzione scientifica (1.396 arti-

coli per milione di abitanti contro i 627 di Milano). Milano (0,92) è terza in classifica dopo Stoccarda (1,04): la produzione scientifica quantitativamente è tra le minori, così come la quota di articoli altamente citati (2,2%), mentre il punteggio delle sue università è il maggiore tra i benchmark.

¹ Il personale sanitario include medici, odontoiatri, infermieri, fisioterapisti, ostetriche.



Cristina Messa
Rettore dell'Università degli Studi di Milano Bicocca

Conoscenza

“ Conoscenza, una parola che racchiude in sé l'infinito sapere, possibilità illimitate di creare innovazione e futuro. Dall'latino si uniscono *cum* e *noscere*, ovvero un insieme di idee e attori che sono alla base di una solida costruzione, prima individuale e, poi, sociale. Milano, hub europeo della conoscenza e traino dello sviluppo italiano, ha una tradizione di saperi multiformi. La sfida vinta è stata quella di coniugare diverse anime: efficienza pratica, scienza e umanesimo. Da banlieue manifatturiera, Milano è oggi capitale dell'economia della conoscenza, laddove formazione e competitività creano valori, autonomia e responsabilità.

Conoscere vuol dire, infatti, stimolare interesse e curiosità sulla base di un sistema formativo, primo fra tutti quello universitario, che insegni disciplina e rigore e formi professionisti e competenze. Dalla conoscenza e dalla competenza, connesse ma non sempre reciproche, si sviluppano individualità che permettono indipendenza del pensiero, e quindi di creare contenuti originali, innovativi e all'avanguardia. Milano sorprende per l'eccezionale rapporto sinergico tra competenze e conoscenze, sviluppato su un processo di virtuosa collaborazione. Il risultato è una città ricca di risorse che offre nuove rappresentazioni al capitale umano. ”

Agroalimentare

Trainato da food culture ed esportazioni globali

All'interno di scenari metropolitani caratterizzati da forte concentrazione di popolazione e infrastrutture, anche l'attività agricola si ritaglia uno spazio. La sua presenza è indispensabile, oltre che per ragioni economiche, anche per mantenere attivo l'ecosistema e per fornire ai cittadini un contesto naturale per il tempo libero.

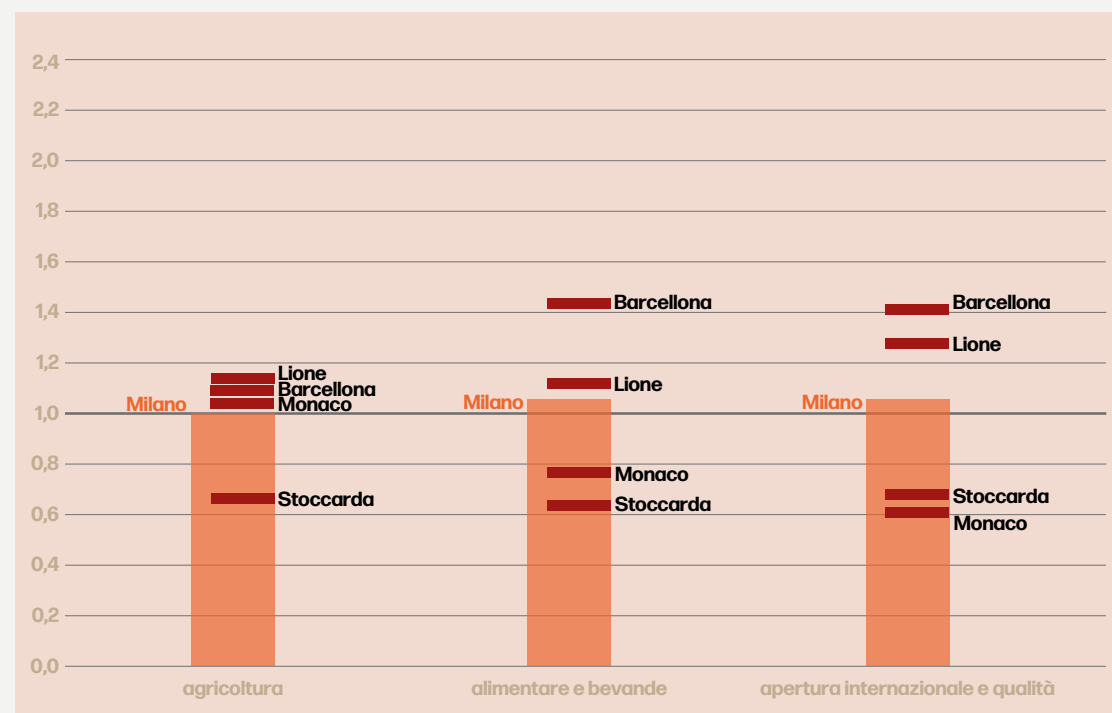
Complessivamente, calcolando la media tra le tre sfere che saranno dettagliate di seguito, Milano¹ (1,02) si conferma al terzo posto dopo Barcellona (1,32) e Lione (1,18).

Nel dettaglio delle dimensioni, l'agricoltura nel capoluogo lombardo registra un leggero miglioramento rispetto all'edizione scorsa (da 0,95 a 0,98). Per interpretare correttamente questo dato, occorre però tenere presente che gli indici sono relativi, cioè misurano l'andamento di una città rispetto a quello delle altre. In questo caso, il miglioramento del punteggio di Milano non è dovuto a una crescita, bensì a una minore decrescita. 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 di quella registrata in altre città e in particolare a Barcellona, dove è scesa 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 "alimentari e bevande" Milano è pressoché stabile, poco sopra le media (1,04), mentre Barcellona risulta la migliore (1,43). Più nel dettaglio, tuttavia, Milano registra il maggior fatturato per addetto (516mila euro, contro i 392mila di Barcellona e i 406mila di Lione).

Infine, considerando la dimensione di "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 84,4mila euro per addetto contro i 121,1mila euro di Barcellona (in leggero calo da 121,7 della scorsa edizione).

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



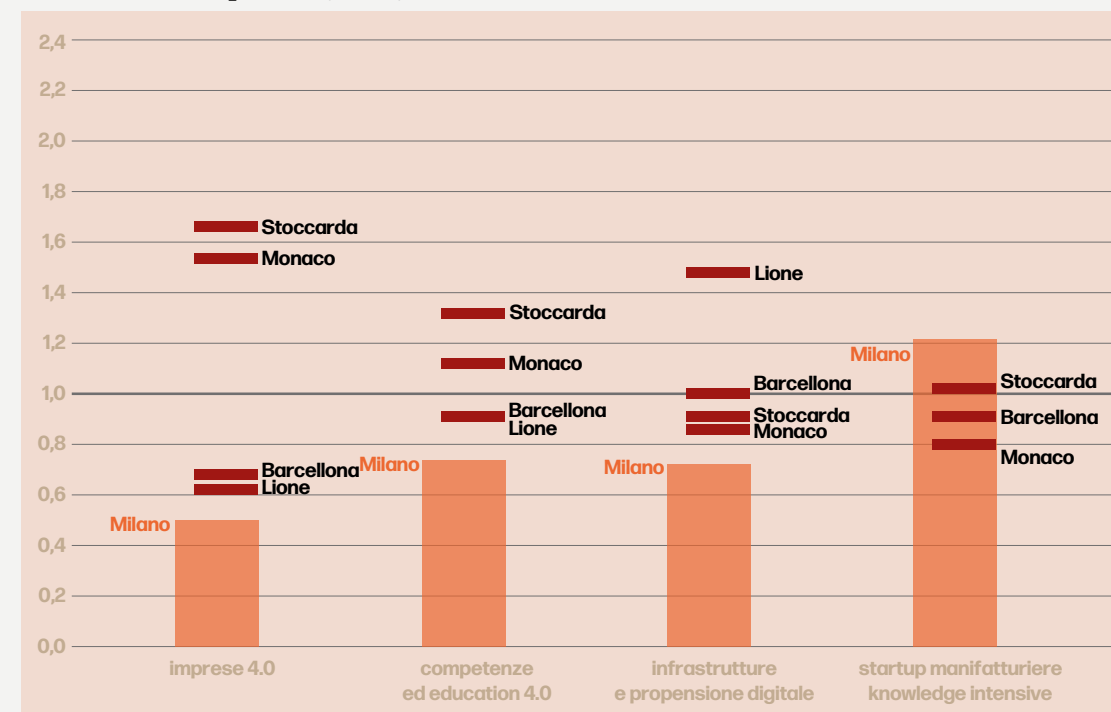
Manifattura 4.0

La digitalizzazione è la nostra priorità

La digitalizzazione dei processi sta trasformando, ovunque e in modo decisivo, l'idea di fabbrica, ma dai numeri raccolti dall'Osservatorio si evince che questo processo a Milano e in Lombardia² sia ancora molto lento. Nel confronto con gli altri cuori manifatturieri d'Europa, Milano è ben al di sotto della media (0,50 lo score sintetico di dimensione). A pesare è senza dubbio l'anzianità³ dei macchinari nelle imprese (quasi 12 anni contro la media di 7-8 anni delle regioni tedesche) e una propensione all'acquisto di nuove tecnologie largamente inferiore rispetto ai benchmark. I dati riferiti al capitale umano lombardo e milanese delineano anche competenze 4.0 sotto la media: si attestano su uno score di dimensione dello 0,74, in lieve diminuzione rispetto alla scorsa edizione. In particolar modo, la presenza di una figura specifica per la digitalizzazione è bassa (23,7% delle imprese milanesi contro il 65,2% di Stoccarda).

Sul fronte istruzione, poi, a Milano gli iscritti universitari in discipline scientifiche STEM (Scienze, Technology, Engineering, Mathematics) sono nettamente inferiori ai benchmark tedeschi (6,7mila studenti ogni milione di abitanti a Milano, rispetto a 11,3mila a Monaco e 13mila a Stoccarda). Resta debole anche la dimensione "infrastrutture e propensione digitali" (0,73 lo score sintetico di dimensione di Milano). Se nella copertura della banda larga Milano è sostanzialmente in media (0,97), si registra di nuovo un netto ritardo per quanto concerne la propensione: solo il 38% dei milanesi ha effettuato un acquisto online negli ultimi 12 mesi, decisamente indietro rispetto al 74% di Monaco e Stoccarda, al 72% di Lione e al 55% di Barcellona.

In questo quadro sostanzialmente fermo, le startup manifatturiere "knowledge intensive" lombarde rappresentano un'eccezione vivace: 4,9 nuove imprese ogni 100mila abitanti sono di questa natura, il più alto tasso di natalità tra i benchmark. Una volta sul mercato, tuttavia, la loro sopravvivenza è leggermente sotto la media (0,94 lo score di dimensione), con l'82,8% di startup sopravvissute nel medio termine³. 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%)³.



¹ Visti gli ampi confini territoriali del fenomeno, i dati del capitolo si riferiscono al territorio regionale.
² Si considerano le startup nate tra il 2012 e il 2013 e sopravvissute al 2017.
³ 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.



Rappresentazione

“ Racconto o rappresentazione? Milano ha in sé la risposta: sono inscindibili. Se cerchi di darne una rappresentazione statica, ti sfugge di mano. Se la fissi in una fotografia, un brand, ne perdi l'anima, l'energia. La vera rappresentazione è il racconto di un continuo divenire aperto a ciò che ancora non esiste: qui, nel mondo. Rappresentare Milano è possibile solo se si ha l'irrequietezza di viverla come un film, non come una foto, non mortificandola in una narrazione da collocare nella frivola borsa della reputation. Alla moviola, ogni fotogramma del racconto appare mosso, legato col precedente: memoria, competenza, cultura condivisa e,

al successivo, responsabilità del costruire. Ma un film di fotogrammi chiusi, statici, è inguardabile. Il racconto è rappresentazione umanissima della realtà di una metropoli che si confronta col mondo. La narrazione, che imperversa, è rinuncia al narrare e all'azione, compiacimento del "già fatto e saputo". Milano ha più spettatori a teatro di Parigi: sorpresa di botteghino, certo, ma conferma di voglia di racconto, di luogo dove nel Dopoguerra ci si riuniva "per riconoscersi" (Grassi), e ora per conoscersi, cittadini del mondo. "La cultura rende inevitabile l'altamente improbabile. Se non cerchi l'insperato non lo troverai" (Pierre Boulez, Eraclito). ”



Sostenibilità

“ L'abate Antonio Stoppani era di Lecco, ma insegnò Geologia e Paleontologia a Pavia e a Milano, dove morì nel 1891. Coniò il termine *Bel Paese* (che poi diventò anche un formaggio Galbani). Segnalò che l'attività umana stava modificando i sistemi naturali. Già allora. E pose per primo, lo ricorda Enrico Giovannini ne *L'utopia sostenibile* (Laterza, 2018), il problema della sostenibilità dello sviluppo. Milano si muove per migliorare i suoi indici ambientali. Il consumo di suolo cresce ancora, ma a tassi più ridotti. Così l'offerta di verde, ancora sotto, però, la media europea. La raccolta differenziata dei rifiuti è al 53%, ma nel 2017 le giornate nelle quali si è superato il limite di Pm10 nell'aria sono salite a 97.

L'economia milanese è cresciuta del 3,2% rispetto al livello pre-crisi. Il Paese è sceso del 4,5. Ma la percentuale della popolazione a rischio di povertà sale in una città capitale del volontariato. Milano è sostenibile perché è un esempio di smart city, non solo nella mobilità condivisa. La più cablata, con il maggior numero di hotspot per abitante. La più digitale. È la città con il più alto tasso di stranieri sotto i 24 anni. Ma i giovani che non lavorano né studiano sono il 15%. Troppi. L'occupazione femminile è al 62%, inferiore al corrispettivo tedesco. Milano ha voglia di fare, di studiare e di intraprendere. Come, e ancora di più, dei tempi dell'abate Stoppani. Tirarsi su le maniche. E non essere mai soddisfatti. ”

Arte, cultura, design

I punti di forza sono i teatri e le mostre

Alzando l'asticella del confronto rispetto all'edizione 2017, la nostra nuova analisi comparativa ci permette di confermare come Milano sia una delle città con la maggiore offerta culturale e artistica al mondo. Oltre a Barcellona, già presente l'anno scorso, sono state inserite Berlino, Parigi e Madrid (al posto di Stoccarda, Monaco e Lione), punti di riferimento globali per l'arte e la cultura. Nella dimensione "offerta culturale" sono stati presi in considerazione tre dati: il numero dei musei, quello degli spettacoli teatrali¹ e delle mostre di alto livello.

In tutti e tre, l'offerta di Parigi presenta una netta supremazia: 63 musei, oltre 32,4mila 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 22mila a oltre 29mila mentre le mostre di grande richiamo passano da 10 a 14. Come paragone, segnaliamo che Madrid registra lo stesso numero, Berlino raggiunge le 8 mostre globali e Barcellona scende ad appena 4.

Passiamo a visitatori e spettatori. Qui i numeri di Milano sono inferiori, ma va ricordato come sia una città ben più piccola rispetto alle avversarie. 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 (da 75 a 68 milioni) è probabilmente dovuto al terrorismo. Milano guadagna circa 400mila visitatori nei musei, passando da 6,6 a 7 milioni. Un dato incoraggiante, ma ancora inferiore rispetto a Berlino (circa 9 milioni) e alle città spagnole, entrambe intorno ai 12 milioni. Straordinario invece è il dato degli spettatori a teatro²: Milano presenta un vantaggio incolmabile, con 7,6 milioni (un incremento notevolissimo rispetto all'anno precedente, quando erano poco sopra i 4 milioni): segue Parigi con 4,8, poi Madrid con 4,6, mentre Barcellona e Berlino sono intorno ai 2,5 milioni.

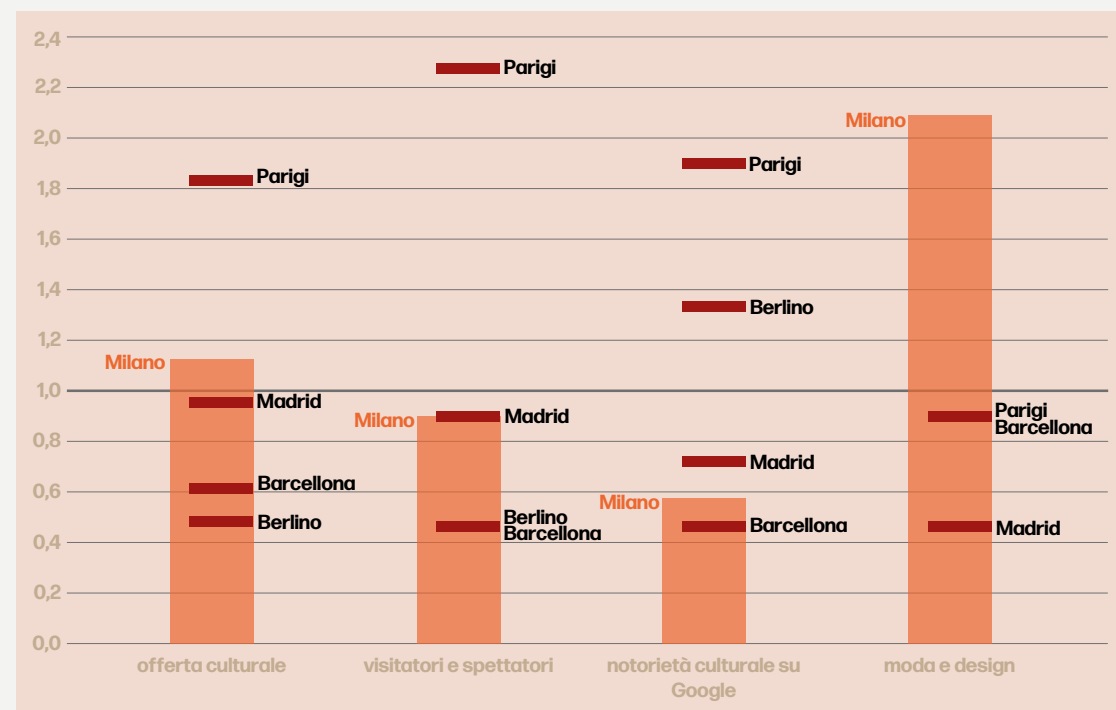
Un altro confronto interessante è quello della notorietà su Google³, suddivisa tra le tre categorie di biblioteche e musei, arti e spettacolo, siti ed edifici storici: nonostante un buon incremento annuale, Milano è ancora piuttosto lontana non solo da Parigi, ma anche da Berlino e da Madrid, mentre Barcellona rimane dietro, ormai staccata. Infine, passiamo alla dimensione "moda e design",

storico punto di forza di Milano e dell'area metropolitana che segna un ulteriore leggero incremento rispetto al 2017: la percentuale sul fatturato sale a 1,5% del totale e il fatturato per addetto sale da 321mila a 340mila euro. 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 375mila euro.

¹ Il dato si riferisce al territorio regionale.

² Il dato si riferisce al territorio regionale.

³ Elaborazioni su dati Google Trends.



Alexander Pereira
Sovrintendente e Direttore artistico del Teatro alla Scala

Armonia

“La città ha sempre avuto un affetto speciale per il suo Teatro: La Scala è stata centro di cultura e di mondanità internazionale, veicolo di ardori risorgimentali, avanguardia della riforma toscana del teatro d'opera e, dopo la guerra, bandiera della ricostruzione. Lo spostamento della data di inaugurazione al giorno di Sant'Ambrogio voluta da Victor de Sabata, ha sancito un rapporto di identificazione che aveva radici lontane. Oggi abbiamo la responsabilità di proseguire questa tradizione di armonia tra La Scala e Milano. Cerchiamo di farlo con un'offerta sempre più ricca grazie alla creazione di una stagione autunnale, ma anche aprendoci alla collaborazione con le altre istituzioni culturali

della città. In occasione della prima assoluta di Samuel Beckett: Fin de Partie, nuova opera del grande compositore György Kurtág, abbiamo sviluppato una rete di collaborazioni che, sotto l'egida del Comune di Milano, investe il Festival Milano Musica e il Piccolo Teatro in un esemplare scambio di esperienze tra musica, teatro e letteratura. Ma il nostro desiderio di apertura si estende anche alla moda, così importante per Milano, con iniziative come il Green Carpet. E la più grande emozione per me è vedere le migliaia di famiglie che affollano i nostri spettacoli per i bambini: perché l'armonia più importante è quella che costruiamo con il pubblico di domani.”

Finanza

Stabile ma con buoni orizzonti. Le nuove quotazioni in Borsa

La struttura produttiva di una città, come quella di un Paese, tende a modificarsi molto lentamente. Per questa ragione, l'Osservatorio 2018 che paragona Milano alle città benchmark di Francoforte, Madrid e Parigi presenta dati 2017 molti simili a quelli dell'anno precedente.

La dimensione relativa alla Borsa (capitalizzazione, il numero di società quotate, numero degli scambi), mostra tuttavia i segnali di una possibile crescita della piazza milanese. A questo risultato hanno contribuito sia fattori di domanda, soprattutto in seguito al successo dei PIR (Piani Individuali di Risparmio) sia di offerta, specialmente con lo sviluppo delle SPAC (Special Purpose Acquisition Company).

Particolarmente interessante è stata la crescita nel numero delle nuove quotazioni. Nel 2016 il ricorso al mercato azionario era stato marginale: le nuove quotazioni (tre sull'Mta, il mercato principale) erano 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 quotazioni sull'Aim e altre 8 sul mercato principale. 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.

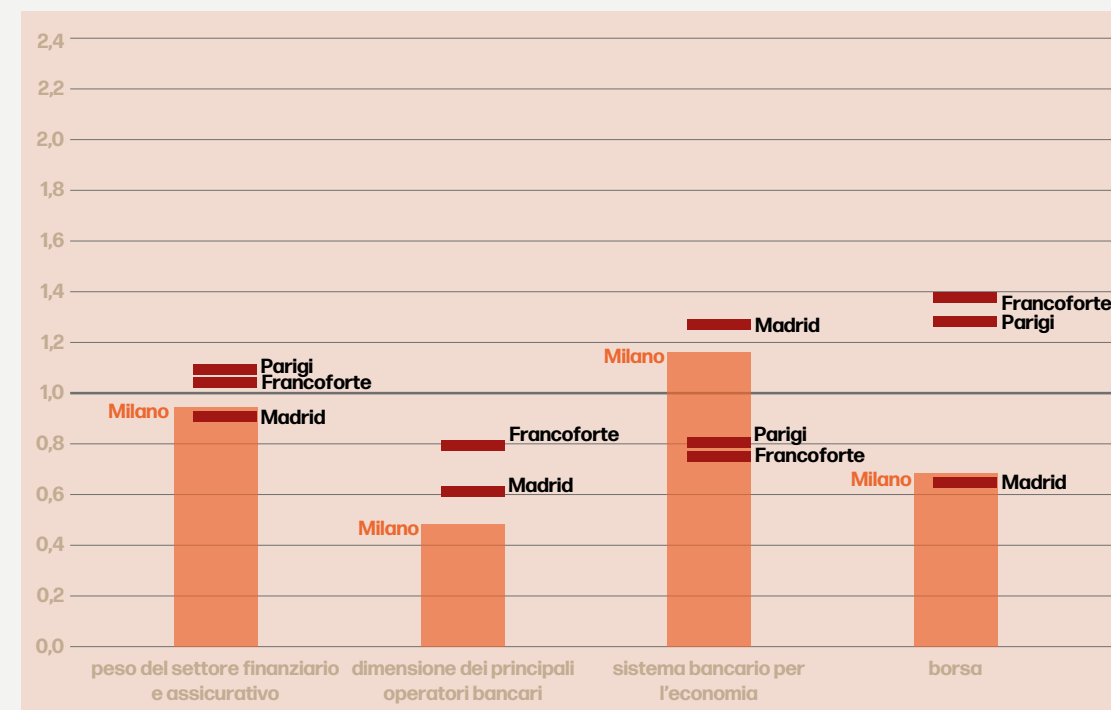
I PIR, introdotti nel 2017, hanno avuto un ruolo importante nello stimolare la domanda, soprattutto sul segmento Star (dedicato alle medie im-

prese che si impegnano a rispettare requisiti di eccellenza). 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, 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: tra il 2011 e il marzo 2018 le SPAC hanno raccolto circa 3,6 miliardi e investito 980 milioni.

Un ulteriore segnale di rafforzamento di Piazza Affari proviene infine dal mercato obbligaziona-

rio privato, che non si esamina espressamente nell'Osservatorio 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 doppia rispetto a quella del 2016, con circa 5,5 miliardi, e tripla rispetto al 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.



James Bradburne
Direttore generale della Pinacoteca di Brera e della Biblioteca Braidense

Bellezza

“Passeggiando tra le collezioni di Brera, circondati dai capolavori del Mantegna, di Bellini, di Piero della Francesca e del Caravaggio, la parola bellezza nasce spontanea. Ma cos'è? La bellezza si esprime, non solo agli occhi di chi la guarda, in diversi modi e in momenti differenti. C'è la bellezza di ciò che il dipinto raffigura - il suo oggetto e la composizione, la storia che racconta. C'è quella di come l'opera è stata creata - la padronanza del colore, dell'ombreggiatura, del tratto. C'è la bellezza dietro al perché l'opera è nata - qual è il messaggio dell'autore, quale il significato del lavoro stesso. Paragrafando il commediografo inglese Alan Bennet, un dipinto è come un

enigma al quale lo storico dell'arte si dedica per anni, ma non dobbiamo dimenticare che i dipinti non esistono per essere decifrati. Un grande dipinto ci sfuggerà, comunque, così come l'arte si sottrae alla descrizione. Ma soprattutto, la bellezza è ciò che sentiamo quando siamo in un museo, le emozioni che viviamo, e in particolar modo quelle che condividiamo con le persone che amiamo. Il culmine dell'esperienza museale è il momento in cui il nonno indica al nipotino il coniglio che si nasconde sotto la sedia, momento che apre il cuore e la mente del bambino all'arte. Per sempre. A Brera diciamo solo: a occhi aperti.”

Centro Studi Assolombarda Solida e attraente, ora Milano pensa a giovani e donne

Dai numeri dell'Osservatorio Milano, giunto alla sua seconda edizione annuale, il capoluogo lombardo emerge come un'area metropolitana con una struttura economica robusta, altamente diversificata e che gode di una elevata reputazione internazionale.

Milano sembra voler contemporaneamente unire due modelli di sviluppo e di attrattività, uno più hard e l'altro più soft. Ossia, da un lato insegue una direttrice tecnico-scientifica, che parte dai giovani e dall'attrazione dei talenti, attraversa il sistema universitario e di ricerca, sfocia nel trasferimento tecnologico e nell'innovazione, percorrendo comparti economici storici come la manifattura, oggi in evoluzione verso il 4.0, ma anche filiere più recenti, come quella delle scienze della vita. Dall'altro, dimostra una crescente attrattività sul fronte turistico, unita a una radicata identità di città d'arte, cultura e design, che parte dalla ricca offerta culturale per giungere alle eccezionali performance delle imprese nel campo della moda e del design.

In ogni caso, considerata la sua forte identità economico-produttiva, l'attrattività di Milano che più emerge dai numeri è quella nei confronti delle imprese e dei capitali stranieri. La città spicca, infatti, come principale porta d'ingresso internazionale dell'Italia, con oltre 4.200 multinazionali estere qui localizzate, un terzo delle circa 13mila totali in Italia. Inoltre, per il prossimo biennio il *Financial Times* include Milano tra le top

10 "Global city of the future" europee proprio in virtù del suo potenziale economico e della strategia di attrazione degli investimenti esteri. L'attrattività economica è evidente anche nel mercato immobiliare: secondo le elaborazioni di JLL, la città lombarda è 22a su 650 centri mondiali per valore degli investimenti esteri real estate nell'ultimo triennio. Sempre sul fronte immobiliare, emerge fortemente rispetto ai benchmark europei in termini di prezzo degli immobili commerciali di fascia alta, a testimonianza di un mercato estremamente dinamico (secondo Cushman&Wakefield, il costo al metro quadro è doppio rispetto, per esempio, a Barcellona per gli uffici e addirittura quadruplo per gli "high street retail").

Tuttavia, sul fronte nuovi investimenti di imprese straniere si registra un punto di debolezza: sono soltanto 36 i nuovi investimenti di imprese multinazionali estere in un anno, degli oltre 15mila rilevati a livello mondo, quando a Londra superano i 480mila e a Monaco sono ben sopra i 100mila. Oltre a essere contenuto rispetto alle altre città, il dato milanese è stazionario negli ultimi cinque anni.

Eppure, il potenziale finora inespresso può in prospettiva trarre vantaggio da altri aspetti dell'attrattività cittadina che oggi registrano significativi avanzamenti. In particolare, ha segnato solidi passi avanti l'attrazione di talenti e di capitale umano, alimentata dall'ecosistema universitario e dalla ricerca e innovazione: è la *knowledge eco-*

nomiy, tanto citata nel dibattito pubblico, che a Milano vede un chiaro dinamismo, dal buon punteggio nel ranking internazionale QS Best Student Cities (33a al mondo), al +14% del numero di brevetti nel triennio 2014-2017.

L'attrattività esterna deve coniugarsi con la sostenibilità interna, vista nel totale delle sue tre accezioni. Sul lato economico, la sostenibilità meneghina ha di recente messo a segno forti progressi: il PIL cresce a ritmi doppi rispetto all'Italia e già da fine 2015 è oltre il livello pre-crisi, al contrario del resto del Paese, ancora sotto del -4,5%. In un quadro economico positivo, tra le priorità c'è oggi quella di combattere il rischio delle "due città" testimoniato dall'aumento negli ultimi anni della povertà, della disuguaglianza dei redditi e dell'esclusione sociale. In particolare, appaiono due categorie più deboli, i giovani (quelli che non lavorano né studiano, i cosiddetti "Neet", sono tre volte superiori a quelli di Monaco, il 15% contro il 5%) e le donne (il tasso di occupazione femminile è di gran lunga inferiore a quello dei pari europei). Infine, l'ultimo fronte della sostenibilità, ovvero quello ambientale, è ancora sotto traccia. Dai dati comparati, la città appare alla ricerca di un equilibrio, difficile, tra abitato e spazi verdi, tra accessibilità e qualità dell'aria, tra produzione e vivibilità. Positiva, invece, la gestione della raccolta differenziata, segno che l'organizzazione e la partecipazione per una qualità della vita a favore dell'ambiente non manca.



Francesca Pasinelli
Direttore generale
di Fondazione Telethon

Solidarietà

“Solidarietà deriva da solido. In nessun luogo come a Milano il termine s'è fatto più concreto. Lunghissimo l'elenco delle persone e delle organizzazioni da citare per rendere giustizia alla ricchezza con la quale la città ha espresso la propria vocazione solidale in diverse epoche storiche e in svariati ambiti: dal disagio sociale alla ricerca scientifica, dall'assistenza sanitaria alla cultura. Se volessimo trovare un comune denominatore tra tutte queste realtà possiamo, credo, individuarlo nell'efficace combinazione tra la volontà di fare il bene e l'esigenza di ben fare. E di fare subito, senza attendere miracoli. Così, anche alla base di molte attività benefiche possiamo

riconoscere quell'operosità e quella concretezza ambrosiana che rendono la beneficenza non solo distribuzione, ma espressione di professionalità e di produzione di valore cui concorrono, in una felice combinazione di testa e cuore, tutte le competenze che la città è in grado di esprimere e di attrarre in una sinergia virtuosa tra individui, istituzioni pubbliche, imprese profit e non-profit. Per una solidarietà che sia accoglienza della persona, amore per il lavoro e volontà di realizzare un miglioramento concreto per tutti.”

Lanfranco Senn* Studio, vetrina, stimolo tra realtà e percezione

L'attrattività di una città dipende "dagli occhi di chi guarda", ovvero da che cosa questi sia interessato a esaminare e, in un'ottica comparata, dai casi con cui si operi il confronto.

Valutarla - soprattutto in chiave comparativa internazionale - è perciò un compito difficile e varia a seconda che si prendano in considerazione singoli aspetti economici, sociali e ambientali oppure che si valuti l'attrattività nel suo complesso. Va poi tenuto presente il divario tra dato reale e percezione. In effetti, la comparazione di una data città con altre realtà può essere mossa dall'obiettivo di accrescere la sua attrattività reale, impostando politiche adeguate di consolidamento dei punti di forza e soprattutto di rimozione dei punti di debolezza; oppure da quello di migliorare l'attrattività percepita, adottando strategie di marketing territoriale che attirino investitori, turisti, studenti, residenti e city user.

Il fatto che il Comune di Milano, Assolombarda e un'ampia molteplicità di stakeholder cittadini si siano impegnati a creare un Osservatorio che valuti l'attrattività del capoluogo lombardo sia sul piano reale sia su quello percepito (in cui la 'reputazione' ha un peso fondamentale) è indicativo dell'importanza che si è voluto dare a questa sfida,

assoluta e comparativa. Da una parte, l'Osservatorio ha l'ambizione di misurare l'efficacia delle politiche intraprese e, dall'altra, quella di mostrare al mondo quanto Milano sia una città desiderabile per lavorare e vivere e per fare turismo. D'altronde la città ha lavorato sodo sia in concreto, sia sul piano dell'autopromozione: ha ottenuto e organizzato con oggettivo successo Expo 2015, è stata a un soffio dall'ottenere l'Ema (European Medicines Agency) ed è attualmente candidata a ospitare le Olimpiadi invernali del 2026. Non si può altresì dimenticare un fattore di attrattività essenziale come il ruolo che una città svolge in termini di attivazione di relazioni, ricadute e sviluppo: in questa prospettiva è nota la funzione che Milano svolge in quanto capitale economica dell'Italia Settentrionale e di tutto il Paese, oltre che del Sud Europa.

Così, se si guarda nell'insieme a tutte le classifiche internazionali di attrattività urbana - stilate di volta in volta per diversi obiettivi e da diversi redattori - Milano è (almeno per quanto riguarda i parametri presi in considerazione dall'Osservatorio) l'undicesima città al mondo. Preceduta da città come Londra, New York, Parigi o Shanghai (quelle più tenute in considerazione al mondo) è

però seguita da città non meno note: tra le altre, da Hong Kong, San Francisco, Tokyo, Madrid, Mosca, Amsterdam (parlando di EMA...) e Dubai.

Poiché, infine, ci sono variabili che incidono oggettivamente sulla percezione dell'attrattività, come per esempio la dimensione di una città, occorre confrontare città dello stesso 'strato' dimensionale. In questa prospettiva dobbiamo paragonare Milano con Boston, Vancouver, Los Angeles, Varsavia, Francoforte, Chicago, Dubai, Istanbul o Bruxelles. E il capoluogo lombardo si posiziona al 29° posto nel mondo, un risultato di tutto rispetto. Nel gruppo di città di dimensioni comparabili, Milano è la migliore come innovazione, startup e accessibilità, in media con le migliori quanto a capitale umano qualificato, mentre è ancora valutata inferiore come ambiente amministrativo (ma l'effetto Paese qui può avere un peso significativo), e soprattutto come occasioni per il tempo libero.

* **Ordinario di Economia Regionale Urbana, Università Bocconi**



Foto: Niccolò Baldoni

Il Palazzo dell'Arte realizzato nel 1933 su progetto di Giovanni Muzio e da allora sede della Triennale, una delle eccellenze internazionali di Milano



ASSOLOMBARDA

domus

“E tutto è meraviglioso, a Milano: ricchezze abbondanti, case innumerevoli e sontuose, popolazione faconda e intelligente, piacevoli costumi. Una doppia cerchia di mura, inoltre, amplifica l'aspetto della città e, per il piacere del popolo, v'è un circo e la mole cuneiforme di un teatro coperto”. Decimo Magno Ausonio, *Ordo Urbium Nobilium*, VII; 388 d.C. circa

Biglietteria/Tickets

