

# OsservatorioIM



Comune di  
Milano



ASSOLOMBARDA

# 2019

# OSSERVATORIO MILANO

*Un progetto di Assolombarda e Comune di Milano*

Progetto grafico a cura di Reflektor.

Finito di stampare  
nel mese di ottobre 2019.

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

## COORDINAMENTO

**Centro Studi Assolombarda** Valeria Negri, Francesca Casiraghi,  
Francesca Coppola, Andrea Fioni, Valeria Pizzati, Stefania Saini  
**Yes Milano** Luca Martinazzoli, Marco Minicucci

## STEERING COMMITTEE

Aura Bertoni, *Centro ASK Università Commerciale L. Bocconi*  
Elena Corsi, *Centro Studi PIM*  
Gregorio De Felice, *Intesa Sanpaolo*  
Denise Di Dio, *CERM*  
Paola Dubini, *Centro ASK Università Commerciale L. Bocconi*  
Matteo Goldstein Bolocan, *Centro Studi PIM*  
Rosangela Lodigiani, *Ambrosianum Fondazione Culturale*  
Alessia Magistroni, *Assolombarda*  
Luca Martinazzoli, *Yes Milano*  
Lidia Mezza, *Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi*  
Corrado Mosele, *Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza*  
Francesco Mungo, *Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza*  
Valeria Negri, *Assolombarda*  
Fabio Pammolli, *CERM e Politecnico di Milano*  
Carlo Ratti, *Carlo Ratti Associati e MIT Senseable City Lab*  
Paola Rossi, *Banca d'Italia*  
Sergio Rossi, *Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi*  
Franco Sacchi, *Centro Studi PIM*  
Giangiacomo Schiavi, *Editorialista Corriere della Sera*  
Lanfranco Senn, *Università Commerciale L. Bocconi*  
Giuseppe Sopranzetti, *Banca d'Italia*  
Roberto Zucchetti, *PTS Clas*  
Stefano Zuffi, *Storico dell'arte*



## MAPPE A CURA DI

Angelo Armentano e Elena Corsi, *Centro Studi PIM*  
Alberto Benetti, Giovanni de Niederhäusern e Federico Riches,  
*Carlo Ratti Associati*

## CON LA COLLABORAZIONE DI



# INDICE

<b>MILANO: CRESCITA, SOSTENIBILITÀ E INCLUSIONE</b> <i>di Giuseppe Sala, Sindaco di Milano</i>	<b>6</b>
<b>INVESTIRE SUL FUTURO: PERSONE, LAVORO E SOSTENIBILITÀ</b> <i>di Carlo Bonomi, Presidente di Assolombarda</i>	<b>10</b>
<b>1 MILANO@ITALIA.IT</b> <i>di Giangiacomo Schiavi</i>	<b>14</b>
<b>2 LA VISIONE D'INSIEME</b>	<b>18</b>
→ 2.1 LE PRINCIPALI EVIDENZE	19
→ 2.2 IL METODO DI LAVORO	23
→ 2.3 I LIVELLI TERRITORIALI DI CONFRONTO	27
<b>3 ATTRATTIVITÀ E REPUTAZIONE</b>	<b>30</b>
→ 3.1 ATTRATTIVITÀ <i>a cura di Centro Studi Assolombarda</i>	31
→ 3.2 REPUTAZIONE <i>a cura di PTS Clas</i>	36
→ 3.3 FOCUS MILANO NEL CONFRONTO GLOBALE <i>a cura di Centro Studi Assolombarda</i>	39
<b>4 OBIETTIVI</b>	<b>44</b>
→ 4.1 Obiettivo 1 DINAMICHE SOCIALI ED EQUITÀ <i>a cura di Ambrosianeum Fondazione Culturale</i>	45
→ 4.2 Obiettivo 2 ACCESSIBILITÀ <i>a cura di PTS Clas</i>	52
→ 4.3 Obiettivo 3 SVILUPPO URBANO E GREEN <i>a cura di Centro Studi PIM e Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza</i>	55
→ 4.4 Obiettivo 4 CITTÀ SMART <i>a cura di Centro Studi Assolombarda</i>	62

→ 4.5 Obiettivo 5 TEMPO LIBERO <i>a cura di PTS Clas</i>	68
→ 4.6 Obiettivo 6 CAPITALE UMANO QUALIFICATO <i>a cura di Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi</i>	71
→ 4.7 Obiettivo 7 PA E CITTADINI <i>a cura di Yes Milano</i>	76
→ 4.8 Obiettivo 8 INNOVAZIONE E STARTUP <i>a cura di Centro Studi Assolombarda, con il supporto di Banca d'Italia</i>	80
<b>5 VOCAZIONI</b>	<b>86</b>
→ 5.1 Vocazione 1 SCIENZE DELLA VITA <i>a cura di Denise Di Dio e Fabio Pammolli</i>	87
→ 5.2 Vocazione 2 AGROALIMENTARE <i>a cura di PTS Clas</i>	91
→ 5.3 Vocazione 3 MANIFATTURA 4.0 <i>a cura di Centro Studi Assolombarda</i>	94
→ 5.4 Vocazione 4 ARTE, CULTURA E DESIGN <i>a cura di Stefano Zuffi e Centro ASK Università Commerciale L. Bocconi</i>	97
→ 5.5 Vocazione 5 FINANZA <i>a cura di Intesa Sanpaolo</i>	100
<b>6 APPENDICE</b>	<b>104</b>
<i>Dettaglio degli indicatori per capitolo</i>	



# MILANO: CRESCITA, SOSTENIBILITÀ E INCLUSIONE

*di Giuseppe Sala, Sindaco di Milano*

Se Milano è l'Italia tra vent'anni (così è sempre stato), ci sono buone notizie per il Paese. L'edizione 2019 di Osservatorio Milano adempie alla missione originaria mettendo a sistema i dati dei maggiori Istituti di rappresentanza economica e sociale del territorio e proponendo una lettura sistemica. Ne risulta il ritratto di una città dinamica e coraggiosa, che ha l'ardimento - oggi sempre più necessario - di immaginare sé stessa con un orizzonte a 15-20 anni. Non si tratta solo di avere una linea, cosa già purtroppo difficile oggi in Italia, ma di perseguirla a partire da subito con scelte coerenti.

Individuo nei dati di queste pagine tre linee di forza: le stesse su cui si concentra in questi anni l'azione del Comune come ente di regia nel governo del territorio, ma soprattutto come propulsore ideale, come produttore di stimoli, facilitazioni, modalità e contesti aggregativi tra i diversi attori economici.

Il primo è l'attrattività generale della città: 7,6 milioni di turisti l'anno, 4600 grandi imprese estere delle 14000 con sedi in Italia, Milano prima città in Europa per attrazione di imprese e capitali con un indice sintetico di 1,64 contro 1,35 di Monaco. Il secondo riguarda la ripresa economica misurata con il più netto (e meno manovrabile) dei parametri: la produzione di valore. Il PIL di Milano è cresciuto negli ultimi 5 anni del +9,7%, il doppio rispetto all'Italia (+4,6%). Rispetto al livello pre-crisi Milano si attesta a +6,4% contro il -3,3% dell'Italia. Su questi numeri incontrovertibili fa leva l'evoluzione positiva della città, e la sua capacità di leadership a livello nazionale ed europeo. Il terzo punto di forza è la transizione ecologica. Il Rapporto 2019 parla giustamente di "trasformazione". Sull'ambiente Milano sta mettendo in gioco se stessa, esponendosi ad una sfida epocale che coinvolge non solo i grandi interventi urbanistici (dagli ex Scali con il 65% riservato a verde alla costituzione di uno dei più vasti sistemi di parchi urbani

in Europa), ma anche l'edilizia sostenibile, la mobilità, il Piano aria, la gestione idro-geologica, lo smaltimento dei rifiuti, l'energia. Questo complesso di interventi legittima la percezione internazionale di Milano come città generatrice di una nuova ecologia urbana, avanguardia di una possibilità nuova per le grandi città del mondo: esistere (e crescere) in modo sostenibile. Una percezione che era da anni ben presente in ambito specialistico (dal Network C40 alle grandi Università del mondo che collaborano con gli Atenei milanesi ai grandi studi di architettura), ma che ora è arrivata al grande pubblico internazionale.

Tutto bene? No, naturalmente. Occorre ancora compiere molta strada per esempio sull'occupazione giovanile, sulla semplificazione, sulle infrastrutture. Anche il tema dell'inclusione sociale merita una attenzione straordinaria, quella che il Comune sta dispiegando nei Quartieri. Il quadro generale, se non è quello di una città arrivata alla meta su tutto, è senza dubbio quello di una città in moto, con una tendenza netta a crescere e a trasformarsi aprendo con decisione alla connessione internazionale e accettando i rischi del cambiamento.

Il complesso di dati qui contenuti ha un valore sistemico del tutto particolare che prima dell'istituzione dell'Osservatorio non esisteva. Particolarmente apprezzabile, nell'edizione di quest'anno, è l'attenzione alla dimensione metropolitana nel confronto con l'area urbana comunale: una prospettiva la cui importanza è destinata a crescere, auspicabilmente con strumenti istituzionali più adeguati di quelli odierni. Quella descritta in queste pagine è una Milano positiva e coraggiosa, che ha fatto tanti passi avanti e si prepara a farne molti altri. Una Milano, ed è questa la cosa più importante, che piace: piace ai Milanesi e piace nel mondo. Anche questa è crescita.





# INVESTIRE SUL FUTURO: PERSONE, LAVORO E SOSTENIBILITÀ

*di Carlo Bonomi, Presidente di Assolombarda*

Milano si afferma sempre più come città globale e, a livello internazionale, cresce in particolare la sua reputazione nell'ambito delle Life Sciences, dell'agroalimentare, della manifattura 4.0, della finanza, dell'arte, della cultura e del design.

Ma per essere realmente attrattiva la nostra città è chiamata a costruire uno sviluppo inclusivo e sostenibile, che coniughi la dimensione economica con quella sociale e ambientale. Infatti, le città destinate a crescere nella competizione globale sono quelle capaci di attrarre imprese e capitali economici insieme a talenti e persone.

E a tal proposito l'Osservatorio restituisce una fotografia milanese con luci e ombre. Se è vero che Milano si è lasciata alle spalle la crisi economica, il rischio di un aumento delle disuguaglianze economico-sociali è reale, a discapito di un'integrazione di giovani e donne nel mercato del lavoro e di un equilibrio tra salario e costo della vita.

Più volte ho sottolineato che oggi l'imprenditore è sempre più "attore sociale", un ruolo che ci impone di superare la logica meramente economica e del profitto. Ritengo, infatti, che la missione dell'impresa sia anche quella di essere parte attiva della comunità, portando crescita, lavoro e reddito e non più solo quella di produrre utili da distribuire ai soci. L'impegno sociale, il rispetto dell'ambiente e del territorio, la custodia del patrimonio culturale sono tutti valori che si affiancano e, anzi, contribuiscono a sostenere le *performance* economiche delle nostre aziende.

Futuro è la parola d'ordine. E, in questa logica, bisogna investire sulla "Filiera-Futuro": lavoro, giovani, donne, tecnologia e sostenibilità.

A cominciare dalla sostenibilità generazionale. Vogliamo imprese in cui lavorino insieme generazioni diverse per favorire la trasmissione dei saperi e delle competenze richieste dal mondo del lavoro, in una logica di reciproco scambio e arricchimento.

Il diritto alla formazione continua deve diventare un vero e proprio diritto-dovere fondamentale della persona. Secondo: serve più sostenibilità sociale. Dobbiamo innanzitutto pagare di più i giovani, che sono i nostri ambasciatori nel mondo, e dobbiamo estendere la facoltà delle lavoratrici di poter conciliare i tempi di lavoro con le esigenze di vita e di cura della famiglia e insieme estendere i congedi parentali su base di parità di genere. Milano risulta la piazza peggiore per tasso di attività femminile e per divario di genere. Un divario che dobbiamo colmare ricercando maggior partecipazione femminile anche attraverso un'offerta adeguata di servizi. Penso, per esempio, all'estensione del congedo di maternità, alla deducibilità totale dei costi dei servizi a sostegno per il rientro nel mondo del lavoro: asili nido, *baby sitter*.

A questa visione di futuro, bisogna unire una visione di Milano che si pone piattaforma di sviluppo per l'intero Paese, in stretta correlazione con i territori limitrofi. Perché Milano non può competere da sola. In questo senso è indispensabile rafforzare le connessioni fisiche e le infrastrutture per far crescere l'attrattività di tutto il territorio. E, ancora, investire nella grande alleanza per l'innovazione tra sistema delle imprese e sistema dell'*education*. Si tratta di un connubio imprescindibile per favorire il trasferimento della conoscenza e perseguire una crescita duratura e sostenibile nel tempo.

Da qui il mio invito a guardare all'efficacia del "metodo-Milano", fondato su una grande cooperazione tra i territori e tra tutte le loro componenti: istituzioni, governi locali, impresa, lavoro, terzo settore, università, centri di ricerca, soggetti ed enti della cultura e della società civile. È il metodo che ci ha portato ad aggiudicarci Expo 2015, che ci è valso la vittoria per la candidatura alle Olimpiadi Invernali del 2026, insieme a Cortina. È il metodo che ci vede avanguardia d'Italia in molte filiere, che ci vede attrarre multinazionali e *startup knowledge intensive*, che ci vede ottenere risultati di eccellenza economica. Quella stessa logica di collaborazione ci ha portati a costruire l'Osservatorio Milano, che ha il merito di mettere a sistema l'eccellenza dei centri di ricerca del territorio coordinati dal Centro Studi di Assolombarda.



1

MILANO  
@ITALIA.IT

# MILANO@ ITALIA.IT

*di Giangiacomo Schiavi*

Senza esagerare si potrebbe riassumere il già detto e concludere che dall'Expo in poi Milano ha semplicemente fatto corsa a sé: la pagella, come il rating e come il Pil, migliora di anno in anno.

Attrattiva? Sì. Competitiva? Certo. Solidale? Pure. Turistica? Idem. Europea? Sicuro. Globale? Molto. Innovativa? Okay. Aperta? Sempre. Creativa? Anche.

Con la reputazione che cresce il rischio è sempre la sbornia, la celebrazione, la sviolinata retorica, perché adesso tutti, ma proprio tutti, ne fanno l'elogio, quasi il tifo, e ne parlano bene, anzi benissimo, ignorando persino quello che non va: il rischio di una bolla, la svendita di un pezzo di città, l'assedio del mattone, il costo della vita che aumenta...

Viene naturale scrivere che Milano è il mondo, lo snodo per l'Europa, il riferimento del nuovo che si salda con l'antico, non più Italia ma un'altra Italia, quella che piace, cresce e fa bene i compiti. Un luogo Capitale, dice Stefano Boeri, una città di connessioni, spiega Carlo Ratti, architetti e visionari entrambi, impegnati alla pari di altri autorevoli colleghi nel rinnovamento urbano in un momento magico per il settore immobiliare: secondo le stime di Banca Rothschild ci sono cinque miliardi di investimenti dal 2019 al 2021, ma il boom si allunga già al 2026, anno di Olimpiadi invernali e di nuovi impianti sportivi, evento di passaggio verso la rivoluzione degli Scali ferroviari e il disegno futuro della città.

Milano è sfidata a cambiare, ragiona con lucida calma lombarda Piero Bassetti, coscienza civile di una città che deve pensare a come tenere assieme Amazon e la Casa della Carità, Bezos e don Colmegna, i tracciati innovativi di Google, Apple, Ibm e Facebook con l'accoglienza e la misericordia dei preti di strada, da don Mazzi a don Rigoldi, che danno risposte pratiche al disagio e all'immigrazione, inventando il volontariato sociale e insegnando l'umanità ai ragazzi sregolati del carcere minorile.

Milano sfidata, nel senso che non deve perdere il tessuto sociale solidaristico fondato sulla tradizione riformista e deve tenere il passo con i giganti della tecnologia e le combinazioni innovative della ricerca. Sfidata a cambiare per utilizzare al meglio la potenzialità dell'informatiz-

zazione nei servizi e nei trasporti, dando lavoro ai giovani e migliorando la qualità della vita ai cittadini, senza essere troppo cara.

Sfidata a completare il raccordo fra centro e periferia diventando sul serio città metropolitana, con il recupero dei luoghi marginali e la definizione di città policentrica.

Sfidata infine a realizzare tutto quanto suggerisce l'economia circolare in termini di riduzione dell'inquinamento, lotta allo spreco, riuso e riciclo dei materiali.

Periferie più vivibili e rispetto delle differenze restano un punto d'arrivo e un distintivo morale per l'attuale amministrazione che fra due anni dovrà affrontare il giudizio dei cittadini. Nei quartieri sono attese nuove funzioni, si parla di musei, icone, distretti speciali e si guarda agli esempi riusciti di Londra e New York, dove Chelsea e Harlem hanno cambiato la geografia sociale. Ma il caso San Siro, con il progetto di un nuovo stadio voluto da Milan e Inter e l'abbattimento di quello storico sul quale realizzare un business immobiliare, divide politici e sportivi.

Chi decide il futuro di un quartiere? C'è un lungo ritardo che pesa sugli obiettivi del Comune. E il ritardo accentua i disagi che si traducono in proteste per gli alloggi popolari con troppi stranieri, in sofferenze per gli anziani e in nuove povertà che non sono toccate dal momento magico che arricchisce il centro e fa crescere i *top player* del settore immobiliare. "A Milano ci sono 21 mila famiglie che non ce la fanno a vivere e altrettanti bambini che patiscono la fame", ha tuonato davanti a politici e imprenditori Giuseppe Guzzetti, prima di lasciare la presidenza della Fondazione Cariplo. La ricchezza fa fatica ad espandersi e lascia ancora ampie fasce sociali ai margini, chi sta male continua a star male nonostante il grande impegno del volontariato: è l'effetto delle due città, il cui rammendo resta in corso d'opera.

C'è anche una nuova missione, più sottile e psicologica, per la città che nel 2018 ha superato le 200 mila imprese attive: quella di convincere tutti, connazionale e stranieri, che Milano non è un'eccezione, un porto franco a cui manca solo di issare una bandiera autonoma e di battere moneta in proprio. Vista da fuori la narrazione a volte fa sembrare Milano una grande bulimica idrovora, che lascia solo briciole a chi le sta intorno. Non è così, ma pensar male è facile quando si briga per portar via il Salone del Libro da Torino (esperimento fallito) oppure quando si chiede di essere Città Stato, o ancora di avere una legge *ad hoc* per una seconda Capitale...

Milano è un locomotore che fa da traino, come è sempre stato, ma non si può sganciare dalle altre carrozze per andare più forte: non ci possono essere due modelli di credibilità in un Paese che ha un bisogno disperato di crescere per offrire nuove possibilità di lavoro ai giovani e solide garanzie alla popolazione che invecchia. "Il successo di Milano va messo a disposizione di tutti", ha detto il presidente di Assolombarda Carlo Bonomi dal palco della Scala. È una prova di fiducia e di generosità alla quale guarda con attenzione anche il presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, applaudito non a caso alla *kermesse* degli imprenditori. "Lei è stato un'ancora di salvezza per l'economia lombarda", lo ha salutato il sindaco Sala. Quando il vento sovranista e antieuropeo soffiava forte e i ministri del governo gialloverde si avventuravano nella fuoriuscita dall'euro, gli imprenditori milanesi e lombardi si sono sentiti isolati. Il Comune anche. Il Quirinale non li ha

mai abbandonati.

Se Milano è l'unica città italiana in grado oggi di darsi un progetto per il Paese, la sola che può anticipare il futuro cercando la collaborazione tra gli *under 30* e gli *over 65*, come dice Bonomi, bisogna che i rapporti con Roma e con la politica trovino una nuova sintonia. Non c'era con il primo governo Conte. Ci sta provando il Conte bis. Milano può offrire al Paese il proprio peso di competenze ed efficienza, la capacità di risolvere questioni complesse e la visione internazionale. I fattori abilitanti li ha messi insieme Davide Dattoli, il giovane fondatore di Talent Garden, partito da Brescia con una *startup* da 30 mila euro e diventato in cinque anni un'eccellenza informatica da 120 milioni di fatturato. "Milano è una capitale della digital transformation che sa condividere talento e saperi. Qui il pensiero creativo può trasformare i sogni in realtà, come è avvenuto nella Silicon Valley", spiega. Se la periferia e il suo necessario rammendo sono stati gli argomenti chiave degli ultimi due anni, oggi le parole chiave sono sostenibilità ambientale e responsabilità sociale. Le scelte *green* della giunta di centrosinistra trovano consenso tra i giovani che sfilano per Greta Thunberg e contro l'inquinamento, ma si rafforza questa convinzione: senza un deciso cambio di passo della politica nazionale, Milano andrà per una strada e il Paese per un'altra.

Dall'esperienza di Expo la città ha imparato che bisogna farsi trovare preparati, rapidi, efficienti, affidabili, ma soprattutto uniti verso un obiettivo. Il sindaco Sala in questo è concreto. Tutto serve: il *boom* del turismo, la politica culturale, le università attrattive, l'espansione del terziario, il privato sociale, l'assistenza, l'accoglienza, gli investimenti, l'informatizzazione e la digitalizzazione. Ci vorranno nuovi poli di sviluppo oltre alla moda e al design: più manifattura, più ricerca, più alta specializzazione per la sanità. Bisognerà vigilare contro le bolle speculative e quelle immobiliari, e trasferire su più cittadini i risultati brillanti del *brand* Milano.

Ma tutto questo non basta, se dietro non c'è una Nazione.



2

LA VISIONE  
D'INSIEME

## 2.1

# LE PRINCIPALI EVIDENZE

*"Le città come i sogni sono costruite di desideri e di paure." (Italo Calvino)*

Nella prima edizione dell'Osservatorio Milano affioravano primi segnali di fermento, dopo la lunga fase critica tra il 2008 e il 2014. Nella seconda edizione, l'iniziale vivacità diventava un trend chiaro e diffuso. In questa terza edizione, le tendenze si consolidano e cominciano a distinguersi quelle leve e quelle traiettorie lungo le quali Milano sta costruendo il proprio sviluppo.

Sviluppo che quest'anno abbiamo approfondito affiancando alla consolidata analisi dei numeri alcune prime visualizzazioni spaziali: ne sono nate 9 mappe inedite della città su altrettanti fenomeni, utili a comprendere come e dove i dati sintetici prendono forma, si differenziano, si relazionano nel e con questo territorio.

La tendenza più evidente nei numeri è la ripresa economica: nell'ultimo quinquennio il PIL di Milano è cresciuto del +9,7% (il doppio del +4,6% dell'Italia) e oggi si colloca sopra i livelli pre crisi del +6,4% (mentre la media nazionale soffre ancora di un divario negativo pari al -3,3%).

La città è chiaramente in corsa ed associa queste buone performance economiche a una maggiore competitività e attrattività. Sale all'undicesimo posto tra le città globali con maggior grado di integrazione economica. Attrae 7,6 milioni di turisti l'anno, superando il picco raggiunto con Expo grazie anche alla diversificazione degli eventi sportivi ospitati. Con 50 nuovi progetti di multinazionali nel 2017, continua a concentrare oltre un terzo dei greenfield esteri diretti in Italia. Risulta la 30esima città al mondo per valore degli investimenti esteri in real estate nell'ultimo triennio. Aumenta ancora il proprio indice di notorietà e reputazione, confermandosi leader rispetto ai peer europei omogenei per struttura di Monaco, Barcellona, Stoccarda, Lione.

Ciò nonostante, la crescita in termini di reputazione e notorietà nell'ultimo triennio non sembra ancora tradursi pienamente in attrat-

Nell'ultimo quinquennio il PIL di Milano è cresciuto del 9,7% (il doppio del +4,6% dell'Italia).

tività, con il potenziale meno intercettato in ambito capitale umano e talenti esteri.

Lo scollamento tra percepito e conseguito che si intravede nei dati potrebbe attenuarsi nel tempo, considerato che si tratta di fenomeni di lenta evoluzione e con quindi plausibili ritardi temporali. Tuttavia, parte del disallineamento appare collegato a dotazioni non pienamente adeguate (ad es. in chiave di accessibilità o di *housing*) ma anche scontare le difficoltà strutturali del Sistema Paese.

Il posizionamento di Milano è positivo fintanto che il confronto avviene con la cerchia ristretta delle città più simili per struttura economica, per vocazione produttiva, per ruolo nel Paese di appartenenza. Ma quando la comparazione viene estesa ai *top player* globali la distanza risulta in alcuni ambiti molto consistente, in linea con quanto messo in luce già lo scorso anno. Lo sforzo da mettere in campo per recuperare questi divari si conferma quindi importante, ma le tendenze che cominciano ad emergere dal confronto temporale indicano con chiarezza che la strada è intrapresa. E in questo senso le Olimpiadi invernali sono un grande evento intorno al quale far convergere energie per proseguire in questa direzione.

I progressi in termini di *output* fin qui commentati sono il risultato di alcuni fattori su cui la città sta investendo energie e risorse da tempo: la base conoscitiva costruita in questi anni consente di individuare alcune leve trasversali e alcune traiettorie settoriali che al momento più di altre stanno contribuendo alle performance recenti.

Un primo punto evidente nei numeri è la leva dell'innovazione, sviluppata in maniera trasversale al modello polisettoriale proprio di Milano. Infatti, la città ha investito fortemente sul suo ruolo di *hub* dinamico e plurale di ricerca, di innovazione e di creatività, inserendosi nella *knowledge economy* a livello internazionale attraverso un ecosistema locale che integra istruzione e ricerca, così come imprese e istituzioni. Un notevole dinamismo emerge sia nell'ambito della ricerca scientifica accademica, sia nella diffusa capacità innovativa delle imprese (nonostante persistano alcuni nodi strutturali comuni al resto d'Italia, soprattutto nel valore dell'investimento complessivo in ricerca e sviluppo).

Così, nel 2018 la regione di Milano diventa prima tra i motori d'Europa per qualità e reputazione delle principali facoltà universitarie e rispetto a tre anni prima aumenta di un terzo la densità di articoli scientifici più citati a livello globale. Nel contempo, si attesta a circa due terzi la quota di imprese manifatturiere che hanno introdotto innovazioni

di prodotto o di processo nell'ultimo triennio.

Emerge come fattore di competitività anche il modello economico-produttivo polisettoriale e multidimensionale. L'integrazione sinergica è tra industria, commercio, servizi innovativi e finanza, ma anche tra piccole imprese familiari (l'ossatura del sistema), multinazionali estere (4.600 delle 14.000 localizzate in Italia), grandi imprese (91 con fatturato annuo oltre il miliardo di euro), medie imprese a elevata vocazione internazionale, *startup* innovative.

Ortogonalmente, Milano ha basato la propria crescita lungo alcune traiettorie, radicando cultura, competenze, lavoro e capitaliz-

Nel 2018 la regione di Milano diventa prima tra i motori d'Europa per qualità e reputazione delle principali facoltà universitarie e rispetto a tre anni prima aumenta di un terzo la densità di articoli scientifici più citati a livello globale.

zando le proprie molteplici vocazioni in un insieme esteso di attività ad alto valore aggiunto e a elevato moltiplicatore economico e sociale. Tra le vocazioni più consolidate e a più elevato potenziale di sviluppo, emergono la filiera delle scienze della vita e l'ecosistema che integra arte, cultura e industrie creative.

Tra le vocazioni più consolidate e a più elevato potenziale di sviluppo, emergono la filiera delle scienze della vita e l'ecosistema che integra arte, cultura e industrie creative.

Nelle scienze della vita la quantità e qualità dei diversi attori economici (industria farmaceutica, ospedali, centri di ricerca, fornitori di tecnologie...), insieme alla costante interazione con i soggetti che gravitano intorno al paziente e ai familiari (dai servizi alla persona alle associazioni di volontariato), sta contribuendo a confermare questo territorio tra i centri di eccellenza socio-sanitaria in grado di rispondere al crescente bisogno di salute della popolazione e alle sfide sociali universali legate ai cambiamenti demografici e alla sostenibilità e accessibilità delle cure. In questa prospettiva si inseriscono lo Human Technopole, il nuovo istituto nazionale di ricerca multidisciplinare sulle scienze della vita, e la Città della Salute e della Ricerca, con la quale si prevede la riqualificazione delle aree Ex Falk per offrire infrastrutture moderne e spazi adeguati a importanti istituti di ricovero e ricerca medica.

Per quanto riguarda l'ecosistema culturale e creativo, gli sforzi recenti vanno sempre più nella direzione di integrare offerta stabile e offerta temporanea di cultura, per qualificarsi città apprezzata dai suoi residenti così come attrattiva per talenti e turisti. Il ricco e diversificato patrimonio storico e artistico, i nuovi spazi creativi, gli eventi culturali diffusi e in costante contaminazione con le eccellenze della moda e del design contribuiscono, infatti, a caratterizzare e amplificare il racconto dell'identità della città.

Tuttavia, una visione di sistema è fondamentale per un ulteriore sviluppo di questa traiettoria che si connota per importante portata sociale e densità relazionale, nonché per significativa vitalità imprenditoriale e ricadute economiche.

Al fianco della crescita economica, di reputazione e di attrattività, emergono tuttavia alcuni aspetti critici su cui ha senso interrogarsi, anche in prospettiva. Già nella scorsa edizione si evidenziava come "per essere realmente attrattiva, una città deve dimostrarsi

inclusiva e quindi sostenibile da un punto di vista sociale", oggi il tema è ancora più pressante con rischi duplici di scollamento, interno alla città e della città con il resto del Paese.

Da una parte, il primo rischio accomuna tutte le grandi aree

Emergono rischi di scollamento interno alla città e con il resto del Paese: Milano deve perseguire uno sviluppo inclusivo, sostenibile, integrale.

urbane, dove nelle intersezioni del tessuto connettivo si generano opportunità e valore ma si amplificano anche le polarizzazioni sociali e le marginalità. Dall'altra, la sottolineatura va messa sul fatto che le interdipendenze di Milano con le altre province della Lombardia e con l'Italia intera sono elevatissime, e lo sono in entrambi i sensi. E allora: quanto Milano può fare per il Paese? Quanto può davvero fare senza? Quanto può durare una crescita solitaria? Quanto può attrarre e concentrare senza che i dintorni si sfaldino?

Gli elementi di divergenza si leggono chiari attraverso più indicatori. Milano ha un PIL pro capite in costante crescita e che supera i 49 mila euro, rispetto alla media italiana di 26 mila euro; tuttavia, negli ultimi anni è cresciuta anche la polarizzazione dei redditi e la distribuzione diseguale tra le diverse fasce di reddito, con il 9% della popolazione milanese che detiene oggi oltre un terzo della ricchezza complessiva. La ripresa del mercato del lavoro negli ultimi quattro anni si è riflessa in una progressiva discesa della disoccupazione totale, al 6,4% a Milano nel 2018, contro una media nazionale ancora a doppia cifra (10,8%); ma anche a Milano è evidente la scarsa integrazione soprattutto dei giovani, il cui tasso di disoccupazione è ancora al 24,4%.

Per il prossimo futuro Milano è chiamata a costruire uno sviluppo inclusivo, sostenibile, integrale, che coniughi la dimensione ambientale ed economica con quella sociale e umana. E deve saper unire questa prospettiva interna con la capacità di porsi quale esempio propositivo per lo sviluppo dell'intero Paese.

## 2.2

# IL METODO DI LAVORO

L'Osservatorio Milano - giunto alla terza edizione - misura l'attrattività e la competitività di Milano nel confronto internazionale, attraverso 224 indicatori <sup>[1]</sup> raccolti in 3 sezioni:

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

In aggiunta, quest'anno sono state realizzate 9 mappe di Milano per approfondire alcuni tra i principali fenomeni indagati nell'Osservatorio, consentendo di visualizzare come e dove i dati sintetici si collocano spazialmente.

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

Nelle sezioni "attrattività e reputazione" e "vocazioni" la comparazione è condotta con i top globali ed europei, mentre nella sezione "obiettivi" il confronto è a livello europeo con Barcellona, Lione, Monaco e Stoccarda (ossia i capoluoghi delle regioni europee maggiormente produttive al pari della Lombardia). Più nel dettaglio, in campo "attrattività e reputazione" la comparazione avviene a livello mondo e Milano si confronta quindi con le principali città globali per ruolo nel *network* economico internazionale: Berlino, Londra, Parigi, Barcellona, Monaco, Stoccarda e Lione per l'Europa, Chicago e New York per gli Stati Uniti, Shanghai e Tokyo per l'Asia.

[1] L'Osservatorio è stato elaborato con le informazioni disponibili a maggio 2019.

In campo “vocazioni” la comparazione è condotta scegliendo per ogni filiera i territori più rappresentativi a livello europeo, individuati sulla base di indicatori di performance economica e di occupazione.

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

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

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

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

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

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

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

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

[3] Vedi Appendice per il dettaglio degli indicatori selezionati.

## ATTRATTIVITÀ E REPUTAZIONE

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

ATTRATTIVITÀ

REPUTAZIONE

## OBIETTIVI

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

Obiettivo 1  
DINAMICHE SOCIALI  
ED EQUITÀ

Obiettivo 2  
ACCESSIBILITÀ

Obiettivo 3  
SVILUPPO URBANO  
E GREEN

Obiettivo 4  
CITTÀ SMART

Obiettivo 5  
TEMPO LIBERO

Obiettivo 6  
CAPITALE UMANO  
QUALIFICATO

Obiettivo 7  
PA E CITTADINI

Obiettivo 8  
INNOVAZIONE  
E STARTUP

## VOCAZIONI

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

Vocazione 1  
SCIENZE DELLA VITA

Vocazione 2  
AGROALIMENTARE

Vocazione 3  
MANIFATTURA 4.0

Vocazione 4  
ARTE, CULTURA E DESIGN

Vocazione 5  
FINANZA

## MAPPE

9 mappe di Milano per visualizzare come e dove i dati sintetici si collocano spazialmente.

Mappa 1  
PRESENZE TURISTICHE

Mappa 2  
SPESA TURISTICA

Mappa 3  
FRAGILITÀ E RISORSE/  
RISPOSTE (COMUNE)

Mappa 4  
FRAGILITÀ E RISORSE/  
RISPOSTE (CITTÀ  
METROPOLITANA)

Mappa 5  
TRASFORMAZIONI  
METROPOLITANE  
PREVISTE DAI PGT VIGENTI

Mappa 6  
ESERCIZI  
COMMERCIALI

Mappa 7  
SCIENZE DELLA VITA

Mappa 8  
AGROALIMENTARE

Mappa 9  
ARTE, CULTURA E DESIGN

# 2.3

# I LIVELLI TERRITORIALI DI CONFRONTO

## Milano

- città  
**Comune di Milano**
- area metropolitana  
**Città Metropolitana di Milano**
- regione  
**Lombardia**

**Superficie**

23.864 Km<sup>2</sup>

1.576 Km<sup>2</sup>

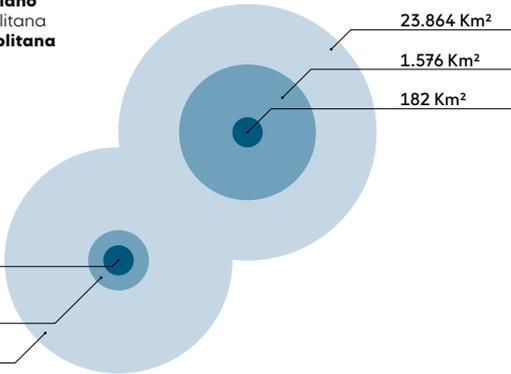
182 Km<sup>2</sup>

**Abitanti**

1,4 mln ab

3,2 mln ab

10,0 mln ab



## Barcelona

- città  
**Barcelona City**
- area metropolitana  
**Barcelona**
- regione  
**Cataluña**

**Superficie**

32.110 Km<sup>2</sup>

7.729 Km<sup>2</sup>

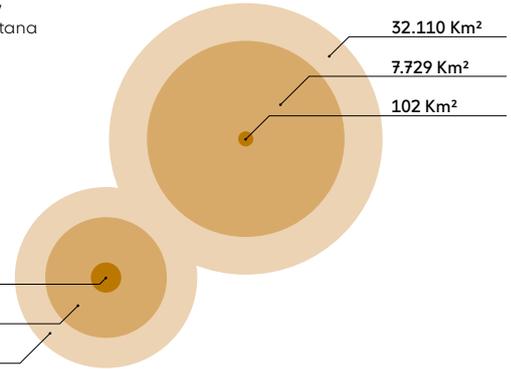
102 Km<sup>2</sup>

**Abitanti**

1,6 mln ab

5,6 mln ab

7,5 mln ab



## Berlino

- città  
**Berlin**
- area metropolitana  
**Berlin**
- regione  
**Berlin**

**Superficie**

891 Km<sup>2</sup>

891 Km<sup>2</sup>

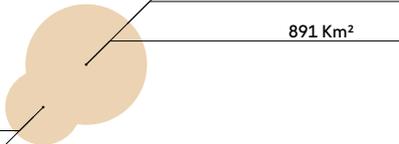
891 Km<sup>2</sup>

**Abitanti**

3,6 mln ab

3,6 mln ab

3,6 mln ab



## Francoforte

- città  
**Frankfurt am Main**
- area metropolitana  
**Kreieifreie Stadt Darmstadt**
- regione  
**Hessen**

**Superficie**

21.115 Km<sup>2</sup>

7.445 Km<sup>2</sup>

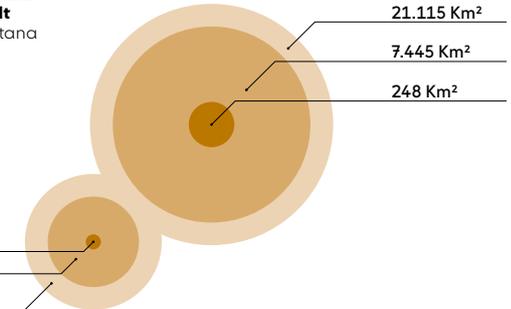
248 Km<sup>2</sup>

**Abitanti**

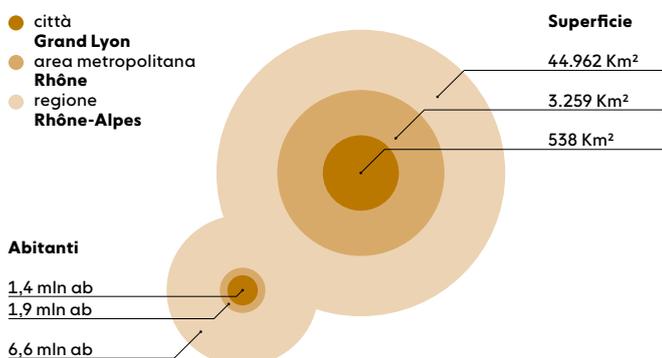
0,7 mln ab

4,0 mln ab

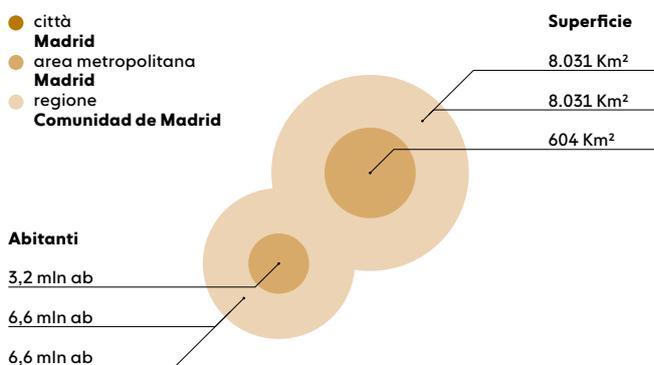
6,2 mln ab



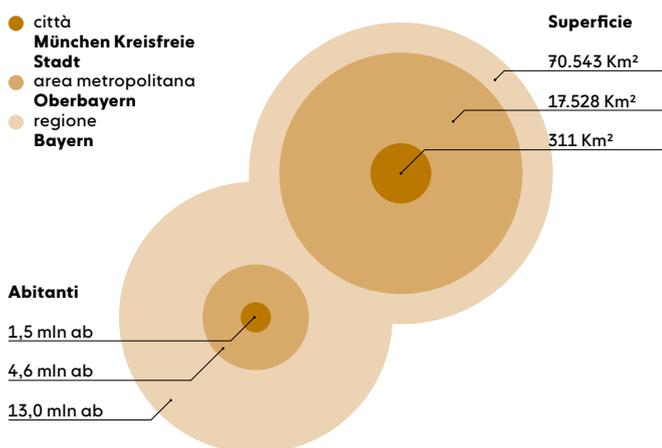
# Lione



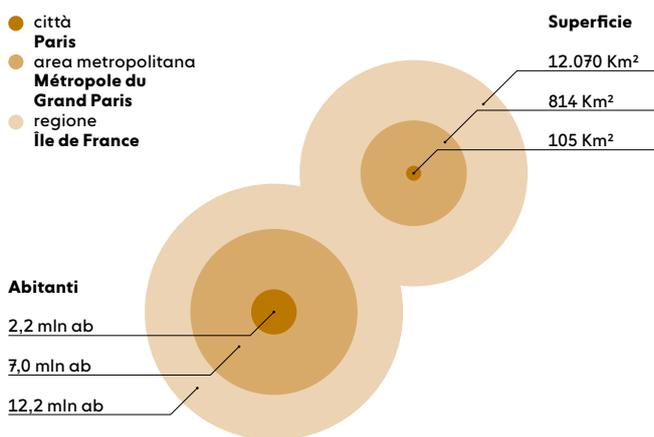
# Madrid



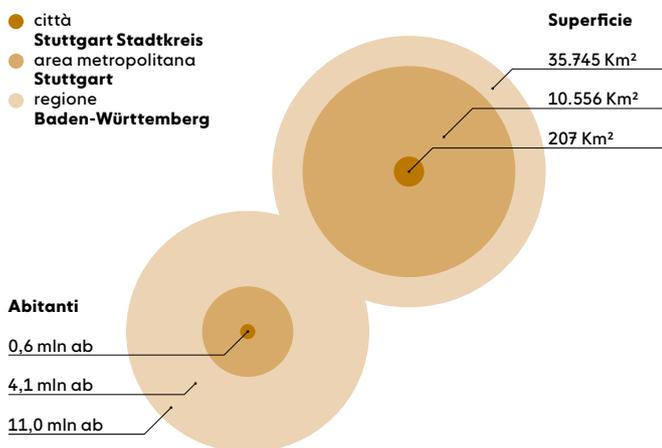
# Monaco



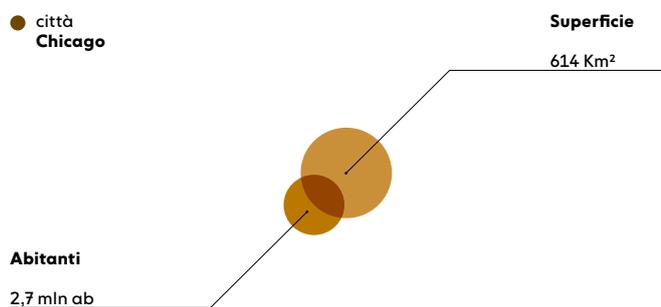
# Parigi



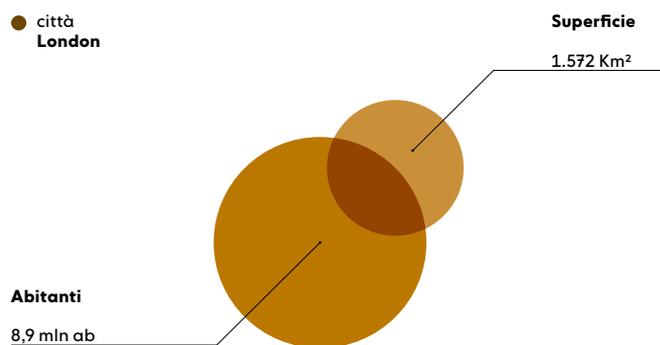
# Stoccarda



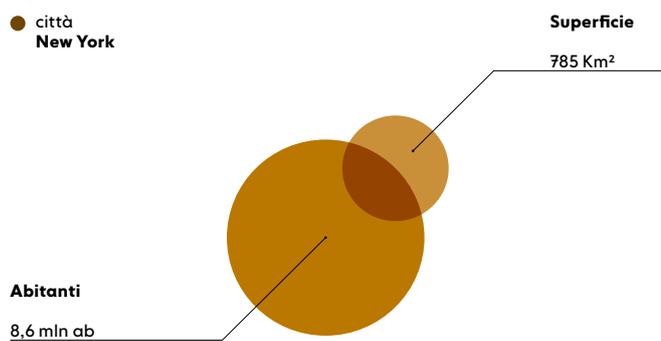
# Chicago



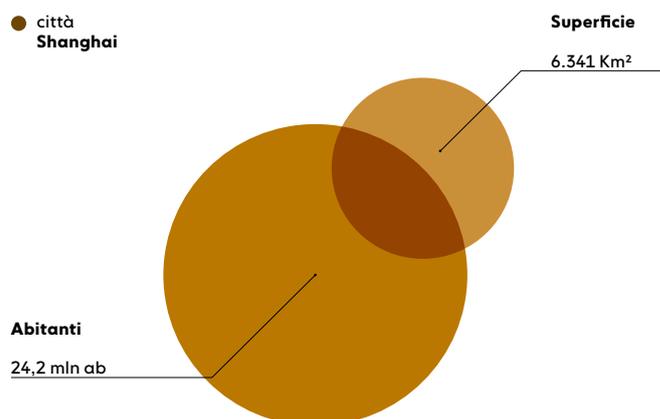
# Londra



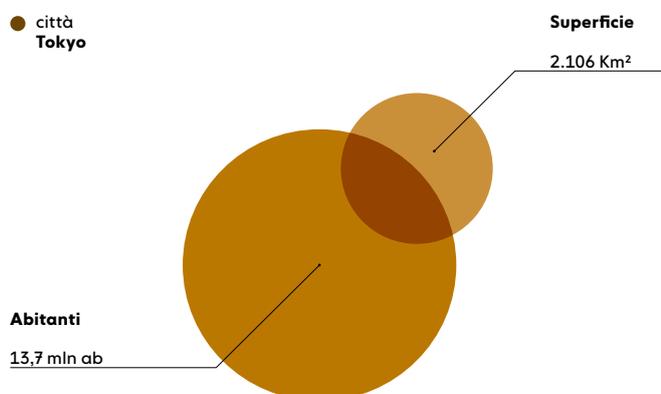
# New York



# Shanghai



# Tokyo



3

ATTIRABILITÀ  
E REPUTAZIONE

# 3.1

# ATTRATTIVITÀ

a cura di Centro Studi Assolombarda

Nel mappamondo terrestre, oggi le città occupano meno del 3% della superficie, ma accentrano il 70% del PIL e più del 50% della popolazione.

L'economia globalizzata è sempre più fortemente 'metropoli-centrica'. Questo è evidente se si considera il ruolo delle città nell'economia globale, così come se si valuta il rapporto esistente tra le grandi aree metropolitane e la capacità di produrre ricchezza nel Paese di appartenenza. Nel mappamondo terrestre, oggi le città occupano meno del 3% della superficie, ma accentrano il 70% del PIL e più del 50% della popolazione [1]. Si consideri, inoltre, che dal 2000 in Europa il tasso di crescita del PIL delle regioni urbane è sistematicamente superiore a quello delle regioni non urbane [2]. E, in prospettiva, al 2025 si stima che le prime 600 città più popolate produrranno da sole il 65% del PIL mondiale [3]. Nel corso degli ultimi decenni, le grandi aree metropolitane globali hanno innestato la propria forza propulsiva su fattori nuovi, che vanno oltre la favorevole collocazione geoeconomica o la tradizione accumulatasi nel tempo. Oggi le città con una proiezione internazionale sono piattaforme complesse di funzioni strategiche e si sviluppano principalmente grazie alla capacità di attrazione di talenti e capitale umano, di imprese e capitali economici, di turisti e persone, secondo un processo di concentrazione. Sono luoghi di interesse economico, politico, di socialità.

Una prima area di comparazione tra Milano e i *benchmark* europei riguarda l'attrattività verso talenti, capitale umano e turisti. I numeri di questa edizione dell'Osservatorio confermano la solida posizione di Monaco quale principale polo di attrazione di talenti tra i *benchmark* (1,78 lo score sintetico di dimensione), grazie all'elevata concentrazione di studenti stranieri (il 17% del totale) e la consistente presenza negli istituti di ricerca di vincitori dei prestigiosi finanziamenti dello European Research Council (248 tra il 2014 e il 2018, più di tre volte i 68 progetti vinti da Milano). Ulteriore conferma dell'attrattività 'tecnico-scientifica' di Monaco è l'ottimo punteggio che ottiene come città universitaria nel QS Best Student Cities. Nella graduatoria di dimensione complessiva, Barcellona è seconda (1,06, in linea con la media dei *benchmark*), Milano sempre terza (0,77) e ultima rimane Stoccarda (0,70).

Milano, quindi, pur essendo riconosciuta città universitaria di

[1] UN HABITAT.

[2] Commissione Europea.

[3] McKinsey Global Institute.

Milano continua a distinguersi per essere il gateway privilegiato degli investimenti diretti in Italia, con una concentrazione di tutti i nuovi progetti che sale al 34,2%.

qualità nel confronto globale, è ancora abbastanza distante dai *benchmark* nella capacità di assegnazione di ERC *grant* e, soprattutto, di attrazione di studenti stranieri.

Mantiene la terza posizione (0,90, leggermente sotto la media) anche relativamente all'attrazione di turisti: in questa edizione, Monaco (1,34) sorpassa Barcellona (1,33) e si posiziona alla guida della graduatoria; entrambe le città registrano un numero decisamente più elevato di arrivi turistici (17,3 e 12,1 milioni rispettivamente nel 2017) rispetto all'area metropolitana milanese (7,6 milioni). Va però sottolineato che nell'ultimo anno Milano ha sperimentato una crescita molto sostenuta, superiore a tutti i *benchmark* (+8,7%), che ha permesso alla città di superare perfino il picco di 7,4 milioni di turisti raggiunto nel 2015 con Expo.

Inoltre, è in cima al *ranking* in termini di spesa dei turisti internazionali <sup>[4]</sup> (1,36), seconda è Barcellona (1,28), terza Monaco (1,16). Fatto 100 la spesa totale dei turisti internazionali nelle cinque città a confronto, Milano continua a caratterizzarsi per una quota ben più ridotta (27%) rispetto a Barcellona (43%), ma in lieve aumento nell'ultimo anno. Ovunque diminuisce sia la spesa media per turista sia lo scontrino medio (in questo caso plausibilmente anche per effetto di una maggiore diffusione e utilizzo dei pagamenti tramite carte di credito per importi ridotti), ma Milano continua a distinguersi in entrambi i casi: la spesa media è del 40% superiore alla media dei *benchmark* e lo scontrino medio è in linea con quello registrato a Monaco e quasi il doppio rispetto a Barcellona e Lione.

Un secondo punto fondamentale è la capacità di attrarre imprese e capitali. In questa edizione, il capoluogo lombardo (1,64 lo score sintetico di dimensione) riconquista la prima posizione tra i *benchmark*, sorpassando Monaco (1,35), grazie a un sostenuto incremento nel numero di imprese a proprietà estera attive sul territorio (circa 10.700 vs 10.400 a Monaco). A Milano cresce anche il numero di investimenti *greenfield* (da 30 progetti nel 2016 a 50 nel 2017), ma in questo caso la distanza da Monaco è ancora molto ampia (100 progetti nel 2017).

Nel confronto con le altre città, continua inoltre a distinguersi per essere il *gateway* privilegiato degli investimenti diretti in Italia, con una concentrazione di tutti i nuovi progetti esteri che sale al 34,2% (solo Barcellona ha un ruolo paragonabile rispetto al proprio territorio nazionale, con una percentuale pari al 22,3%).

La dinamicità del mercato immobiliare di fascia alta <sup>[5]</sup> continua a caratterizzare anche quest'anno la piazza milanese, con quotazioni elevate che segnalano l'attivazione contemporanea di offerta e domanda di qualità. Milano consolida la posizione di vetta (1,59 lo score sintetico di dimensione), distanziando ulteriormente tutti i *benchmark*. Solo Monaco, in seconda posizione, è appena sopra la media dei *benchmark* (1,08). In particolare, tra le città analizzate Milano emerge per il più elevato canone di locazione primario sia nelle vie principali del centro (13.500 euro/mq a fine 2018, più di tre volte il canone di Monaco in seconda posizione, con una crescita del +8,0% rispetto al 2016) sia per gli uffici (580 euro/mq, quasi il 30% in più rispetto a Monaco, +16,0%).

Un terzo elemento di attrattività internazionale sono i grandi

<sup>[4]</sup> Dati originali di fonte Mastercard. Queste statistiche si basano su indicatori di spesa di flussi cross border utilizzando come metodo di pagamento carte di credito, debito e prepagato e non includono acquisti pagati in contanti. Gli indicatori di questa dimensione sono stati aggiornati rispetto alle precedenti edizioni.

<sup>[5]</sup> Dati originali di fonte Cushman & Wakefield (riferiti al quarto trimestre 2018).

eventi sportivi ospitati [6], importanti per la valenza economica, sociale e culturale che hanno e per l'eredità, anche reputazionale, che lasciano. Le città analizzate si dimostrano nettamente divise: Barcellona (2,32 contro 2,42 della scorsa edizione) e Milano (1,58 contro 1,53) si collocano sopra la media, staccando le altre città che si posizionano molto al di sotto della media (Lione 0,52, Monaco 0,39, Stoccarda 0,19). Il buon posizionamento di Milano è dovuto al fatto che, mentre conserva alcuni grandi eventi ricorrenti (Gran Premio di Formula 1 a Monza, Milano San Remo di ciclismo, grandi eventi calcistici), ha saputo attrarre eventi di livello mondiale per discipline di minore impatto mediatico, capaci però di muovere importanti gruppi di appassionati. Nel 2018, per esempio, ha ospitato la coppa del mondo di scherma e i campionati mondiali di volley.

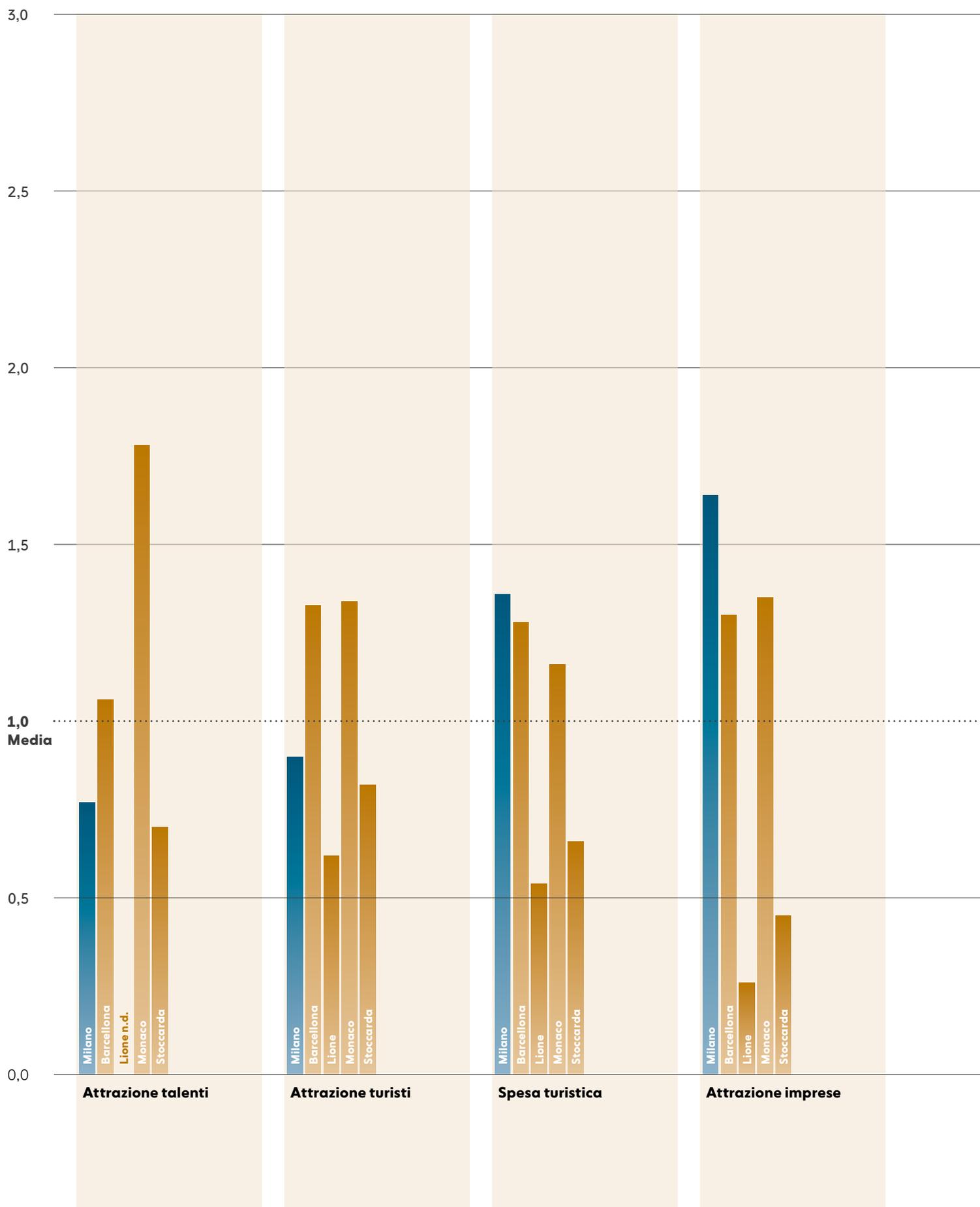
Infine, un *focus* specifico è dedicato a fiere e congressi internazionali [7], piattaforme di attrattività e internazionalizzazione, conoscenza e innovazione. Qui il confronto è sviluppato con le città europee di maggior rilievo nel settore: Barcellona, Francoforte e Parigi per quanto riguarda le fiere; Barcellona, Londra e Parigi per i congressi.

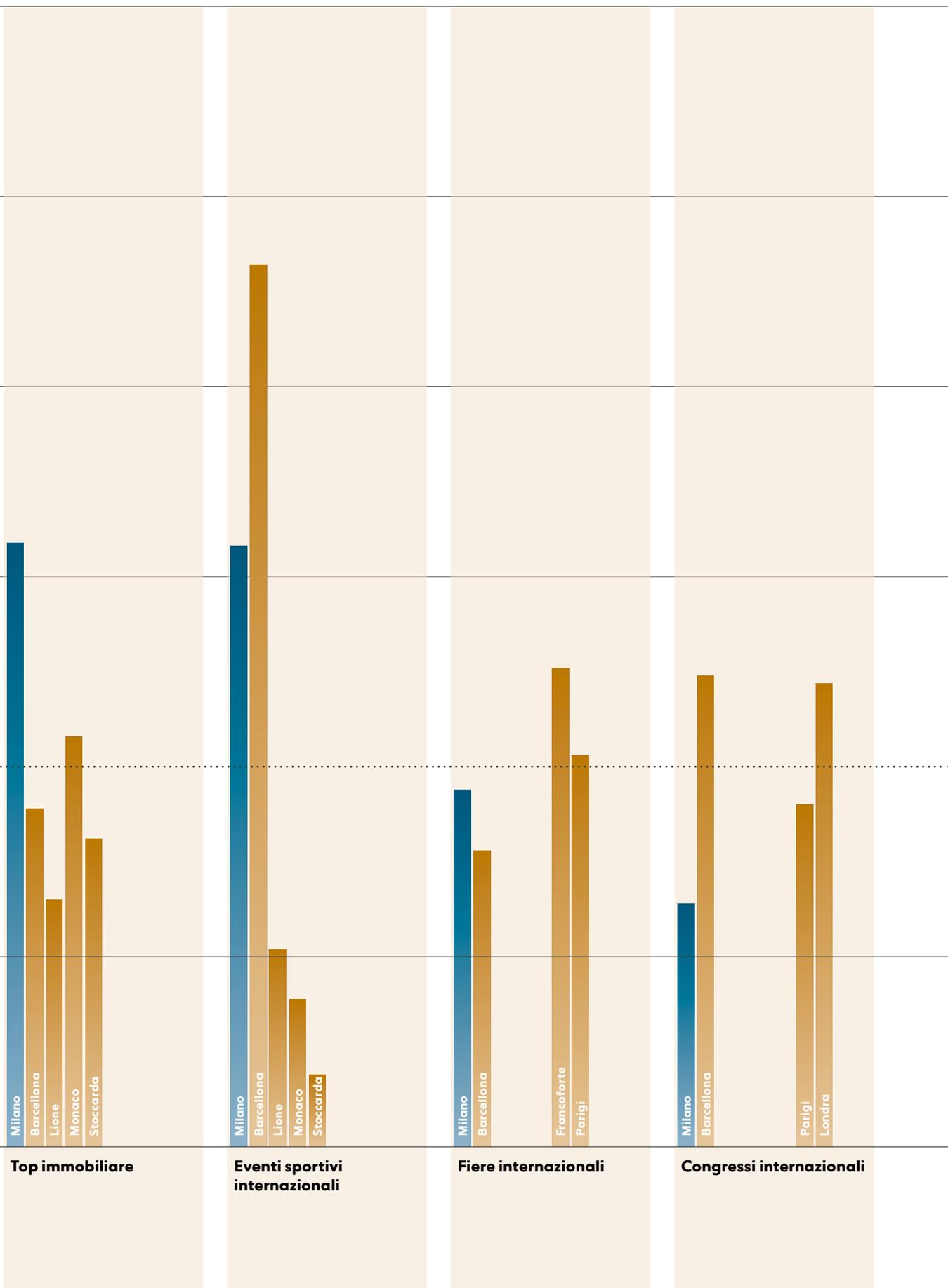
Relativamente alle fiere, il posizionamento di Milano rispetto ai *benchmark* migliora nel 2017 (0,94 lo score sintetico di dimensione), grazie a un incremento sul 2016 nella superficie venduta di spazi espositivi (superiore alle città confrontate). Milano riduce la distanza con Francoforte, nonostante la città tedesca consolidi la propria posizione di vertice (1,26 lo score di dimensione), così come con Parigi (1,03, seconda tra i *benchmark*). In particolare, Milano registra una crescita dei visitatori B2B italiani e una sostanziale conferma delle presenze estere. Il sistema fieristico di Milano, tipicamente espressione dei settori meccanica, alimentare, moda e arredamento in cui l'Italia eccelle, consolida le proprie manifestazioni di punta con una crescita rilevante dei metri quadrati venduti.

Nei congressi internazionali, Barcellona (1,24) e Parigi (1,22) registrano una forte crescita e si amplia la distanza con le altre città a confronto. Nell'ultimo anno, Milano incrementa il numero sia dei congressi (maggiore rispetto a tutti i *benchmark*) sia dei delegati internazionali. Si ricorda, tuttavia, che Milano è sul mercato congressuale con spazi dedicati di grandi dimensioni solo dal 2012, con un centro congressi a livello dei migliori standard internazionali.

[6] Si ringrazia Gianni Menicatti (PTS Clas).

[7] Dati elaborati da Fondazione Fiera Milano.





## 3.2

# REPUTAZIONE

a cura di PTS Clas

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

Milano gode di ottima reputazione, la più alta rispetto alle altre città considerate: la media delle quattro dimensioni indagate, che saranno di seguito descritte, raggiunge infatti quota 1,55, superando nettamente Monaco (1,26) e le altre città, che finiscono sotto la media. Non solo, Milano è l’unica città ad aver sempre aumentato il proprio indice di reputazione nel triennio (+0,08 tra 2017 e 2018 e +0,09 tra 2018 e 2019). Questa dinamica spiazza Barcellona che nel 2018 si collocava sulla media (1,0) e nel 2019 scende a 0,94.

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

Il punto di maggior forza è il suo sistema produttivo manifatturiero, in grado di creare valore ed esportare in una logica di sostenibilità sociale e ambientale: questa dimensione vede Milano mantenere la prima posizione (1,89 dal precedente 1,77) nonostante la crescita di Monaco (1,85 dal precedente 1,70); nettamente distanziate risultano Stoccarda (0,71), pure essendo città di grande tradizione industriale, e le altre città *benchmark*.

In particolare, tra gli indicatori, si evidenzia la crescita del numero di imprese con oltre un miliardo di fatturato che hanno sede a Milano (91), contro le 59 di Monaco (in calo dal precedente 61) e le 29 di Barcellona (in forte calo dal precedente 39). Inoltre, a conferma che all’interno del gruppo considerato la forza economica si gioca tra Milano Monaco e Stoccarda, il “Global RepTrak 100” che misura la reputazione delle 100 imprese globali sulla base di circa 230.000 valutazioni vede Milano (1,66), Monaco (1,67) e Stoccarda (1,67) praticamente allineate. Infine, il terzo indicatore relativo agli aspetti di sostenibilità è misurato con il numero di imprese annoverate

Il punto di maggior forza di Milano è il suo ecosistema produttivo manifatturiero, in grado di creare valore ed esportare in una logica di sostenibilità sociale e ambientale.

in “The Sustainability Yearbook” di RobecoSAM, che ogni anno valuta le pratiche sostenibili di quasi 2.700 imprese quotate tramite un questionario di 80-120 domande relative a fattori economici, ambientali e sociali. Per rientrare nel “The Sustainability Yearbook”, l'impresa deve essere nel 15% delle imprese più performanti del settore e Milano si colloca al secondo posto (1,88) dietro a Monaco (2,50) e nettamente davanti a Barcellona (0,63).

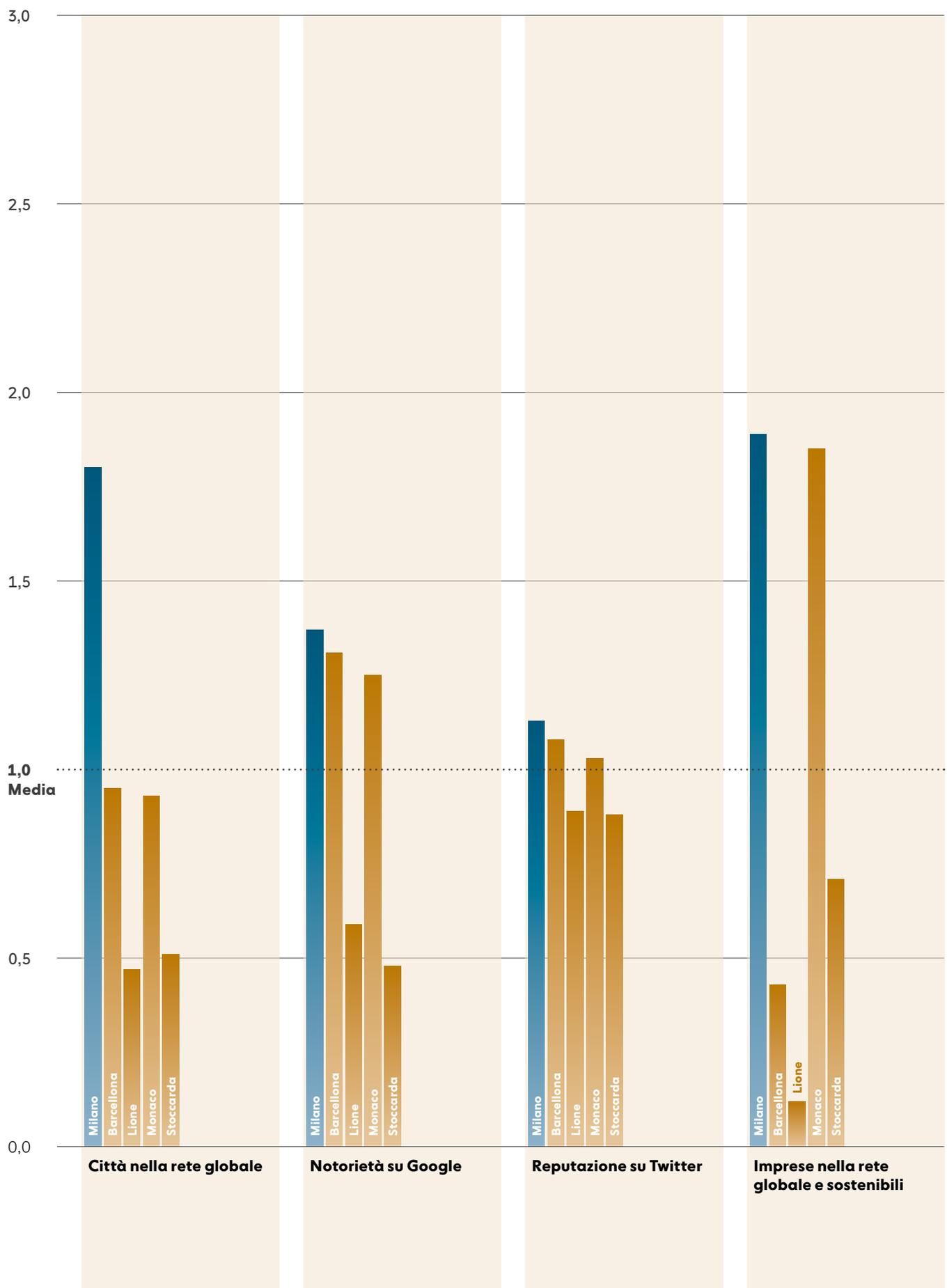
Pur mantenendo forte la sua reputazione di “città manifatturiera”, Milano vede crescere con positiva progressione la sua reputazione di “città globale”: tra le città considerate, non solo Milano stacca nettamente le altre, con un indice pari a 1,80 con Barcellona seconda con solo 0,95, ma è anche l'unica ad avere sempre incrementato la propria reputazione nel triennio. Il posizionamento in questa dimensione è il risultato della elaborazione delle classifiche internazionali World City Network di Peter J. Taylor, che misura l'integrazione di oltre 700 città nell'economia globale, del numero di consolati e del “Ranking City RepTrack” elaborato dal Reputation Institute, che sulle risposte di oltre 12 mila residenti in Paesi del G8 valuta l'opinione che hanno di 56 città mondiali.

La reputazione internazionale di Milano è confermata dal flusso di ricerche che la riguardano operate sul motore di ricerca Google [1]: qui Milano ha mostrato una *performance* eccezionale, passando dal terzo al primo posto, con un indice di 1,37 nel 2019 (era 1,18 nel 2018) contro 1,31 di Barcellona e 1,25 di Monaco. I punti di forza di Milano sono le ricerche per acquisti e all'interno delle categorie “commercio, industria e finanza”, che hanno registrato score superiori anche a Monaco e Barcellona. Nell'indicatore che misura la notorietà su Google della città nel suo complesso è, invece, Barcellona la città che registra il maggior numero di ricerche, al quale contribuisce in maniera significativa la passione calcistica.

Infine, la reputazione positiva di Milano emerge anche dai giudizi positivi e negativi (al netto dei testi neutrali) pubblicati su Twitter e analizzati attraverso la tecnologia iSA© (Integrated Sentiment Analysis) [2]. Complessivamente Milano si colloca al primo posto (1,13) davanti a Barcellona (1,08) e Monaco (1,03). Nel dettaglio, risulta infatti prima per il sentiment relativo all'arte e ai luoghi simboli della cultura e per quello relativo all'economia e all'industria. Risulta invece seconda, dopo Barcellona, per il *sentiment* relativo all'insieme della città.

[1] Elaborazioni su dati Google Trends.

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



## 3.3

# FOCUS MILANO NEL CONFRONTO GLOBALE

a cura di Centro Studi Assolombarda

Milano è tra le 50 città accentratrici di ricchezza e potere economico a livello globale.

Milano è città traino del Paese: nell'ultimo quinquennio il PIL milanese è cresciuto del +9,7%, più della Lombardia (+7,4%) e il doppio dell'Italia (+4,6%). Ne risulta un PIL ormai del +6,4% sopra i livelli pre-crisi, cui si confrontano il +1,1% della Lombardia e il -3,3% dell'Italia.

Non si tratta di congiuntura soltanto. McKinsey nel 2018 annovera Milano tra le 50 città accentratrici di ricchezza e potere economico a livello globale, insieme a Monaco e a capitali del calibro di Londra e Parigi. Sempre McKinsey attesta Milano tra le top 50 aree globali ancora nel 2025, nonostante la crescita di città asiatiche e africane.

Aggiungendo a queste considerazioni la consapevolezza del posizionamento di Milano a livello europeo, su una selezione di indicatori chiave relativi ad attrattività e reputazione risulta utile ampliare alle maggiori città globali la misurazione delle ambizioni del capoluogo lombardo.

Il panel allargato comprende da un lato top performer occidentali simili a Milano in termini economici-produttivi, individuati in Barcellona, Chicago e Monaco. Dall'altro, include le maggiori città globali così come individuate da autorevoli *ranking* e fonti, con identità e ruoli diversi. Si tratta delle capitali politiche Berlino, Parigi e Tokyo; dei poli finanziari Londra e New York; del polo produttivo Shanghai.

Queste inevitabili differenze tra le città vanno debitamente considerate nel leggere il posizionamento di Milano nel confronto globale, nonostante le dovute e necessarie precauzioni metodologiche garantiscano la confrontabilità dei dati [1].

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

Rispetto a quanto si riscontra negli altri capitoli dell'Osservatorio, dove il confronto è con *peer* omogenei, la distanza tra Milano e le altre città globali diventa rilevante. Ma rispetto alla precedente edizione, il capoluogo lombardo ha comunque compiuto passi in avanti.

Milano vede confermata la propria reputazione come città non solo di imprese, ma anche di università.

Secondo la classifica di Taylor, Milano è 11esima città globale nel 2018 (era 12esima nel 2016). Conferma quindi ancora una volta la propria appartenenza al cerchio ristretto delle città Alpha, ossia quegli snodi maggiormente rilevanti della rete di potere globale. Il capoluogo lombardo si posiziona così un gradino sopra Chicago (12esima) e ampiamente sopra Barcellona (44esima), Monaco (50esima) e Berlino (77esima), quest'ultima addirittura esclusa dal club delle Alpha. Allo stesso tempo, rimangono davanti a Milano Tokyo (decima) e Parigi (ottava), Shanghai (sesta), nonché le inarrivabili Londra e New York – che continuano a essere tanto integrate e rilevanti nei *network* globali che Taylor attribuisce loro una categoria a sé, detta delle Alpha++.

Il punto di maggior forza di Milano si conferma il tessuto imprenditoriale: mentre altre città vedono fluttuazioni maggiori nel punteggio delle imprese incluse nelle top 100 mondiali dal Reputation Institute, il capoluogo lombardo si attesta ancora vicino alla media (0,93), in linea con Monaco (0,94) e meglio di Chicago (0,90). Al vertice rimane Tokyo (3,64), seguita a larga distanza da New York (1,35). Parigi, invece, scende al di sotto di Milano e della media (0,91 rispetto a 1,40 nel 2018).

Milano vede inoltre confermata la propria reputazione come città non solo di imprese, ma anche di università. È pur vero che il punteggio di 0,87 la lascia al di sotto della media dei *benchmark* e sopra solo a Chicago (0,85). Però rimane un punteggio stabile e il *gap* è tutto sommato non eccessivamente ampio nel confronto con città universitarie del calibro di New York (0,97), Parigi (1,09) e Londra (1,13).

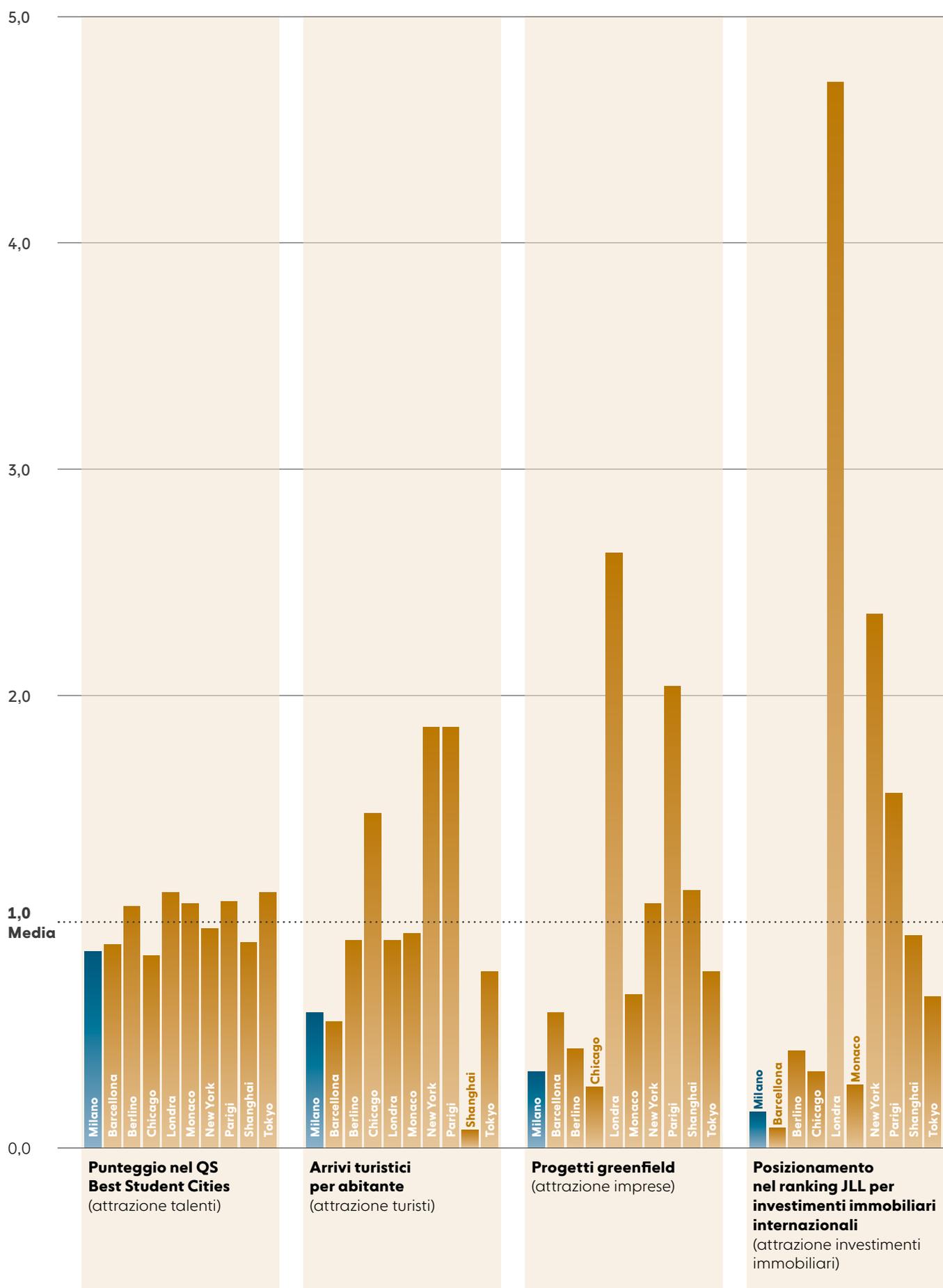
Quanto a turismo e investimenti invece, pur registrando lievi miglioramenti, Milano ancora mostra un'ampia distanza dalle principali città globali. Per

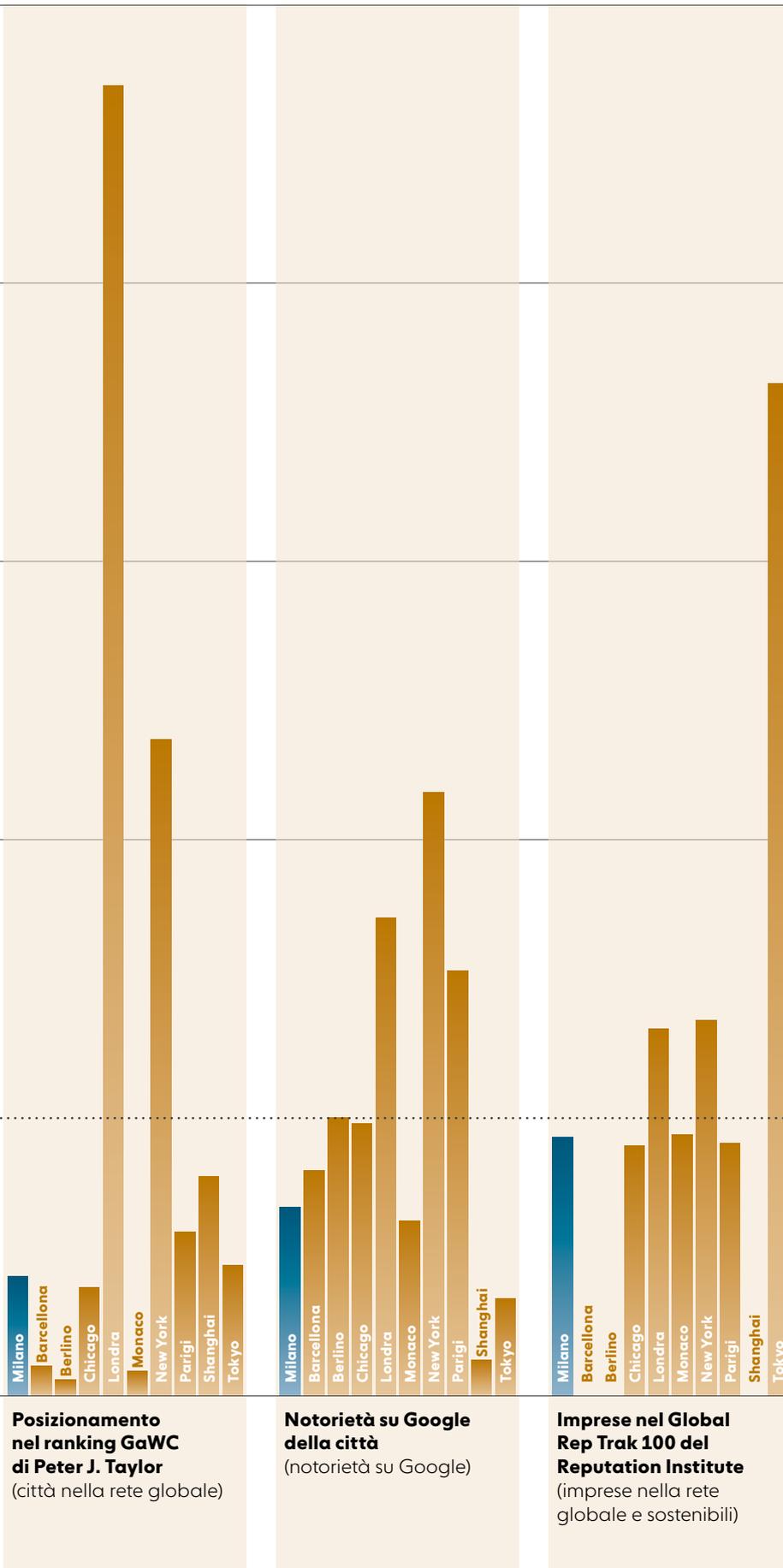
popolarità quale meta turistica, in termini di arrivi per abitante, Milano è appena terzultima davanti a Barcellona e Shanghai. La notorietà su Google della città si accresce, ma non abbastanza relativamente alle altre città, tutte al di sopra eccetto Monaco, Tokyo e Shanghai.

Per attrazione di investimenti immobiliari internazionali, Milano è 30esima su 300 città globali secondo le analisi JLL; un posiziona-

Quanto a turismo e investimenti invece, pur registrando lievi miglioramenti, Milano mostra ancora un'ampia distanza dalle principali città globali.

mento che attesta la dinamicità della piazza meneghina, ma che la lascia comunque in fondo alla classifica rispetto alle altre città, eccetto Barcellona (54esima). Considerando i nuovi investimenti di imprese multinazionali, invece, nonostante il numero di progetti *greenfield* cresca progressivamente (da 30 nel 2016 a 50 nel 2017), Milano viene largamente sorpassata da tutte le città tranne Chicago.





4

| OBIETTIVI

## 4.1

# Obiettivo 1 DINAMICHE SOCIALI ED EQUITÀ

a cura di Ambrosianum Fondazione Culturale

Milano si è lasciata la crisi alle spalle ma il timore che la ripresa possa accompagnarsi al rafforzamento della polarizzazione economico-sociale e delle diseguaglianze non è infondato.

È un'immagine in chiaroscuro, una fotografia che riflette luci ed ombre quella che ci restituiscono i dati dell'obiettivo Dinamiche sociali ed equità.

Se i principali indicatori dell'economia, della reputazione e dell'attrattività della città confermano che la svolta segnalata lo scorso anno è duratura e vede consolidare i propri successi, alcuni degli indicatori relativi al mercato del lavoro e all'inclusione sociale mandano segnali più contrastanti.

Milano si è lasciata la crisi alle spalle ma il timore che la ripresa possa accompagnarsi al rafforzamento della polarizzazione economico-sociale e delle diseguaglianze non è infondato.

Questo almeno è quanto suggeriscono la lettura dell'evoluzione nel tempo e la comparazione internazionale con le città *benchmark* delle sei dimensioni selezionate per questo Obiettivo, così strategico per il benessere complessivo della città e dei suoi cittadini. E questo è quanto confermano anche i dati di approfondimento, aggiunti a partire dall'edizione 2018, riferiti unicamente a Milano o alla Lombardia (senza il raffronto internazionale) per andare più in profondità nell'analisi delle disuguaglianze economico-sociali, di genere, età.

Qualche luce, anzitutto, trapela dalla prima delle sei dimensioni considerate: "capitale" giovanile.

Da un lato si conferma la posizione arretrata di Milano: lo score sintetico di dimensione (0,75) mostra una sostanziale distanza con il top

performer (1,20 Monaco) e una generale distanza dallo score medio.

Dall'altro lato l'indicatore, nei tre anni considerati, si muove verso l'alto, grazie all'evoluzione degli dei singoli indici:

- in negativo essi registrano l'ulteriore (seppure lieve) contrazione delle leve giovanili e l'aumento della popolazione ultrasessantacinquenne sul totale della popolazione attiva (con il peggioramento dei relativi tassi di dipendenza giovanile e di dipendenza anziani <sup>[1]</sup>); a ciò si aggiunge il tendenziale aumento, nel corso dell'ultimo decennio, della cancellazione dall'anagrafe del comune di Milano di cittadini tra i 20 ed i 34 anni per trasferimento all'estero (il dato del 2018 - 1.419 - è in flessione rispetto al biennio precedente, ma vale comunque il doppio del 2009);
- in positivo - ed è questo a trascinare verso l'alto lo score sintetico - emerge netta la diminuzione dei NEET (-2,8 punti percentuali, fissandosi al 14,2%). Il dato assoluto resta il più alto rispetto alle altre città *benchmark*, ma per Milano è una buona notizia, che si integra con la diminuzione nel triennio sia del tasso di dispersione scolastica tra i 18 ed i 24 anni (13,1% ed. 2017; 12,0% ed. 2019) sia del tasso di mancata re-iscrizione nelle scuole secondarie di II grado, dal 1° al 2° anno (che passa dal 15% nel 2009 e arriva al 12,8% nel 2017).

Per converso, il tasso di svantaggio relativo generazionale, calcolato come rapporto tra tasso di disoccupazione della popolazione 25-34 e tasso di disoccupazione della popolazione di 35 anni e più, ha un *trend* di tendenziale aumento dal 2008 ad oggi (dall'1,58 del 2008 all'1,80 nel 2018) con solo qualche isolato segnale di miglioramento, rivelatosi però transitorio.

Non rivela grandi sorprese la seconda dimensione - popolazione straniera - che vede Milano restare in linea con le città *benchmark* (lo score sintetico di dimensione è 1,04). L'incidenza straniera sul totale della popolazione subisce un lieve aumento (attestandosi al 19,2%); mentre, per quanto riguarda la composizione interna, si nota una leggera diminuzione della componente giovanile (0-24 anni) e della componente femminile, pur rimanendo quest'ultima in equilibrio con quella maschile. Entrambe le componenti - giovanile (soprattutto, con il 27%) e femminile - sono comunque elevate se confrontate con le altre città *benchmark*, segno di una struttura della popolazione relativamente equilibrata per fasce d'età e certamente per genere, e di un potenziale giovanile con *background* migratorio che è al tempo stesso sfida e risorsa e da valorizzare a partire dalla presenza in costante crescita nei diversi ordini del sistema formativo; un potenziale - come abbiamo già avuto modo di evidenziare nella scorsa edizione - che però è maggiormente a rischio di "dispersione scolastica" e di concentrazione in alcune aree e istituti scolastici della città <sup>[2]</sup>.

La terza dimensione - equità nei redditi - mostra un allineamento di Milano alla media (con score di 0,99) nell'edizione 2019 ed una lieve variazione intertemporale negativa (-0,07) rispetto all'edizione 2017. Più ombre che luci emergono però da questo punto di osservazione. L'incidenza della popolazione a rischio di povertà mostra un aumento di 2,5 punti percentuali nel triennio 2017-2019 (da 11,1% a 13,6%) più che nelle città *benchmark*, anche se l'ultimo valore è abbastanza in

[1] Rispettivamente relativi alla percentuale di popolazione 0-14 anni sulla popolazione 15-64 anni; e alla percentuale di popolazione 65 e più anni sulla popolazione 15-64 anni, pari per Milano il primo a 21,4% e il secondo a 35,3%; valori sul cui peggioramento impatta il basso tasso di fecondità delle donne (1,39).

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

## Milano ha il reddito pro capite più alto d'Italia (oltre 28mila euro) ma è aumentata la polarizzazione dei redditi.

linea con quello di Barcellona (15%) e Stoccarda (12,7%). Per quanto riguarda la distribuzione dei redditi, misurata dal coefficiente di Gini, la *performance* migliore è registrata da Monaco e Stoccarda (peggiore di Milano - con 0,479 - è solo Barcellona).

Anche la quarta dimensione - equilibrio tra salario e costo della vita - mostra una lieve variazione negativa (lo score vale 0,89 nell'edizione 2019, cioè -0,03 rispetto all'edizione precedente).

A Milano il salario medio aumenta, anche in via consistente (+6,5 punti percentuali tra il 2015 e il 2018), ma tale aumento non è in grado di bilanciare l'aumento del livello dei prezzi (di ben 21,6 punti percentuali nel triennio 2017-2019). Il *trend* è molto simile a quello delle altre città, sebbene si confermi che a Milano il costo della vita è, proporzionalmente a New York, più elevato che altrove. Ciò, rappresenta un possibile fattore di fragilità reddituale che può intrecciarsi in modo vizioso con

le disuguaglianze appena richiamate (come accade per i *working poors*). Secondo l'ultimo Rapporto Caritas, nella diocesi di Milano, dopo 8 anni tutti i principali indicatori della povertà sono tornati ai valori precedenti al 2008; in un quadro finalmente di generale miglioramento, si è registrato però l'aumento dei poveri cronici e dei disoccupati di lungo periodo.

La mancanza di lavoro ma anche la precarietà e la cattiva qualità del lavoro è tra le cause più forti di disagio e povertà. Avere un lavoro non necessariamente tutela dalla caduta in povertà [3]. Come altre fonti confermano, Milano ha il reddito pro capite più alto d'Italia (oltre 28mila euro) e la ricchezza complessiva è aumentata di tre punti percentuali negli ultimi sei anni, ma è aumentata la polarizzazione dei redditi e la distribuzione diseguale tra le diverse fasce di reddito (il 9% detiene oltre un terzo della ricchezza complessiva [4]).

Chiaroscuri emergono dalla quinta dimensione: "inclusione sociale". Lo score sintetico già basso (0,66) nell'edizione 2019 mostra un lieve peggioramento (-0,01) dall'edizione 2017, ma la variazione risente del fatto che lo score di dimensione, calcolato attraverso la normalizzazione dei dati, è sensibile alle variazioni della media. Occorre quindi entrare nel dettaglio per cogliere gli andamenti effettivi. Difatti, diminuiscono sia il tasso di disoccupazione di lungo periodo (dal 4,4% del 2015 al 3,3% del 2017) [5], sia il tasso di abbandono scolastico (dal 13,1% del 2015 al 12,0% del 2017) [6].

Sul fronte della disoccupazione di lungo periodo, Barcellona registra però la maggiore riduzione del tasso (con -4,1 punti percentuali); tale riduzione ha influenzato lo score delle altre città, "svalutandone" i miglioramenti. Ciò accade proprio per Milano, nonostante il valore ultimo registrato dalla capitale spagnola sia superiore a quello della capitale lombarda (Milano: 3,3% vs Barcellona 6,3%; peraltro, non lo dimentichiamo, si tratta di valori in tutti i casi superiori a quelli di Monaco e Stoccarda, rispettivamente 0,7% e 0,9%). Un analogo ragionamento vale per l'indicatore relativo al tasso di abbandono scolastico 18-24 anni: in diminuzione a Milano, come già ricordato, vede Barcellona registrare il più ampio miglioramento; registra a Monaco e Lione i valori più bassi.

Rispetto all'edizione 2017 resta invariata a Milano la percentuale di popolazione in condizione di deprivazione materiale.

Per le altre città *benchmark* (Barcellona e Stoccarda) si riconferma

[3] Caritas Ambrosiana, XVI Rapporto sulle povertà, Milano 2018.

[4] CCIAA, Milano Produttiva, 2018.

[5] I dati si riferiscono al territorio regionale.

[6] I dati si riferiscono al territorio regionale.

il trend di miglioramento evidenziato nella scorsa edizione.

Da ultimo, la sesta dimensione donne e lavoro rivela il posizionamento di Milano abbastanza in linea con le città *benchmark* (0,90 lo score sintetico di dimensione).

Unica eccezione Lione (1,12), che si staglia sopra la media, specie

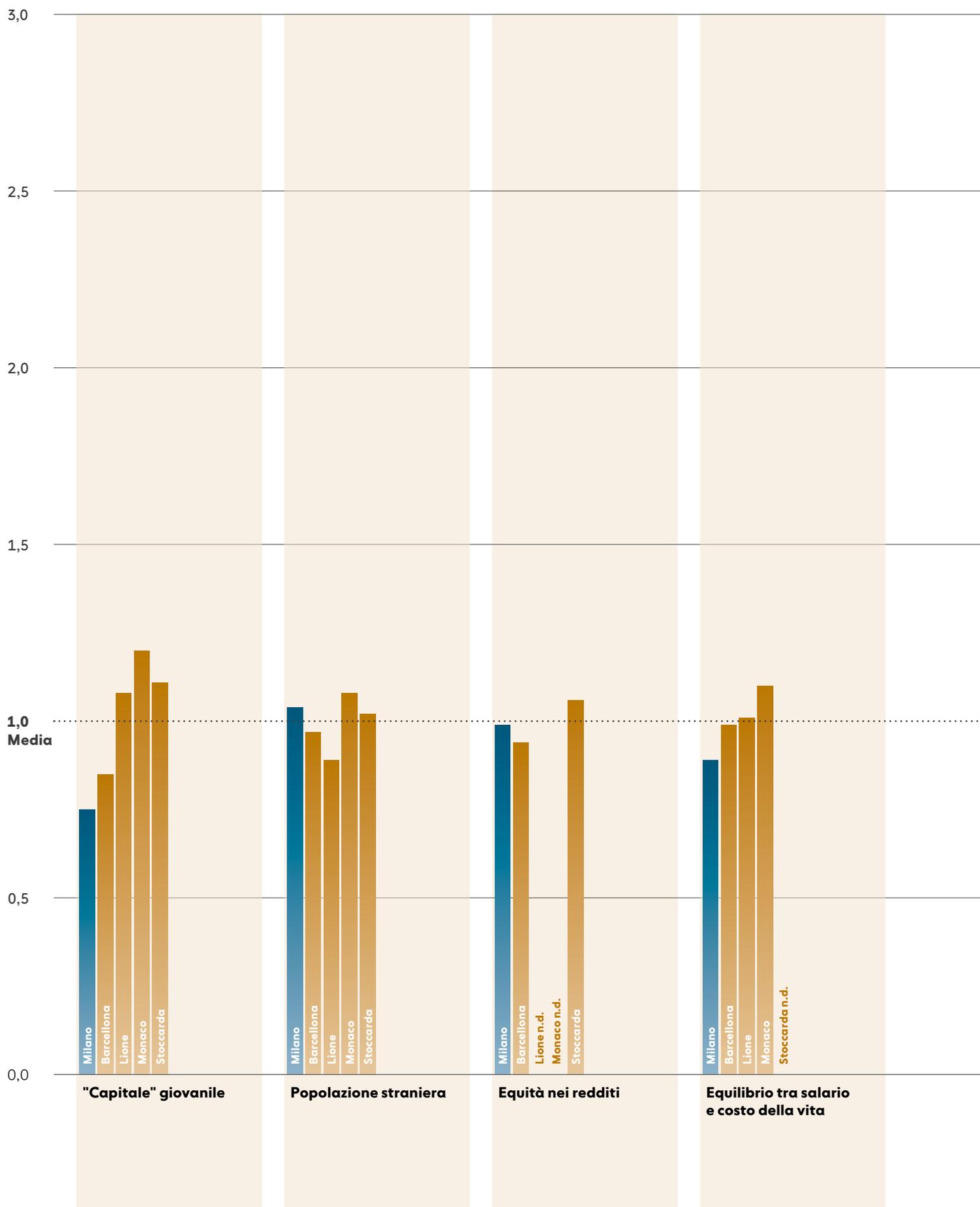
a motivo dell'elevato tasso di fecondità che continua a caratterizzarla (pur se in flessione), mentre è sempre basso e in flessione il valore di Milano (dall' 1,46 dell'edizione 2017 all'1,39 dell'edizione 2018, come a Barcellona), che scende parallelamente al carico di figli piccoli per donna. In controtendenza ci sono invece Monaco e Stoccarda, in cui il tasso di fecondità cresce (per Monaco da 1,45 ad 1,55; per Stoccarda da 1,46 ad 1,57). Si registra per contro un generale aumento del tasso di occupazione femminile in tutte le città. Questo è vero soprattutto per Monaco e Stoccarda, le quali sembrano confermare la correlazione tra andamento positivo dell'occupazione femminile ed elevata natalità. Come sappiamo, si tratta di una correlazione spuria, su cui molti aspetti incidono. Lo prova Milano dove il tasso di fecondità cala mentre aumenta il tasso di occupazione femminile e si riduce il tasso di mancata partecipazione delle femmine al lavoro.

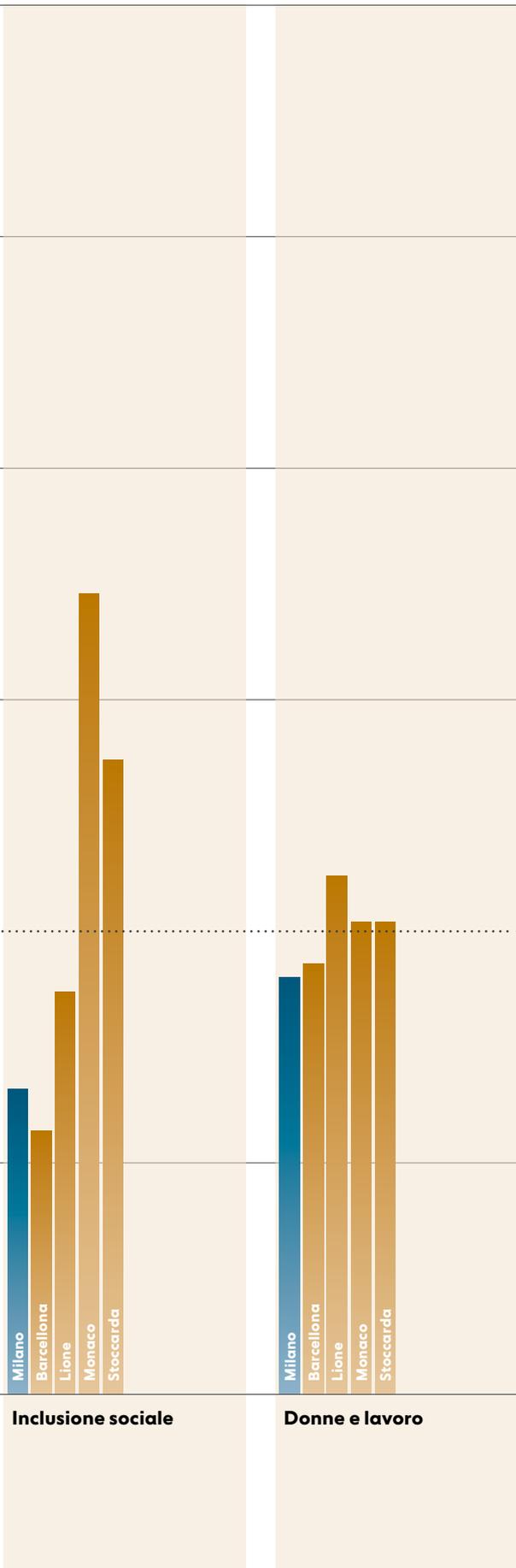
Ancora una volta, l'attenzione non può che essere puntata sull'importanza di favorire un sistema di conciliazione famiglia-lavoro e politiche nel complesso *family friendly* a sostegno delle generatività.

Se vale la premessa da cui siamo partiti, possiamo in conclusione dire che Milano si trova nel mezzo di una transizione decisiva in cui c'è in gioco la sua capacità di costruire uno sviluppo inclusivo, sostenibile, integrale, secondo una prospettiva che coniughi la dimensione ambientale ed economica con quella sociale e umana; in cui c'è in gioco, al tempo stesso, la sua capacità di porsi simbolicamente quale esempio propositivo per lo sviluppo del resto del Paese.

Milano si trova nel mezzo di una transizione decisiva in cui c'è in gioco la sua capacità di costruire uno sviluppo inclusivo, sostenibile, integrale.







## 4.2

# Obiettivo 2 ACCESSIBILITÀ

a cura di PTS Clas

Milano, dopo la positiva esperienza di Expo 2015, vuole continuare ad essere centro attrattore di eventi e di nuove attività, culturali, sportive, sociali e produttive. Ha quindi bisogno di accessibilità a tutti i livelli: nella dimensione internazionale, per collegarsi con le aree più dinamiche del pianeta e a livello locale, per ripartire sulla sua vasta area metropolitana l'impatto di questi eventi. Purtroppo, l'accessibilità rimane un punto critico, dove il confronto con le altre realtà, e in particolare con Barcellona, vede il 2019 evidenziare alcuni punti di arretramento.

L'accessibilità internazionale, sostanzialmente fornita tramite collegamenti aerei, vede Milano nella impossibilità di manovrare le principali leve che governano gli assetti del settore: le istituzioni milanesi hanno un forte e diretto controllo sulle infrastrutture aeroportuali ma nessuna possibilità di incidere sulla fornitura di servizi di trasporto aereo, condizionati da scelte di regolazione del settore e, ancor più, dalla debolezza degli attori nazionali. Siamo infatti a un passo dal vedere le imprese italiane fuori dal settore del trasporto aereo. Milano può quindi contare solo sulla appetibilità commerciale del suo bacino di riferimento, dovendo anche superare rilevanti ostacoli di natura regolamentare, nazionale e internazionale.

L'accessibilità internazionale, calcolata con gli indici di accessibilità intercontinentale e continentale e con il traffico passeggeri negli aeroporti, vede Milano (1,26) collocarsi al terzo posto (perdendo quindi una posizione), dopo Monaco (1,52) e scavalcata da Barcellona che si posiziona seconda (1,36). Lione (0,46) e Stoccarda (0,40) sono nettamente staccate.

Il punto debole di Milano continua a essere l'accessibilità intercontinentale: Milano fa registrare un indice di 30,4 (contro il 47,7 di Monaco e fatto 100 Londra, leader europeo), nonostante i suoi aeroporti muovano più passeggeri (46,9 milioni a Milano contro 46,3 di Monaco) e faccia registrare nel 2018 una crescita del 7% (che si somma al +14% dell'anno precedente). Il sistema aeroportuale milanese continua a

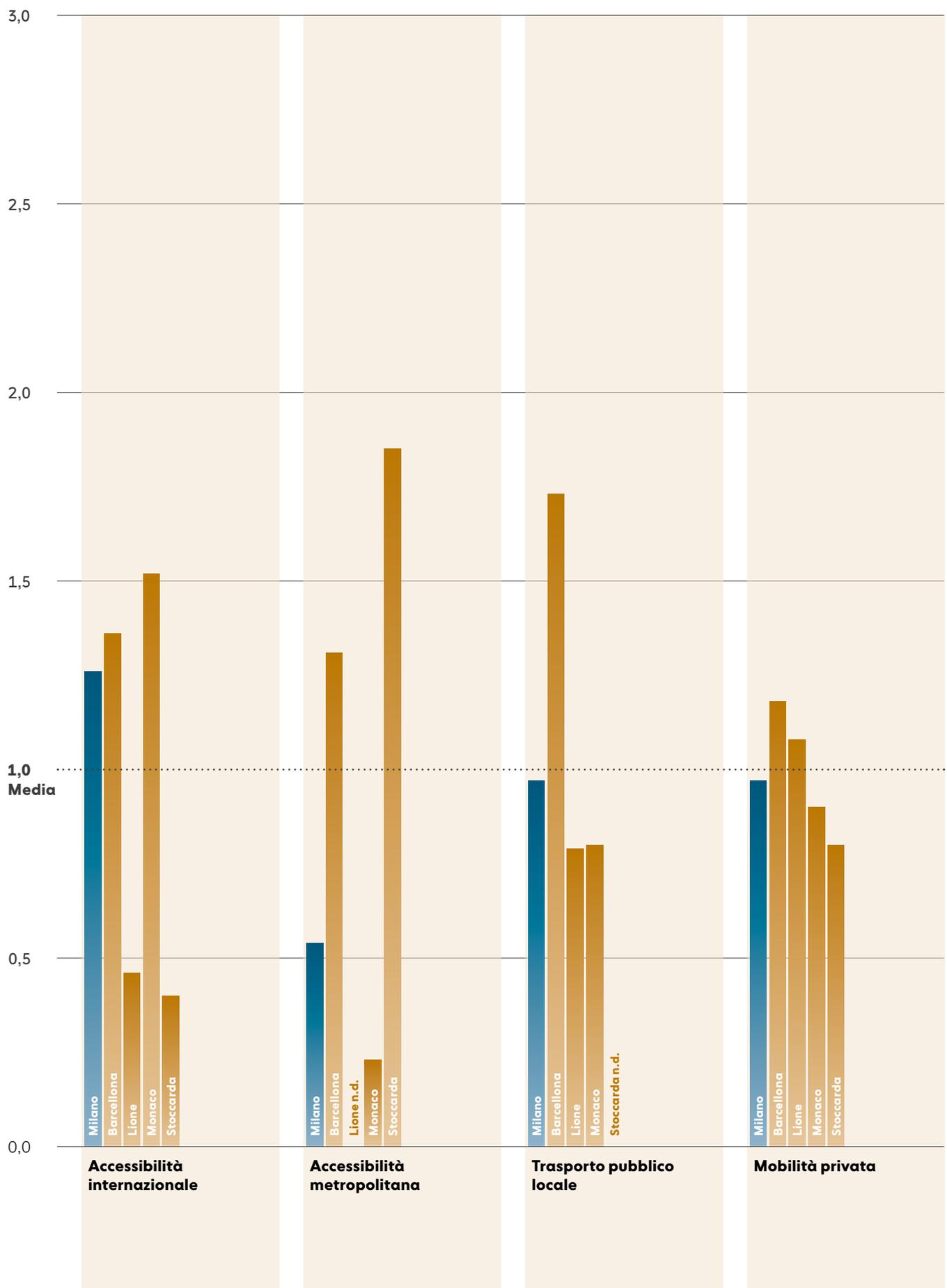
Il punto debole di Milano continua a essere l'accessibilità intercontinentale.

essere penalizzato dalla mancanza di un vettore di riferimento che faccia convergere il traffico di media distanza per alimentare le rotte di lunga: è questo il fenomeno che ha permesso lo sviluppo di Barcellona (+6% di passeggeri transitati) che ha fatto balzare l'indice di accessibilità intercontinentale da 11,7 a 31,3. Milano è cresciuta, ma non ha avuto le stesse condizioni che hanno permesso a Barcellona una crescita senza precedenti.

Per quanto riguarda l'accessibilità metropolitana, la ripresa economica che ha accompagnato anche il 2018 ha determinato un aumento degli spostamenti mettendo ovunque in crisi i sistemi trasporto e le infrastrutture di mobilità. Infatti, solo Stoccarda migliora la sua posizione (da 1,43 a 1,85), Barcellona peggiora ma resta superiore a 1 (da 1,51 a 1,31), mentre Milano (si allontana ancora di più dalla media (da 0,70 a 0,54). Sia Milano sia Barcellona presentano una forte criticità nell'efficienza del trasporto pubblico locale extraurbano accompagnato dal peggioramento della congestione stradale extraurbana, misurato utilizzando le metodologie di Google (15,1% il tempo speso in più rispetto alla situazione di traffico scorrevole per accedere alla città di Milano dall'*hinterland*).

Gli indici che misurano l'efficienza del trasporto pubblico locale esprimono un dato che deve essere trattato con molta cautela, perché non è stato possibile aggiornare gli indicatori di fonte Moovit, che elabora big data relativi alla qualità del trasporto pubblico locale raccolti tramite segnali inviati dagli smartphone sui quali è installata una apposita app. Se la situazione relativa alla qualità della rete di trasporto pubblico locale (numero di cambi per viaggio e distanza a piedi dalla fermata al luogo di destinazione) è un indice di natura strutturale, e quindi si può supporre la sua relativa invarianza, il tempo di attesa alle fermate è invece congiunturale e la sua mancanza ci impedisce di cogliere la capacità di reazione delle realtà locali alla forte domanda di qualità nel trasporto pubblico. Il terzo indicatore della dimensione, basato sulle rilevazioni dei tempi di spostamento di Google maps, vede Milano mantenere la seconda posizione (1,14) dietro a Barcellona (2,86) con un arretramento reso più accentuato dalla crescita della città catalana, che per molti aspetti diviene il principale competitor di Milano.

La dimensione che misura la mobilità privata mostra una sostanziale stabilità della situazione del cluster e conferma Milano al terzo posto, appena sotto la media (0,97), penalizzata dal tasso di motorizzazione (599 auto per mille abitanti - dato riferito alla Lombardia), che continua a salire (+1,2%) seppur meno di Barcellona (462 auto per mille abitanti, +1,8%). La congestione veicolare, misurata con il numero indice espressivo delle ore perse in congestione, vede Milano (indice 34,3) al terzo posto, dopo Barcellona e Lione, ma decisamente davanti alle città tedesche che fanno registrare indici molto negativi (gli indici di congestione misurano 46,2 a Monaco e 54,1 a Stoccarda).



## 4.3

# Obiettivo 3 SVILUPPO URBANO E GREEN

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

La crescita urbana è sviluppo e competitività anche in virtù della capacità di organizzare sul territorio le funzioni urbane e di operare con una prospettiva di sostenibilità, perseguendo un uso efficiente del suolo, riutilizzando aree dismesse o sottoutilizzate, offrendo spazi verdi estesi e fruibili, ed evitando così il rischio di degrado connesso a processi di urbanizzazione disordinata e generatrice di diseconomie. Per una valutazione complessiva della sostenibilità dello sviluppo urbano, si analizzano le trasformazioni metropolitane di Milano, la qualità dell'aria, le dinamiche del mercato immobiliare e la disponibilità di una rete diffusa e di qualità di servizi commerciali e di ristorazione.

### **TRASFORMAZIONI METROPOLITANE**

Con l'approvazione della Legge regionale per il governo del territorio 12/2005, la Regione Lombardia ha dato un impulso potente al rinnovo della strumentazione urbanistica locale.

L'introduzione dei Piani di Governo del Territorio (PGT), in sostituzione dei vecchi Piani Regolatori Generali, ha costretto i Comuni a porre mano al quadro previsionale urbanistico. Per quanto l'arco temporale necessario al rinnovo non sia stato brevissimo, circa quindici anni, allo stato attuale tutti i Comuni sono dotati di un Piano conforme alla legge regionale, in molti casi sottoposto a revisione e/o adeguamento attraverso lo strumento della Variante urbanistica.

A valle di un lungo e complesso processo di adeguamento della pianificazione locale, attraverso la lettura dei dati del Sistema Informativo Territoriale (SIT) integrato regionale, è possibile osservare l'odierno

scenario delle trasformazioni metropolitane previste dai Documenti di Piano e dai piani attuativi contenuti nei Piani delle Regole.

La mappa 'Trasformazioni metropolitane previste dai PGT vigenti' (nella sezione Mappe) restituisce la totalità delle previsioni contenute nei PGT dei 133 Comuni appartenenti alla Città metropolitana di Milano, costituite da circa 1.700 Ambiti di trasformazione previsti dai Documenti di Piano (che misurano una superficie di circa 8.700 ettari) e da circa 3.800 Piani attuativi previsti dal Piano delle Regole (su una superficie di circa 5.500 ettari, ricadenti all'interno del tessuto urbano consolidato). Per garantire una comprensibile lettura della complessità di questi dati, si è scelto di rappresentare la totalità di queste previsioni sottoforma di "mappa di concentrazione". Per ogni esagono (che misura circa 18 ettari) è stato conteggiato il numero delle previsioni ricadenti al suo interno, restituito per classi cromatiche, in relazione alla concentrazione crescente delle previsioni di piano.

Escludendo una valutazione di natura qualitativa, dall'analisi dei dati quantitativi è possibile sottolineare alcuni elementi. In primo luogo, si rileva una prevalenza di ambiti di trasformazione concentrati sul suolo già urbanizzato: circa il 60%, rispetto ad un 40% che interessa suolo ancora libero, con una localizzazione prevalente in prossimità dei nuclei insediativi esistenti. Sul totale delle trasformazioni previste dai Documenti di Piano, circa 3.400 ettari interessano superfici agricole o allo stato attuale non ancora antropizzate. Per avere un ordine di grandezza di un simile scenario evolutivo, è come se la previsione sottraesse all'uso agricolo o naturale una superficie territoriale equivalente a circa 4.900 campi da calcio.

Sul versante delle funzioni ammesse dalle previsioni degli ambiti di trasformazione, si rileva una netta prevalenza di quella residenziale (53%), in parte privilegiata nell'ambito di processi di pianificazione avviati nella fase precedente alla crisi che ha interessato il settore immobiliare. Le funzioni produttive e il terziario (rispettivamente 24% e 10%) coprono gran parte della quota residua delle previsioni. Quanto alla distribuzione territoriale, si può osservare che le previsioni di maggiore estensione, riguardano principalmente aree dismesse, insistono sugli ambiti consolidati della città centrale, dei comuni di prima corona e, più in generale del nord-nord/ovest milanese. Diversamente, le previsioni riguardanti gli ambiti sud - o comunque quelle meno prossime al nucleo centrale - sono di "pezzatura" minore o, se di dimensioni ragguardevoli, insistono su suoli liberi.

Sulla mappa vengono inoltre riportate le principali trasformazioni previste con una superficie superiore ai 10 ettari, le grandi trasformazioni previste dagli Accordi di programma: gli Scali ferroviari, C.na Merlata e MIND a Milano, le Aree Falck a Sesto SG, l'area ex dogana/Westfield a Segrate, etc.

L'immagine attiene in prevalenza all'esito formale del processo, in quanto ad oggi non esistono strumenti esaustivi e aggiornati di monitoraggio dell'effettiva attuazione delle previsioni.

A partire da queste considerazioni e dalla necessità di monitorare i processi di trasformazione territoriali, con la Legge regionale n.31 del 28 novembre 2014 sono entrate in vigore le disposizioni regionali in tema di riduzione del consumo di suolo e rigenerazione del territorio

## Prevalenza di ambiti di trasformazione concentrati sul suolo già urbanizzato.

degradato o sottoutilizzato.

Nello specifico, per raggiungere l'obiettivo prioritario della riduzione del consumo di suolo agricolo e soddisfare al contempo i fabbisogni insediativi, la legge regionale pone come azione fondamentale il riuso delle aree urbanizzate dismesse o sottoutilizzate e da bonificare e il riuso del patrimonio edilizio esistente.

Vengono fissate alla scala regionale due soglie temporali di riduzione del consumo di suolo:

- per il 2025 pari al 45% della superficie complessiva degli Ambiti di trasformazione su suolo libero a destinazione prevalentemente residenziale e vigenti al 2 dicembre 2014, ridotta al 20-25% al 2020;
- per il 2020, pari al 20% degli Ambiti di trasformazione su suolo libero a destinazione prevalentemente per altre funzioni urbane e vigenti al 2 dicembre 2014.

Tali soglie sono state rimodulate alla scala provinciale, e per la Città metropolitana di Milano sono state definite le seguenti soglie di riduzione:

- tra il 25% e il 30% per le destinazioni prevalentemente residenziali;
- del 20% per le destinazioni per altre funzioni urbane.

È questo il mutamento di verso che le future Varianti ai PGT sono chiamate a rispettare, attraverso la drastica riduzione di interventi di trasformazione già pianificati su aree libere e la definizione di dispositivi normativi in grado di innescare processi di recupero e riqualificazione diffusa del territorio già urbanizzato, così come è negli obiettivi della LR 31/2014.

La qualità dell'aria è un particolare punto di attenzione per Milano.

#### QUALITÀ DELL'ARIA

La qualità dell'aria è un particolare punto di attenzione per Milano, soprattutto con riferimento al supero dei limiti stabiliti a livello europeo. Milano continua infatti a rimanere in fondo alla classifica e vede diminuire il proprio punteggio (0,78 lo score di dimensione nel 2019, rispetto a 0,85 nelle edizioni precedenti). È in particolare la città con la maggiore concentrazione di PM10 (64,2 µg/m<sup>3</sup>) e O<sub>3</sub> (146,7 µg/m<sup>3</sup>) rispettivamente al 36° e 26° giorno di supero delle soglie definite in Europa.

#### MERCATO IMMOBILIARE RESIDENZIALE

Nell'ultimo rapporto OMI sul mercato residenziale nel 2017 trova conferma la dinamica positiva del numero di compravendite, associata ad una leggera flessione dei prezzi, che ha contribuito a sostenere la domanda unitamente al livello contenuto dei tassi sui mutui. In Italia il numero degli scambi è aumentato del +4,9% per un valore nettamente inferiore a quello del 2016, che era risultato pari a +18,6%.

Anche nella città metropolitana di Milano la dinamica del numero di compravendite di abitazioni ha subito una brusca decelerazione, passando dal +21,4% del 2016 al +6,5% del 2017.

Lo stesso tipo di andamento ha caratterizzato le altre due grandi aree metropolitane europee per le quali è possibile operare un confronto.

Nella città catalana di Barcellona il numero di compravendite residenziali è, infatti, aumentato del +15,7% nel 2017 contro un incremento del +23,2% nel 2016, mentre nella città metropolitana di Lione il tasso di incremento degli scambi è risultato pari al +9,6% nel 2017 contro il +18,7% del 2016.

Gli elementi che compongono il punteggio complessivo, quota di compravendite su totale delle famiglie residenti, dinamica delle compravendite stesse su base annua e quota di famiglie con abitazione di proprietà, hanno evidenziato una discreta variabilità di risultati nei tre ambiti territoriali presi in esame.

In relazione al primo elemento, l'incidenza degli scambi sul totale delle famiglie residenti, è la città metropolitana di Lione a registrare il punteggio più alto con 1,19 seguita da Milano con 1,08 e, quindi, da Barcellona con 0,73.

L'osservazione del secondo elemento, il tasso di incremento delle compravendite, vede invece al primo posto la città catalana, che registra un punteggio di 1,18, seguita da Milano con 0,99 e da Lione con 0,83.

Il primato di Milano si manifesta con grande evidenza nel terzo elemento che compone l'indicatore di sintesi, quota di famiglie con abitazioni di proprietà <sup>[1]</sup>, che continua ad essere stabile nel tempo in tutte e tre le aree con un valore di 1,19 per la nostra città metropolitana, seguita da Barcellona con 1,07 e, quindi, da Lione con 0,74.

La terza edizione dell'Osservatorio ripropone l'area metropolitana di Milano ai vertici della scala con un indicatore di sintesi pari a 1,09, contro lo 0,99 di Barcellona e lo 0,92 di Lione.

In ogni singola componente dell'analisi vince una città diversa: Lione nella quota di compravendite sul totale delle famiglie residenti, Barcellona nella dinamica degli scambi, Milano nella quota di famiglie proprietarie dell'abitazione principale.

Milano si impone nell'indicatore di sintesi, perché si piazza al secondo posto nelle componenti in cui non ottiene il primo, evidenziando in definitiva una maggiore equilibrio tra gli elementi che concorrono al punteggio complessivo.

## SERVIZI COMMERCIALI E DI RISTORAZIONE

L'Osservatorio Nazionale del Commercio, a cura del Ministero dello Sviluppo Economico, documenta per il periodo 2004-2017 la progressiva riduzione in Lombardia del numero di imprese al dettaglio come attività prevalente e la parallela crescita delle imprese industriali, grossiste, di servizi, che svolgono la funzione di vendita alla clientela finale come attività secondaria rispetto al loro *core business*.

Questa tendenza si manifesta anche nella città metropolitana di Milano, anche se i dati dell'Osservatorio citato non sono disponibili alla scala provinciale e, quindi, non consentono di misurare il fenomeno nelle singole province della nostra regione.

Il processo di concentrazione del capitale si intensifica nel segmento della Grande Distribuzione e nell'eterogeneo sistema di aziende

[1] I dati si riferiscono al territorio regionale.

che svolge la funzione di vendita al dettaglio come attività secondaria, accelerando l'uscita dal mercato delle micro-imprese del commercio al minuto.

In questo segmento la mancanza di ricambio generazionale rende difficile sostituire le realtà marginali con piccole aziende innovative in grado di differenziare la loro proposta rispetto alle aziende di grande scala.

La polarizzazione dell'offerta, la penetrazione di mercato dei player più forti, la progressiva riduzione dello stock di micro-imprese del dettaglio accentuano gli squilibri territoriali, poiché le imprese maggiori tendono a concentrarsi nelle posizioni privilegiate sotto il profilo dei flussi di clientela, mentre si impoverisce il tessuto commerciale dei piccoli comuni e delle zone periferiche, rendendo sempre più concreto il rischio di desertificazione commerciale di queste aree.

Una recente analisi di Ufficio Studi Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza sull'organizzazione territoriale della domanda e dell'offerta di beni non alimentari conferma l'esistenza di

una vasta area centrale in grado di attrarre ingenti flussi di spesa dall'esterno e di zone specializzate ormai nel generare *surplus* di domanda destinati ai centri commerciali naturali e pianificati del cuore metropolitano e della sua prima corona.

L'indicatore di sintesi (è sempre bene precisarlo) rappresenta il grado di diffusione della rete di vendita nello spazio urbano e l'efficienza del sistema di offerta sulla base di questi indicatori:

- ➔ Numero di punti vendita per 1.000 abitanti, che sintetizza la capacità della rete commerciale di svilupparsi in maniera capillare nel territorio per fornire alla clientela il servizio di prossimità.
- ➔ Numero di metri quadri di vendita per 1.000 abitanti, che fornisce una misura della capacità "produttiva" del servizio, erogato a costi contenuti grazie alle economie di scala, che l'impresa è in grado di sfruttare.
- ➔ Numero di pubblici esercizi, bar e ristoranti per 1.000 abitanti, l'indice di diffusione della rete riferito al servizio di ristorazione, complementare al commercio e spesso integrato nella stessa unità di vendita.

Nella nostra area metropolitana la rete di servizi commerciali e di ristorazione è diffusa nel territorio in maniera più capillare di quanto non accada nelle altre quattro grandi città metropolitane considerate.

A differenza dell'anno scorso il confronto non è stato indebolito dalla mancanza di dati per Monaco e Stoccarda, perché in questa edizione è stato possibile aggiornare almeno all'anno 2016 le stime delle due grandi città metropolitane tedesche.

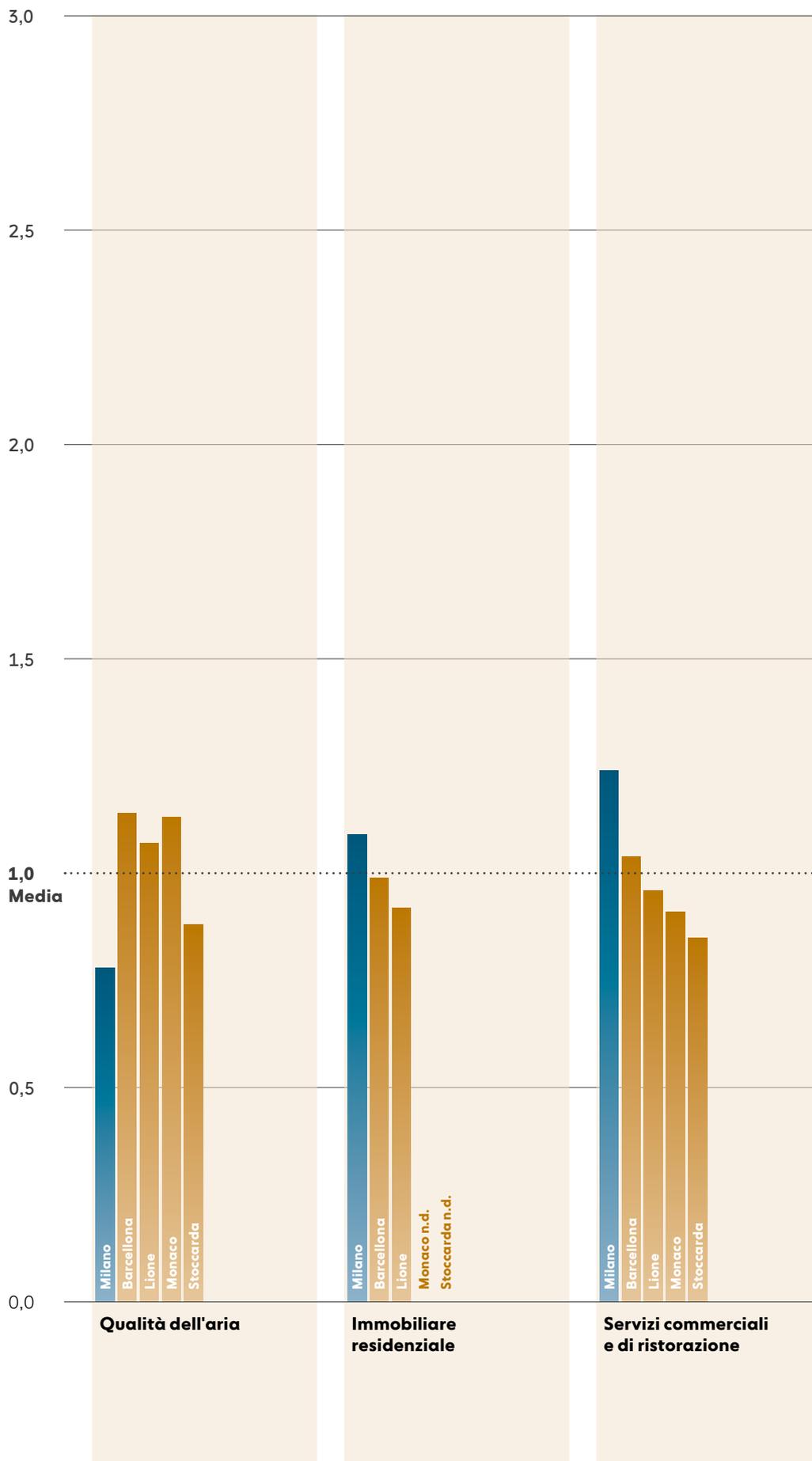
Lione, Barcellona e Milano hanno, invece, potuto disporre dell'informazione statistica relativa al 2017, che ha consentito di monitorare la dinamica del numero di esercizi al dettaglio per gli anni 2015, 2016 e 2017.

Nel complesso Milano e il suo ambito metropolitano totalizzano uno score di sintesi di 1,24 contro l'1,04 di Barcellona e valori inferiori all'unità per Lione, Monaco e Stoccarda.

Nella nostra area metropolitana la rete di servizi commerciali e di ristorazione è diffusa nel territorio in maniera più capillare di quanto non accada nelle altre quattro grandi città metropolitane considerate, un attributo reso evidente dai punteggi di 1,37 nel numero di esercizi al dettaglio per 1.000 abitanti e di 1,41 nel numero di esercizi di ristorazione per 1.000 abitanti.

L'altro elemento che concorre a definire l'indicatore di sintesi, superficie di vendita per 1.000 abitanti, vede ai vertici della graduatoria le due grandi città tedesche di Monaco (1,24) e Stoccarda (1,20), ma il punteggio di Milano si colloca in prossimità della media (0,93).

La nostra rete di vendita riesce, quindi, a coniugare bene l'efficienza operativa misurata dalla dotazione media di spazio delle sue strutture con la diffusione del servizio nello spazio espressa dalla densità commerciale.



## 4.4

# Obiettivo 4 CITTÀ SMART

a cura di Centro Studi Assolombarda

Milano mostra segni di progresso diffuso in direzione della *smartness* e, per la prima volta in questa edizione, si posiziona al di sopra della media dei *benchmark* in tutte le dimensioni, con l'eccezione dello *smart environment*.

Le Corbusier sosteneva che il progresso nascesse dalla sperimentazione, in ciò contrapponendo progressisti e “amanti dell’antico”. Questa “battaglia del nuovo” avviene specialmente in merito alle città: qual è la migliore soluzione per (con)vivere in spazi urbani limitati?

Le risposte variano in base a sviluppi tecnologici, a percezioni in merito a sicurezza e benessere, ad approcci e correnti di pensiero. La risposta oggi è la *città smart*, ossia una realtà urbana all'avanguardia ma che non esaurisce il proprio potenziale innovativo nella sola applicazione delle ultime tecnologie. Idealmente la *città smart* è anche a misura d'uomo, verde, a zero emissioni, efficiente dal punto di vista energetico, vivibile. È sostenibile dal punto di vista ambientale, sociale ed economico.

Questo capitolo <sup>[1]</sup> fornisce alcune prime evidenze, pur con inevitabili semplificazioni, del grado di *smartness* di Milano rispetto ai principali *benchmark* europei, focalizzandosi su infrastrutture, reti e servizi. Si guarda alla diffusione dell'accesso alla rete tramite banda larga e wi-fi pubblico, all'impronta ecologica (produzione e riciclo rifiuti, energia sostenibile), alle soluzioni alternative per la mobilità (*car sharing*, *bike sharing*, colonnine per la ricarica elettrica), alla percezione dei servizi mobile della pubblica amministrazione e per il turismo.

Per avere una visione più completa, è comunque utile integrare questa lettura con quanto emerge negli altri capitoli dell'Osservatorio che analizzano più nel dettaglio specifici aspetti della sostenibilità urbana, come le dinamiche sociali, l'innovazione, lo sviluppo *green*, la PA.

In generale Milano mostra segni di progresso diffuso in direzione della *smartness* e, per la prima volta in questa edizione, si posiziona al di sopra della media dei *benchmark* in tutte le dimensioni, con l'eccezione dello *smart environment*.

[1] Dati originali di fonte EY.

In tema connettività, Milano (1,30 lo score sintetico di dimensione nel 2019) è seconda dietro Barcellona (1,36). Già nel 2018 il capoluogo lombardo ha completato la copertura *broadband* e *ultra-broadband* (entrambe a 100% rispetto a rispettivamente 99% e 95% nel 2017), raggiunta quest'anno da Lione (e le altre città sono comunque in dirittura di arrivo con quote superiori al 90%). In parallelo, a Milano diminuisce il numero di *hotspot* pubblici (332 per milione di abitanti nel 2019, rispetto a 481 nel 2018 e 345 nel 2017), ma in una logica di razionalizzazione dell'offerta. Lo stesso fanno le città *benchmark* ma Barcellona in minor misura, salendo così prima in classifica (390 *hotspot* per milione di abitanti nel 2019, da 396 nel 2017).

I dati riflettono in parte modelli di connettività wi-fi differenti: a fronte di città come Milano e Barcellona dove si investe prevalentemente in una rete pubblica (e infatti gli *hotspot* pubblici sono un numero rilevante), altre città preferiscono "mettere a sistema" reti pubbliche e private: Monaco per esempio fornisce la mappatura integrata degli *hotspot* pubblici e di quelli privati di negozi e bar, contenendo in tal modo l'offerta di *hotspot* comunali (appena 17 per milione di abitanti).

Anche nello *smart environment* non mancano miglioramenti, sebbene Milano rimanga purtroppo stabile sotto la media (0,96 lo score sintetico di dimensione nel 2019) e ben lontana da Monaco (1,31) e Lione (1,20). A fronte di una quantità di rifiuti pro capite ancora superiore a tutti i *benchmark* (0,50 tonnellate all'anno), Milano progressivamente incrementa la propria capacità di riciclo, con una quota di raccolta differenziata a 55,6% nel 2018 (da 53,8% nel 2017 e 52,0% nel 2016) e sempre più vicina a quella di Monaco (70,6%). Milano ha anche compiuto progressi nella capillarità della rete di teleriscaldamento (1,64 km per kmq nel 2018 rispetto a 1,45 nel 2016) a fronte di una sostanziale staticità delle altre città eccetto Lione *top performer* (3,38 km per kmq nel 2017 da 2,84 nel 2016).

Con 2.224 auto per milione di abitanti il servizio di *car sharing* di Milano è il più sviluppato e il più resiliente.

Quanto a *smart governance*, Milano (1,03 lo score sintetico di dimensione nel 2019) è premiata in particolare dall'investimento sugli *open data* (490 dataset a fine marzo 2019, vs a 292 e 250 nello stesso periodo rispettivamente nel 2018 e nel 2017), anche se rimane la distanza rispetto a Lione (1.066 dataset). La percezione del Comune sui *social* rimane sostanzialmente stabile, mentre la app della città vede diminuire, seppur di poco, il gradimento.

Gli sforzi di Milano sono visibili anche in tema *smart mobility* (1,07 lo score sintetico di dimensione nel 2019). Con 2.224 auto per milione di abitanti il servizio di *car sharing* di Milano è il più sviluppato (segue quello di Stoccarda con 1.715 auto per milione di abitanti) e il più resiliente (al contrario che a Lione, dove il servizio era cresciuto da 619 auto nel 2017

[2] Del resto, il *car sharing* è ancora un servizio in fase di consolidamento: anche in grandi città come quelle considerate nel *benchmark*, nascono via via operatori nuovi che cercano di inserirsi nel mercato, ma talvolta con risultati sotto le attese, per cui possono anche ritirarsi dopo poco tempo. I numeri possono quindi subire variazioni anche significative da un anno con l'altro.

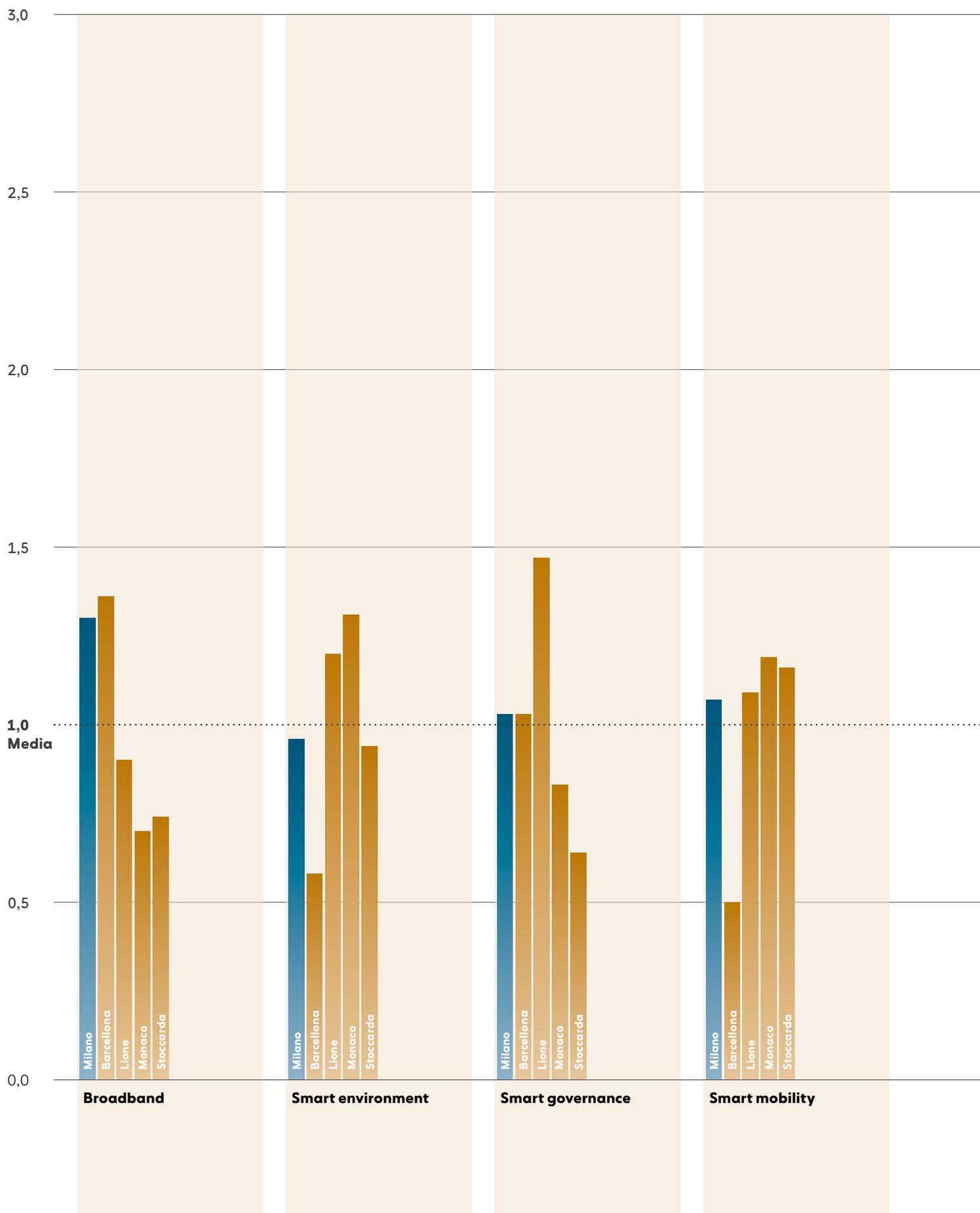
a 1.382 nel 2018, ma dove non tutti gli operatori hanno mantenuto il mercato, lasciando così solo 592 auto nel 2019) [2].

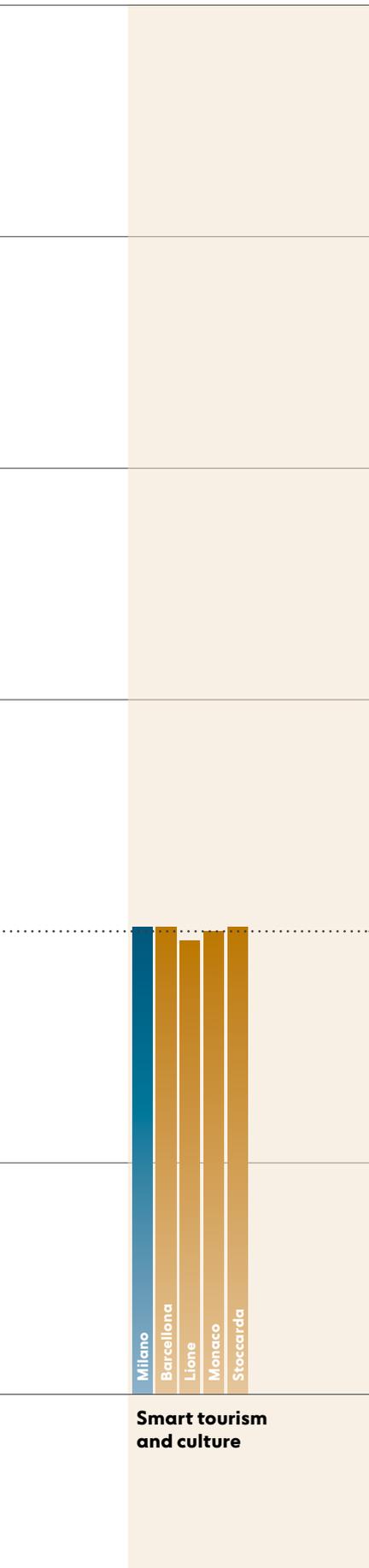
Cresce inoltre il servizio BikeMi con 3.551 bici per milione di abitanti nel 2019 (3.440 nel 2018). Per *bike sharing* con stalli Milano si allinea dunque a Barcellona (3.730), ma ancora dista dai maggiori investitori nel campo, Lione (7.896) e Monaco (6.895 bici per milione di abitanti, ancora in aumento da 4.826 nel 2018 e 1.399 nel 2017).

In parallelo, si raddoppia la diffusione di postazioni di ricarica per le auto elettriche (135 per milione di abitanti, da 67 nel 2018 e 43 nel 2017). Rimane tuttavia penalizzata rispetto alle altre città, in particolare a Stoccarda (445,7).

La dimensione *smart tourism and culture* infine vede Milano (1,01 lo score sintetico di dimensione nel 2019) e le altre città sostanzialmente ferme al 2018, con una diffusione ormai omogenea dei principali servizi online per il turismo e con minime oscillazioni solo nella diffusione e nel gradimento nell'app ufficiale per il turismo. Ciò potrebbe significare che tutte le città abbiano raggiunto una presenza online significativa e che l'innovazione si stia concentrando su altri fronti (ad esempio l'utilizzo di big data per migliorare la programmazione, la profilazione dei turisti per delineare offerte mirate, e così via), suggerendo nuovi temi di analisi per le prossime edizioni.







# 4.5

# Obiettivo 5 TEMPO LIBERO

a cura di PTS Clas

Milano si posiziona al primo posto esaminando la spesa totale dei turisti internazionali e il valore dello scontrino medio per shopping.

Le grandi città propongono sempre più modelli di vita che uniscono la dimensione del lavoro e quella del tempo libero: le reti relazionali, infatti, sono un elemento essenziale nelle attività creative e *knowledge based*, per cui la frequentazione di spazi e attività sociali all'interno dei contesti metropolitani diviene un elemento indispensabile per il successo.

Questi aspetti stanno cambiando la percezione di Milano, sempre più accreditata anche come città per il divertimento.

L'insieme delle attività che caratterizzano l'uso del tempo libero vedono Milano (1,35) confermare la propria posizione al secondo posto ma riducendo la distanza che la separa da Barcellona (1,39); nettamente sotto la media si collocano le altre città Lione (0,80), Monaco (0,84) e Stoccarda (0,62).

Milano ha quindi abbandonato il profilo di città industriale e produttiva per assumere un connotato più completo di metropoli dove si produce ma anche dove è possibile divertirsi e fare sport.

Analizzando le quattro dimensioni in cui è articolato il "tempo libero" si nota subito come lo shopping sia il principale punto di forza di Milano: in questa dimensione la città registra un indice di 2,13 contro 1,09 di Barcellona e Monaco, ribadendo la valutazione già emersa dall'elaborazione dei dati Google sulle ricerche afferenti gli acquisti.

La posizione di forza di Milano emerge, innanzitutto, dal posizionamento della città nel *ranking* delle 57 città europee più attrattive per i top 250 *retailer* mondiali: qui Milano ottiene un punteggio di 2,34 contro 1,17 di Monaco (seconda del *cluster*). Milano si posiziona al primo posto anche esaminando la spesa totale dei turisti internazionali e il

valore dello scontrino medio per shopping (231 euro nel 2018 a Milano vs 146 euro a Monaco [1]), confermando sostanzialmente le posizioni dello scorso anno.

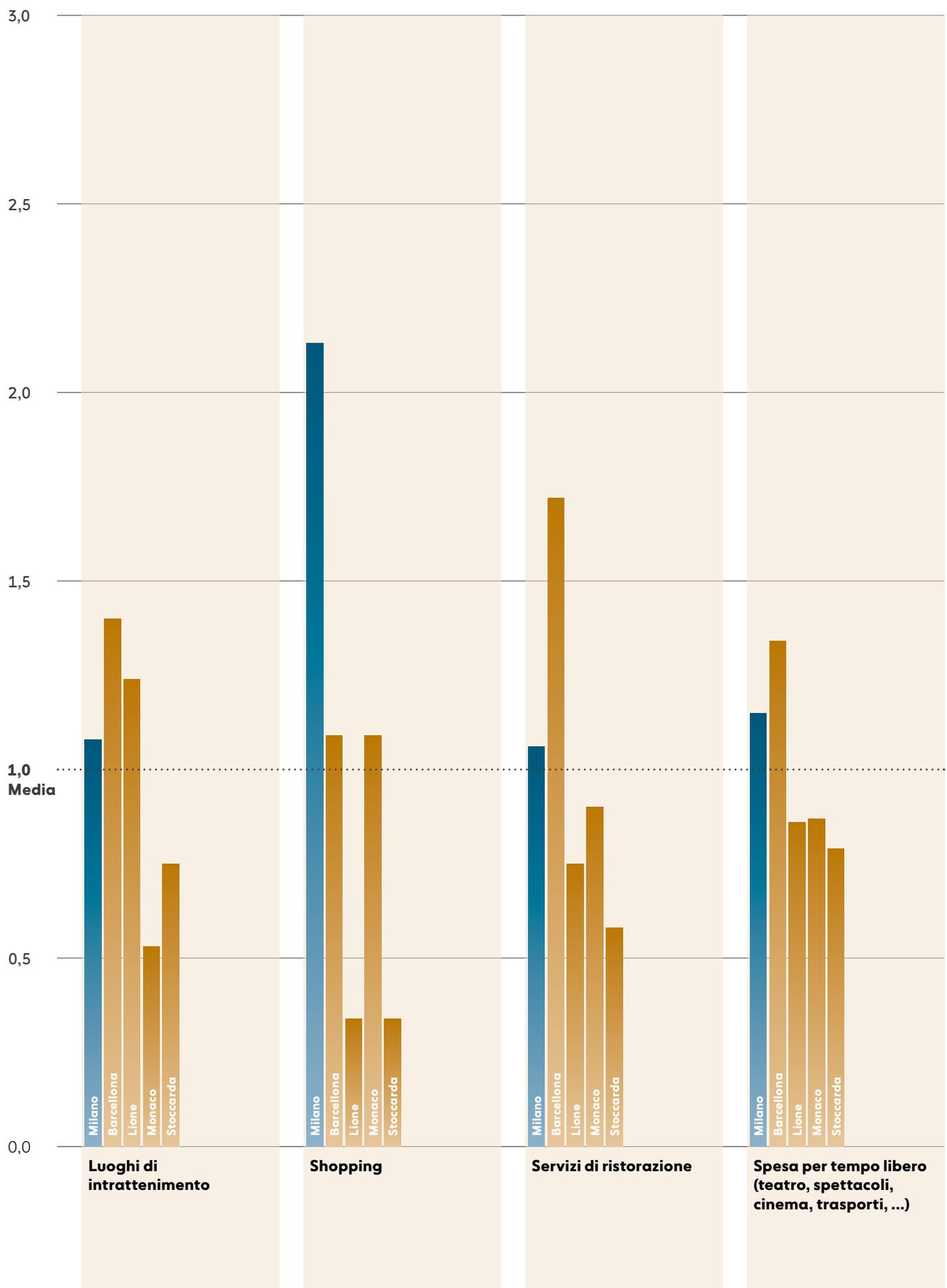
Un'ulteriore dimensione che vede Milano (1,15 [2]) confermarsi in seconda posizione dopo Barcellona (1,34) è il consumo di servizi per spettacoli ma, anche in questo caso, Milano riduce la distanza, da -0,26 a -0,19 nell'ultimo anno. Si tratta di servizi di intrattenimento, musica, teatro, sport, cinema e altro compiuto, acquistati da turisti internazionali. Il recupero di distanza rispetto alla posizione *leader* non deve però ingannare: tutte le città del *cluster* hanno visto ridursi leggermente in questi settori sia la spesa media del turista internazionale per tempo libero sia il valore dello scontrino medio (in questo caso plausibilmente anche per effetto di una maggiore diffusione e utilizzo dei pagamenti tramite carte di credito per importi ridotti).

Anche esaminando i luoghi e le strutture per il tempo libero, considerando una ampia fascia di possibilità che vanno dalle biblioteche, alle piscine ai locali notturni, Milano rimane sostanzialmente al proprio livello (1,08) ma viene superata da Lione (1,24) mentre prima si conferma Barcellona (1,40). La performance di Lione è totalmente dovuta al maggior numero di locali per la vita notturna segnalati da Lonely Planet, indice che per la città passa da 0,45 a 1,17.

Da ultimo i servizi di ristorazione, dove le posizioni relative si confermano stabili e Milano (1,06 lo score sintetico di dimensione) si posiziona al secondo posto dopo Barcellona (1,72), superando però le altre città del *cluster*.

[1] Dati originali di fonte Mastercard. Queste statistiche si basano su indicatori di spesa di flussi cross border utilizzando come metodo di pagamento carte di credito, debito e prepagato e non includono acquisti pagati in contanti. Gli indicatori di questa dimensione sono stati aggiornati rispetto alle precedenti edizioni.

[2] Dati originali di fonte Mastercard. Gli indicatori di questa dimensione sono stati aggiornati rispetto alle precedenti edizioni.



## 4.6

# Obiettivo 6 CAPITALE UMANO QUALIFICATO

a cura di Camera di Commercio di Milano Monza  
Brianza Lodi

La dimensione del capitale umano qualificato conferma per Milano i punti di forza e di debolezza già emersi nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio.

In particolare, tra i tratti vincenti consolida il suo primato rispetto ai concorrenti europei il sistema della formazione, sia nella sua componente secondaria che terziaria: l'istruzione superiore mantiene lo stesso indice sintetico (1,12) all'interno di un quadro generale di complessiva stabilità, con un leggero miglioramento per quanto concerne l'incidenza degli alunni degli istituti professionali sul totale della popolazione scolastica.

Uno scostamento più significativo si può invece apprezzare in relazione all'ambito universitario, dove Milano incrementa il proprio score aggregato da un valore di 1,47 a 1,49 in un anno, e di quasi due decimi di punto rispetto al Rapporto 2017. Tra le variabili prese in esame, spicca in particolare l'aumento percentuale dei laureati e il progresso nelle graduatorie internazionali delle *faculty*: l'indicatore, determinato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti nella top 30 del QS World University Ranking, è passato dai 169,2 punti del 2017 agli attuali 176,1, con un incremento di quasi tre punti negli ultimi dodici mesi, grazie al buon piazzamento ottenuto dall'università Bocconi e dal Politecnico per quanto riguarda rispettivamente *management* e

scienze economiche e ingegneria.

Sul fronte delle criticità, Milano continua a soffrire soprattutto la scarsa integrazione dei giovani nel mercato del lavoro, parametro che

Spicca l'aumento percentuale dei laureati e il progresso nelle graduatorie internazionali delle *faculty*.

la vede per il terzo anno fanalino di coda nel confronto tra le metropoli del Vecchio Continente.

Tuttavia, sotto questo profilo non mancano timidi segnali di crescita, tra cui l'aumento della quota di laureati nella fascia d'età tra i 30 e i 34 anni (dal 30,8% al 33,7% <sup>[1]</sup>), mentre perde ulteriore terreno il tasso di occupazione giovanile (15-24 anni), che cala di quasi mezzo punto percentuale.

In quest'ultima dimensione d'analisi, il divario che separa Milano dagli altri competitor rimane molto marcato: le città tedesche di Monaco e Stoccarda, leader di questa speciale classifica, si assestano attorno al 50%, mentre a Lione e Barcellona sono impiegati rispettivamente un giovane su tre e uno su quattro, contro il 18% dell'area metropolitana milanese. Altra debolezza cronica riguarda la componente demografica dei cosiddetti 'nativi digitali' (ossia i ragazzi fino a 19 anni), ferma al 18,2% e distante quasi otto punti dalla vetta occupata da Lione: un dato che sconta il calo generalizzato della natalità nel nostro Paese, che ci pone all'ultimo posto in Europa.

Restando in tema di lavoro, il capoluogo lombardo arranca pure sul fronte della partecipazione, dove rimane relegato al fondo della graduatoria, seppure in lieve risalita nell'anno trascorso (da 0,93 a 0,95).

Questo leggero recupero si deve per lo più all'andamento del tasso di disoccupazione, che è calato di un punto percentuale ed è ora attestato sul valore del 6,5%. Benché il *trend* sia positivo anche in una prospettiva di più ampio respiro, permane tuttavia un forte ritardo rispetto alle città tedesche che viaggiano su livelli vicini al 4%, mentre Milano fa meglio di Lione (8,1% <sup>[2]</sup>) e soprattutto di Barcellona (9,8%). Rimane un punto dolente anche l'inclusione delle

donne nel mercato del lavoro, dove Milano risulta la piazza peggiore per tasso di attività femminile (69%) e per divario di genere (11 punti percentuali tra uomini e donne); non mancano però segnali di un'inversione di tendenza, con un recupero di oltre due punti in due anni.

Allo stesso modo, è poco soddisfacente il penultimo posto di Milano rispetto alla dimensione delle forze lavoro *high skilled*, con il capoluogo ambrosiano che riesce a far meglio solo di Barcellona <sup>[3]</sup>: tra gli indicatori considerati, resta molto bassa la quota di laureati nei ranghi dei settori scientifico-tecnologici (poco più del 10%, sei punti in meno della capolista Lione), così come carente risulta pure la componente qualificata della forza lavoro, dove *manager*, operai e addetti specializzati rappresentano poco più della metà degli organici industriali.

Una nota lieta proviene invece dal segmento del *medium* e *high tech*, in cui Milano (dove gli occupati del settore valgono il 17,4% della popolazione lavorativa) risulta in linea con Monaco e nella scia di Stoccarda (21,9%), al vertice in questo confronto. Complessivamente, dunque, Milano sembra aver imboccato un sentiero positivo, per quanto non ancora sufficiente a colmare del tutto il *deficit* pregresso che la nostra economia nazionale sconta nelle sue aree di maggior debolezza.

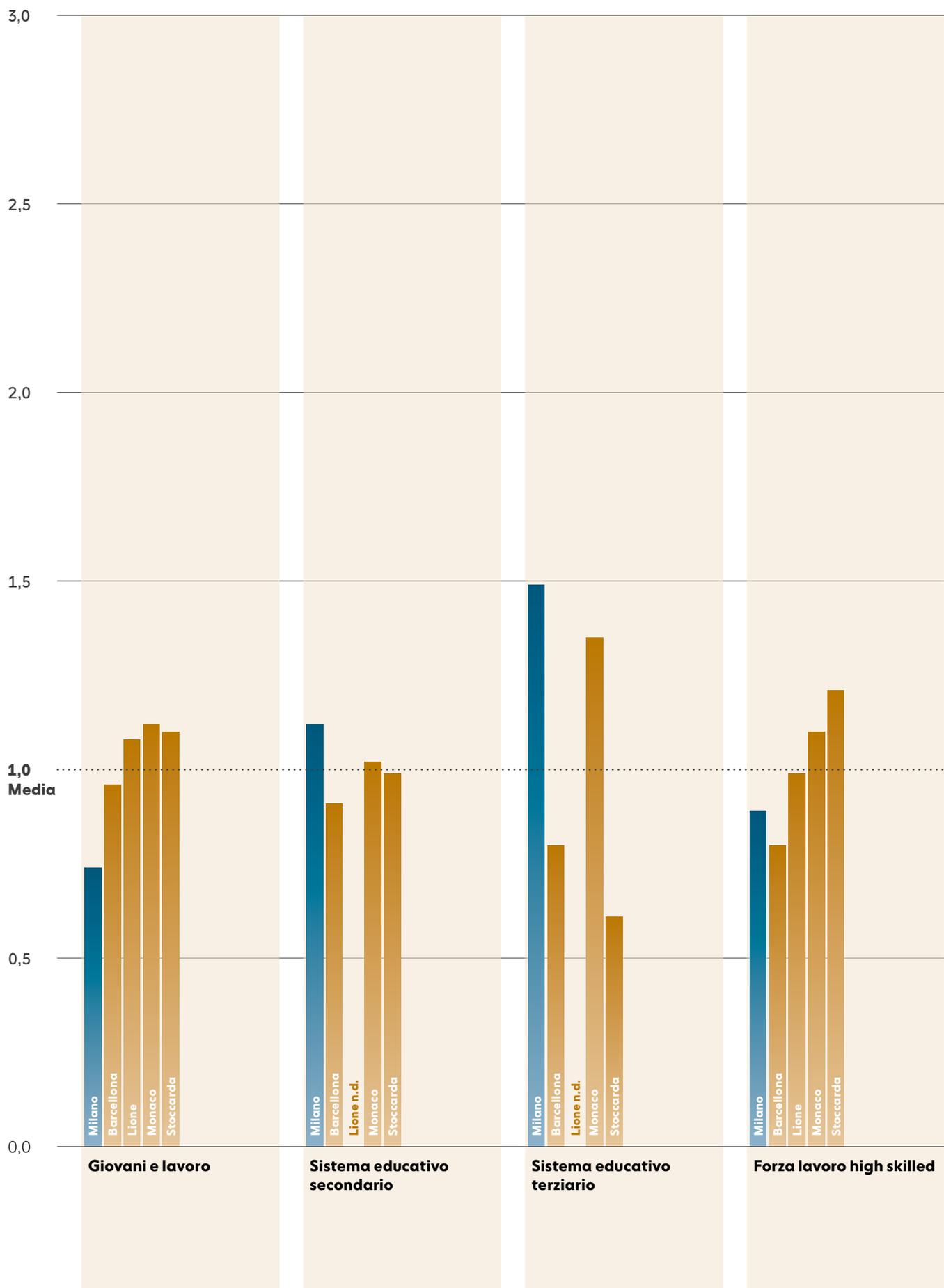
Milano risulta la piazza peggiore per tasso di attività femminile (69%) e per divario di genere (11 punti percentuali tra uomini e donne); non mancano però segnali di un'inversione di tendenza, con un recupero di oltre due punti in due anni.

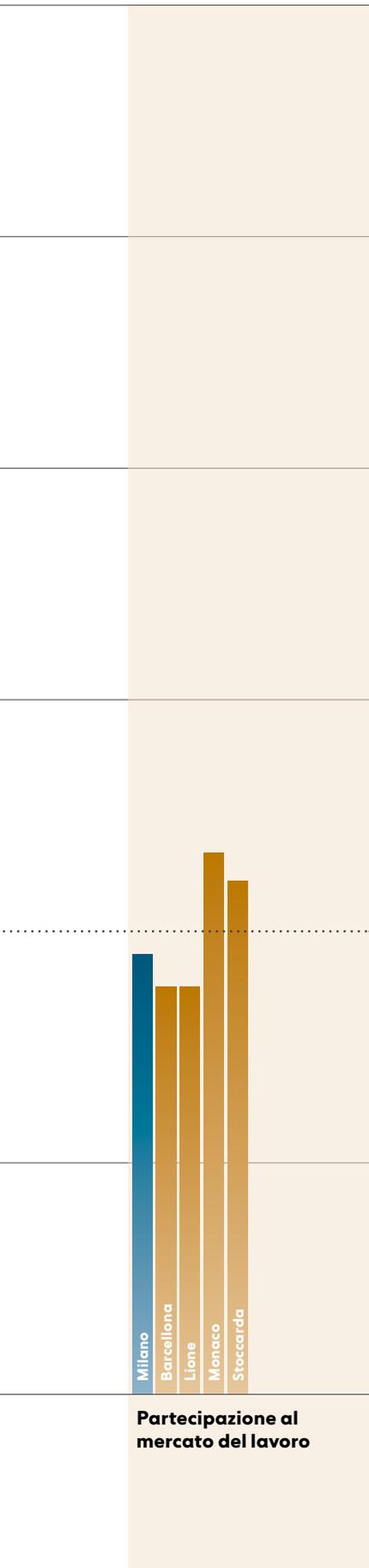
[1] I dati si riferiscono al territorio regionale.

[2] Il dato si riferisce al territorio regionale.

[3] Il dato si riferisce al territorio regionale.







## 4.7

# Obiettivo 7 PA E CITTADINI

a cura di Yes Milano

*A partire dall'edizione 2018, Osservatorio Milano ospita l'Obiettivo PA e Cittadini, un capitolo dedicato all'operato dell'amministrazione comunale, volto ad analizzare la sua performance su alcuni dei servizi che vengono offerti ai residenti. Gli indicatori presenti in questa sezione sono stati aggiornati al 2018 e non forniscono una comparazione diretta con altre città per impossibilità nel reperire dataset omogenei.*

Il Comune di Milano ha investito su due principali direttrici strategiche: trasformazione digitale e territorialità.

Milano sta crescendo e sta cambiando. Per poter competere nel contesto globale la città ha dovuto imparare a rispondere ai bisogni dei suoi cittadini in modo dinamico, seguendo i cambiamenti demografici e le nuove modalità di fruizione del contesto urbano. Le stime adottate nel Piano di Governo del Territorio 2030 indicano un aumento del 6% della popolazione, principalmente basato su due fattori: l'arrivo di giovani tra i 20 e i 35 anni, dall'Italia e dall'estero, e l'aumento dell'aspettativa di vita. I nuovi milanesi sono *early adopters* di nuove tecnologie e nel rapportarsi con l'amministrazione portano in dote l'esperienza di innovazione in altre aree della vita. Dall'acquisto di beni e servizi alla relazione con i media, dall'iper-connesione alla possibilità di lasciare *feedback* e *review*, l'esperienza nel settore privato ha creato aspettative diverse sulla fruizione e il coinvolgimento nell'erogazione dei servizi pubblici. L'allargamento della fascia di popolazione sopra i 65 anni, un'immigrazione composta per il 92% da paesi in via di sviluppo e la volontà di sostenere le nuove famiglie e la partecipazione delle donne al mondo del lavoro hanno richiesto un maggiore sforzo da parte dell'amministrazione nell'erogare servizi sociali ed educativi che garantiscano il supporto, l'inclusione e l'integrazione sociale e lavorativa.

Per far fronte a questa domanda, il Comune di Milano ha investito su due principali direttrici strategiche: trasformazione digitale e territorialità. La trasformazione digitale è un ambito caratterizzato

dalla necessità di una programmazione trasversale e interoperabile, un requisito che richiede una visione olistica del sistema e che a volte si può scontrare con procedure amministrative rigide e non ancora pronte ad accogliere soluzioni digitali. Quest'ultimo è un limite strutturale e culturale dettato in parte dal ritardo che il sistema paese ha maturato nel confronto internazionale, su cui il Digital Transformation Team del governo ha lavorato negli ultimi tre anni, prendendo spunto dalle best practice internazionali. Lo stato Danese, per citare uno dei leader nell'ambito dell'innovazione amministrativa, nell'ultimo aggiornamento della sua Digital Strategy, ha introdotto il principio di *digital-first* per tutti i nuovi servizi dell'amministrazione, riservando l'accesso allo sportello fisico solamente a chi non conosce la lingua, a chi ha una disabilità o a chi non possiede un computer. Il Comune di Milano segue questa traccia puntando a diventare *mobile-first* e a semplificare la UX dei cittadini in tutti i propri servizi. La dimensione della territorialità trova invece attuazione nelle iniziative che il Comune di Milano ha avviato al fine di moltiplicare i servizi e le occasioni di contatto e di ascolto dei cittadini, direttamente nei quartieri in cui risiedono [1]. Lavorando in questa direzione, l'amministrazione ha dato il via al Piano Quartieri

[2], un'iniziativa volta ad illustrare ai residenti i progetti in corso nel loro quartiere e a ricevere i loro *input*, coinvolgendo direttamente i funzionari amministrativi sul territorio e modificando ove necessario i progetti sulla base del riscontro dei cittadini.

Nell'ultimo triennio l'amministrazione ha investito quasi 150 milioni di euro nella Direzione Sistemi Informativi e gli indicatori raccolti negli ultimi due anni permettono di apprezzare i risultati prodotti dall'investimento in modo trasversale all'amministrazione. Seguendo il *trend* del 2017, anche quest'anno tutti gli indicatori di questa dimensione hanno registrato un incremento. In tema di semplificazione per le imprese, continua a crescere il numero di richieste *online* per il SUAP (Sportello Unico Attività Produttive) che sono al 42,9%. Crescono anche le rette per la refezione scolastica pagate *online*, passate dal 20% al 30% anche grazie all'introduzione di pagoPa tra i sistemi di pagamento offerti da Milano. Continua a crescere la percentuale di multe pagate *online* tramite portale, mentre la parte anagrafica benché sia in miglioramento registra un sostanziale rallentamento nella crescita rispetto all'anno precedente. I certificati richiesti *online* hanno raggiunto il 50% dei certificati totali richiedibili *online*, ma sono rimasti praticamente invariati in numero assoluto, evidenziando come una parte di cittadinanza continui a privilegiare lo sportello fisico. Questo rallentamento ovviamente non sminuisce l'importanza della digitalizzazione di questi processi, anzi evidenzia la necessità di creare un'esperienza di navigazione *user-friendly* e chiara, al fine di garantire un migliore incontro tra domanda e offerta di servizi da parte dell'amministrazione. Dal 1 Gennaio 2017 al 31 Dicembre 2018 è stato registrato un solo giorno di interruzione nel rilascio di certificati *online*.

Digitale non è solo un mezzo ma è anche uno spazio all'interno del quale l'amministrazione deve essere reperibile e competere con altri soggetti per l'attenzione dei cittadini, con l'obiettivo di garantirgli informazioni affidabili e chiare. L'investimento fatto dall'amministrazione

Digitale non è solo un mezzo ma è anche uno spazio all'interno del quale l'amministrazione deve essere reperibile e competere con altri soggetti per l'attenzione dei cittadini.

[1] Gli indicatori sull'offerta di servizi sociali e educativi, illustrati in questo capitolo, offrono una visione parziale sull'operato sul territorio dell'amministrazione che non può essere trattata nella sua interezza all'interno di questa pubblicazione.

[2] <https://www.comune.milano.it/aree-tematiche/quartieri/piano-quartieri>

L'analisi degli indicatori indica un generale avanzamento e miglioramento dei servizi offerti dall'amministrazione comunale e conferma l'impegno nell'aumentare le opportunità di ascolto e di scambio con il cittadino.

comunale nello sviluppo del suo nuovo portale e di un CRM va anche in questo senso. Al più di un milione di chiamate ricevute tramite l'*infoline* 020202, oggi il comune di Milano riceve tramite canali digitali più di 79.000 contatti, il doppio rispetto al 2016 ed è una cifra destinata a salire nei prossimi anni.

Per i servizi sociali, il Comune di Milano nel 2018 ha distribuito sul territorio 414 milioni di euro, 12 in più dell'anno precedente, aumentando, anche se di poco, la quota di questa voce di spesa sul bilancio annuale (15,1%). A Milano sono moltissime le iniziative e i progetti a supporto degli anziani volti ad aumentare il loro ingaggio e il senso di sicurezza nei propri quartieri. L'amministrazione ad esempio ha avviato progetti Anziani Più Coinvolti Più Sicuri, che fornisce una carta d'identità salvavita, contenente tutte le informazioni sanitarie del paziente in caso di necessità o ancora il progetto di Custodi Sociali, per gli anziani che risiedono in appartamenti di edilizia residenziale pubblica. Ma sono ancora più numerosi i progetti sviluppati in collaborazione con altri *stakeholder* sul territorio e ancor di più le *best practice* da cui imparare e da importare sul territorio. In questo senso, un caso di successo capace di sfruttare soluzioni digitali per fini inclusivi è, VinclesBCN, un progetto avviato dall'Ajuntament de Barcelona volto a combattere la solitudine degli anziani tramite la creazione di un *social network* ad alta accessibilità per comunicare con una cerchia ristretta di parenti e amici, o con gruppi più allargati, animati e facilitati da personale specializzato. Infine, la dimensione dei servizi socio-educativi registra un sostanziale incremento di tutti gli indicatori. L'amministrazione ha aumentato di circa 100 unità i posti negli asili nido comunali e sono aumentati i bambini che usufruiscono del servizio di doposcuola e di scuola natura. In controtendenza invece il dato sulle famiglie che usufruiscono dei centri estivi, che registra una riduzione del 33% in due anni, riconducibile all'introduzione del nuovo sistema tariffario

e della prescrizione per le famiglie insolventi rispetto al pagamento della refezione scolastica.

Nel complesso, l'analisi degli indicatori indica un generale avanzamento e miglioramento dei servizi offerti dall'amministrazione comunale e conferma l'impegno nell'aumentare le opportunità di ascolto e di scambio con il cittadino. Anche se parziale, l'immagine fornita da questi dati è quella di una città dinamica e attrattiva, con ancora alcuni *gap* da colmare in termini di innovazione, ma con la ferma volontà di essere inclusiva, trasparente e presente nel supporto a tutti i Milanesi.

Dimensione	Indicatore	2016	2017	2018
<b>Digitalizzazione</b>	Certificati rilasciati on line (% sui certificati richiedibili online)	38,5%	49,2%	49,9%
	Certificati rilasciati presso gli sportelli sul territorio	267.965	302.390	286.634
	Certificati rilasciati online	125.000	183.000	183.584
	Multe pagate online tramite portale (% dei pagamenti complessivi, in euro)	3,35%	3,84%	5%
	Rette per refezione scolastica pagate online (% delle transazioni)	19,7%	20,7%	30%
	Richieste online di apertura di nuove attività (SUAP) (% sul totale delle pratiche)	36,0%	38,0%	42,9%
	Infoline 020202 (numero di chiamate- risposte)	897.000	1.010.000	1.060.976
	Altri canali digitali (di cui il principale "Contattami") - numero di contatti tramite mail	34.000	60.000	79.017
<b>Servizi sociali</b>	Spesa per servizi sociali (milioni di euro)	409	402	414
	Quota di spesa per servizi sociali sul bilancio del Comune (%)	14,7%	15,0%	15,1%
<b>Servizi socio-educativi</b>	Posti negli asili nido	9.935	9.957	10.060
	Posti negli asili nido/bambini 0-2 anni	0,28	0,29	0,30
	Bambini iscritti a pre-scuola	4.731	4.897	4.852
	Bambini iscritti al doposcuola («giochi serali»)	5.209	5.522	5.956
	Bambini che hanno usufruito dei centri estivi	7.258	5.138	4.835
	Bambini che hanno usufruito del servizio Scuola Natura	12.534	12.098	13.425

# 4.8

# Obiettivo 8 INNOVAZIONE E STARTUP

a cura di Centro Studi Assolombarda, con il supporto di Banca d'Italia

L'innovazione è una caratteristica imprescindibile per ogni città dall'ambizione globale e la ricerca ne costituisce il motore principale. Anche se la competizione si gioca a livello sovranazionale, è a livello locale che si svolge la fondamentale integrazione tra i diversi attori che vi operano: sistema d'istruzione e di ricerca, imprese e istituzioni.

Milano, come fulcro dell'ecosistema regionale lombardo [1], conferma, anche secondo i dati più aggiornati, la propria *leadership* innovativa su base nazionale: qui vengono registrati il 32% dei brevetti italiani e si effettua il 27% della ricerca scientifica maggiormente citata a livello globale [2], con un'incidenza quindi superiore al peso dell'area in termini di PIL (22%) e popolazione (17%).

Qui vengono registrati il 32% dei brevetti italiani e si effettua il 27% della ricerca scientifica maggiormente citata a livello globale.

Nel confronto europeo, le evidenze numeriche segnalano una crescente convergenza tra Milano e i suoi *benchmark* (in particolare, qualità del sistema universitario, densità scientifica, propensione alla ricerca e all'innovazione nelle imprese). Nonostante siano variabili che si muovono lentamente, Milano mostra un notevole dinamismo,

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

[2] Numero di articoli altamente citati (articoli classificati nel top 1% degli articoli più citati al mondo per ambito di ricerca e anno di pubblicazione).

sia nell'ambito della ricerca scientifica accademica, sia nella diffusa capacità innovativa delle imprese.

Restano però ancora ampie le distanze in alcuni ambiti rispetto alle aree con i dati più brillanti.

Milano registra infatti ulteriori e significativi avanzamenti nella ricerca scientifica (1,42 lo score sintetico di dimensione nel 2019) e riduce ulteriormente il gap da Monaco, primo tra i *benchmark* (1,54). In particolare, nell'ultimo anno Milano diventa prima tra le città per qualità e reputazione delle principali facoltà universitarie secondo la valutazione del QS World University Ranking.

Considerando l'ultimo triennio, risulta in crescita del +30% la frequenza di articoli scientifici altamente citati (più dei *benchmark*), raggiungendo i 26 articoli per milione di abitanti (quasi alla pari di Monaco, ma ancora lontana da Barcellona e Stoccarda con circa 35 articoli).

D'altra parte, però, torna ad allargarsi la distanza dai *top performer* tedeschi in termini di capacità di aggiudicarsi su base competitiva i fondi europei Horizon 2020 (a fine 2018, in rapporto al numero di abitanti, Stoccarda ha vinto quasi il 60% di fondi in più rispetto a Milano).

Per quanto riguarda la ricerca, la spesa complessiva e il numero di ricercatori continuano a rappresentare una strutturale criticità di Milano (0,63 lo score sintetico di dimensione, sempre in ultima posizione rispetto ai *benchmark*). In particolare, la spesa complessiva in ricerca e sviluppo (R&S) risulta molto contenuta: 475 euro per abitante nel 2016 e, pur in crescita del +2,5% rispetto al 2014, rimane circa un quinto di quella di Stoccarda (2.120) e un terzo di quella di Monaco (1.367 euro).

Diverso il risultato delle analisi guardando invece al solo mondo delle imprese: nell'ultimo triennio Milano evidenzia dinamiche particolarmente positive in termini sia di diffusione dell'attività di ricerca e sviluppo, sia di capacità inventiva delle singole aziende in chiave organizzativa, di prodotto e di processo.

A Milano l'attività di R&S delle imprese si conferma maggiormente diffusa rispetto alla media dei *benchmark*: oltre la metà delle aziende manifatturiere (58,6% vs la media di 38% nelle altre città) dichiara di aver svolto ricerca e sviluppo nel triennio 2015-2017. L'intensità dell'investimento al contempo aumenta, recuperando parzialmente rispetto alle aree di confronto (7,7% la quota di investimento in R&S sul fatturato rispetto a 6,1% nel periodo 2013-2015, contro l'11,3% di Barcellona) e migliora leggermente la quota di addetti dedicati alla R&S (2,1% rispetto al 3,4% di Stoccarda). Da penultima nelle edizioni precedenti, Milano raggiunge così il secondo posto in classifica (1,05 lo score sintetico di dimensione) dopo Stoccarda (1,15).

Milano continua inoltre a distinguersi per capacità di innova-

## La spesa complessiva in R&S risulta molto contenuta.

A Milano l'attività di R&S delle imprese si conferma maggiormente diffusa rispetto alla media dei *benchmark*.

zione nelle imprese, dove si classifica seconda (1,11 lo score sintetico di dimensione) appena dietro Barcellona (1,16). Quasi due terzi delle imprese manifatturiere a Milano ha introdotto innovazioni di prodotto o di processo (61%) nel triennio 2015-2017, dato ancor più significativo considerando che il 70% delle imprese che fanno innovazione di prodotto fanno anche innovazione di processo.

Il ritorno economico è evidente: la vendita di prodotti innovativi incide in media per il 29% del fatturato (ben più della media dei *benchmark*). Sempre significativa e superiore alla media dei *benchmark* è la quota di imprese manifatturiere che introducono innovazioni organizzative, pari a Milano al 25%.

La diffusione della ricerca tra le imprese si riflette in termini di numero di brevetti: tra il 2014 e il 2018 Milano registra un incremento del +13% nel numero di brevetti per milione di abitanti (nonostante il calo del -1,5% nell'ultimo anno), crescendo quindi nel quinquennio quanto Monaco, ma meno di Barcellona (+25%) che partiva tuttavia da valori iniziali più bassi.

Questa accelerazione di Milano non è però ancora in grado di colmare l'ampio divario nei livelli rispetto ai *top performer* tedeschi: con 140 brevetti per milione di abitanti, nel 2018 Milano mostra una 'densità tecnologica' pari a un quinto quella di Monaco.

Infine, nell'ecosistema emerge il ruolo peculiare delle *startup* innovative [3], soggetti che stanno svolgendo una funzione di rigenerazione del tessuto produttivo.

Le *startup knowledge intensive* a Milano si confermano anche in questa edizione appena sotto la media per nascita e sopravvivenza (0,95 lo score di dimensione), in linea con il risultato di Monaco, mentre Barcellona risulta *best performer* (1,17). Lo score di Milano è però frutto di due dinamiche differenti: infatti, nel 2017 il tasso di natalità è superiore alla media dei *benchmark* (38,6 *startup* ogni 100 mila abitanti, pur in lieve diminuzione rispetto al 2016 quando era pari a 41,1), mentre il tasso di sopravvivenza a medio termine si conferma particolarmente debole (il 78,4% delle *startup* nate nel 2013-2014 è ancora attivo nel 2018, contro tassi delle *startup* tedesche e spagnole che superano abbondantemente il 90%).

Guardando alle *performance* nel tempo di queste *startup*, Milano ottiene un punteggio complessivo sopra la media (1,11), simile a quello di Stoccarda che ottiene lo score più alto (1,18). Il risultato è spiegato da un buon tasso di acquisizione [4], pari al 4,4% delle nate e inferiore solo a Monaco (5,1%), e da *performance* di crescita soddisfacenti sia nel breve sia nel medio periodo. Infatti, nel breve periodo Milano si qualifica *best performer*, con il 4,1% delle *startup* più giovani [5] che registrano *performance* di crescita alte [6], rispetto al 3,6% di Monaco e al 3,9% di Stoccarda. Anche nel medio periodo Milano si posiziona sopra la media dei *benchmark* (il 6,4% delle *startup* con 3-4 anni di età [7] registrano a fine 2017 *performance* di crescita alte), ma il primato va a Stoccarda (6,8%).

[3] Alcuni degli indicatori in questa dimensione sono stati aggiornati rispetto alla precedente edizione. Si ringraziano Massimo G. Colombo e Massimiliano Guerini (Politecnico di Milano).

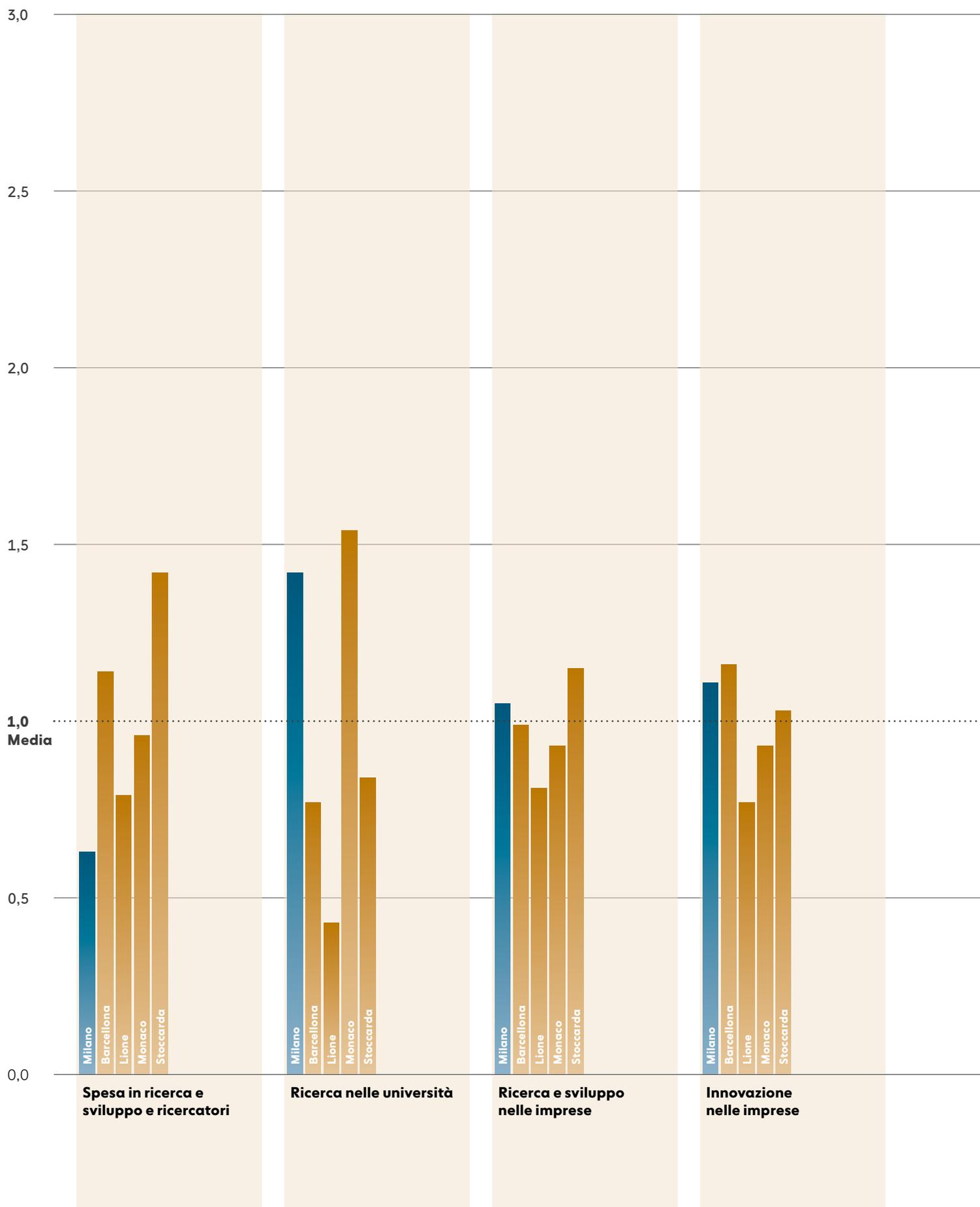
[4] Il tasso di acquisizione è calcolato come la percentuale di *startup* nate nel periodo 2013-2014 che sono state acquisite entro la fine del 2018.

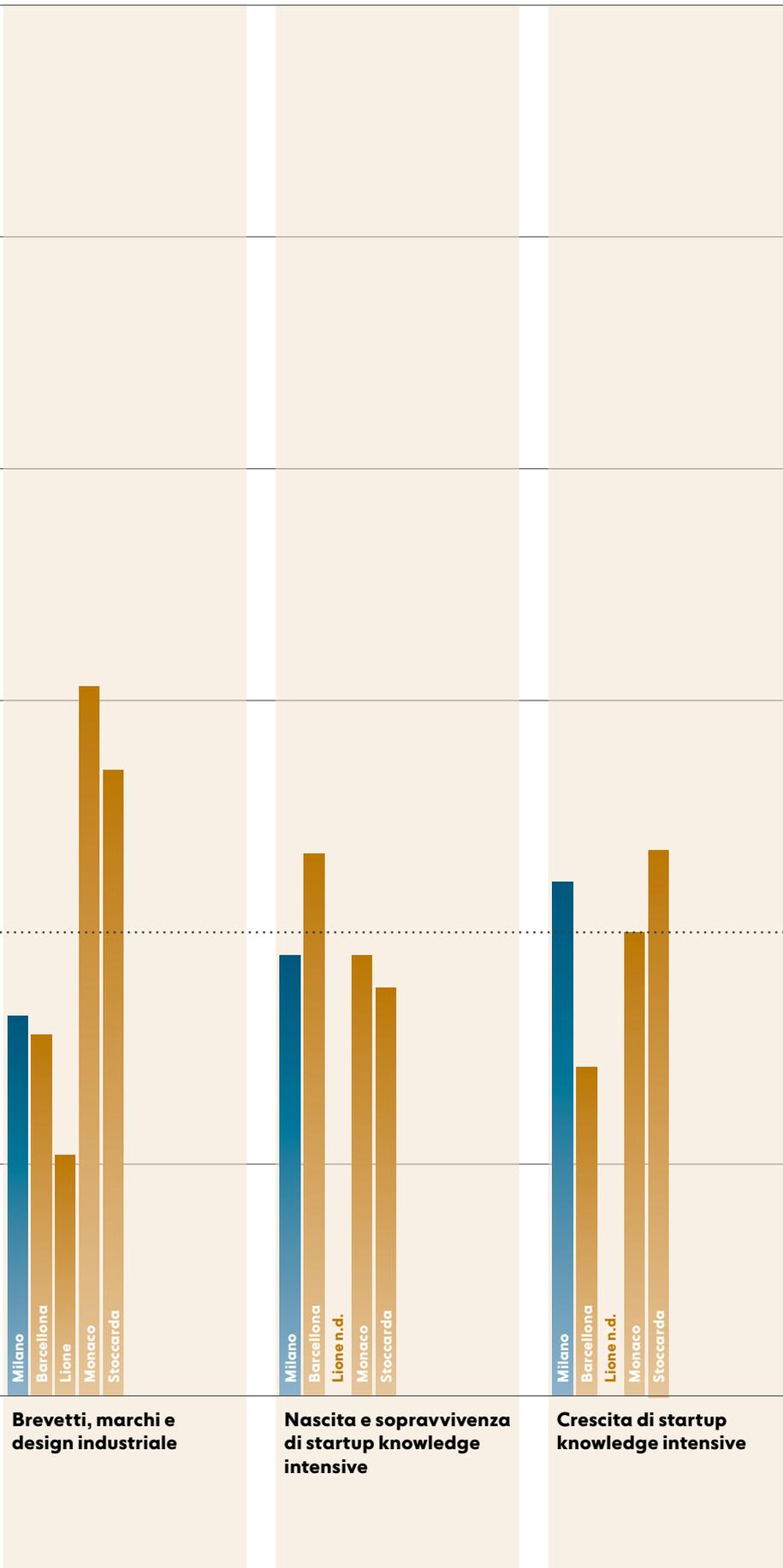
[5] Si intendono le *startup* nate tra il 2015 e il 2016.

[6] Si definiscono *startup* a crescita alta coloro che a fine 2017 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.

[7] Si intendono le *startup* nate tra il 2013 e il 2014.







# 5 | VOCCAZIONI

# 5.1

# Vocazione 1 SCIENZE DELLA VITA

a cura di Denise Di Dio e Fabio Pammolli

[1] I dati del capitolo si riferiscono al territorio regionale.

[2] Secondo i dati del Rapporto 2018 di Asso-lombarda, "La rilevanza della filiera Life Science in Lombardia: benchmarking tra regioni italiane ed europee", la Lombardia presenta un valore della produzione di 63,4 miliardi, oltre 23,5 miliardi di valore aggiunto, pari al 12,4% del PIL regionale se consideriamo sia il contributo diretto sia l'indotto, e 347 mila addetti.

[3] Si pensi ad esempio al ruolo dei sensori nelle abitazioni degli anziani, che permettono non solo di raccogliere dati utili alla ricerca scientifica ma anche di ridurre le probabilità di infortuni domestici e la tempestività della risposta medica, con le conseguenti riduzioni dei costi sanitari.

Milano conferma la sua tradizionale vocazione nelle scienze della vita, saldamente alla guida di un ecosistema regionale [1] particolarmente rilevante per impatti economici e sociali.

Le scienze della vita infatti, oltre a essere tra i settori a maggiore valore aggiunto per l'economia lombarda [2], offrono soluzioni e infrastrutture finalizzate a una vita priva di malattie e infermità, contribuendo a rispondere a sfide sociali universali come i cambiamenti demografici e la sostenibilità e accessibilità delle cure.

Gli attori delle scienze della vita sono aggregati in una filiera composta in larga parte dall'industria farmaceutica, dai servizi sanitari, e dal sistema della ricerca, ma sempre più animata anche da fornitori di tecnologia come sensori e *wearable devices*, sequenziatori del genoma, sistemi di *data processing*, sempre più concentrati in Lombardia. Non solo la quantità e qualità dei diversi attori, ma anche la loro costante interazione [3] e dialogo con fornitori di servizi alla persona, organizzazioni di rappresentanza di pazienti e loro familiari e associazioni di volontariato, sta contribuendo a confermare Milano e la Lombardia tra i centri di sempre maggiore

Milano e la Lombardia tra i centri di sempre maggiore eccellenza socio-sanitaria in grado di rispondere al crescente bisogno di salute.

eccellenza socio-sanitaria in grado di rispondere al crescente bisogno di salute.

Una eccellenza testimoniata anche dalla decisione di creare a Milano lo Human Technopole, il nuovo istituto nazionale di ricerca multidisciplinare sulle scienze della vita, e di investire in un'iniziativa come la Città della Salute e della Ricerca, con la quale si prevede la riqualificazione delle aree Ex Falk per offrire infrastrutture moderne e spazi adeguati a importanti istituti di ricovero e ricerca medica. La portata di questi investimenti e della continua attività nel comparto delle scienze della vita lombarde, confermano questa vocazione di Milano posizionandola nello scenario internazionale tra i centri più rilevanti.

A partire dallo scorso anno, l'Osservatorio propone quindi un confronto tra l'area ampia di Milano e quelle di Barcellona, Parigi e Stoccarda, tutte accomunate dalla rilevanza del comparto delle scienze della vita per la propria economia, e da un'alta concentrazione di occupati nella farmaceutica.

Il confronto viene fatto analizzando variabili relative a tre diverse dimensioni, farmaceutica, sanità e ricerca medica, il cui aggregato offre una visione abbastanza completa delle scienze della vita. Da questo *benchmark* emerge un sistema lombardo in graduale crescita, in particolare per quanto riguarda la dimensione della ricerca, con un posizionamento di primo piano nella dimensione sanità, grazie in particolare al ridotto numero di ospedalizzazioni potenzialmente inappropriate. Emerge inoltre una debolezza comune a tutte le dimensioni, e cioè la scarsità

di personale.

Le tre variabili considerate per la valutazione della "dimensione farmaceutica" sono occupazione, valore aggiunto e fatturato del comparto. L'indicatore che sintetizza queste informazioni mette in risalto la posizione di Barcellona (1,21) che continua a crescere (era 1,13 nel 2017) riflettendo l'importanza che il distretto farmaceutico ricopre per questa area metropolitana sia in termini di valore aggiunto che in termini di fatturato (rispettivamente 2,70% e 2,41% il peso sul valore totale generato dalle imprese del territorio).

A Milano la farmaceutica (0,97 lo score sintetico, appena sotto la media dei *benchmark*, in miglioramento rispetto allo 0,92 rilevato nel 2017) si conferma un settore ad alta produzione di valore aggiunto (2,45% la quota sul totale territoriale) e di fatturato (1,79%). Il comparto sconta però una densità di addetti inferiore ai *benchmark*, sebbene in graduale aumento, pari a 2.186 unità per milione di abitanti nel 2016.

Nel complesso, più distanziata dalle altre città, è Parigi, in continuo calo nonostante l'alto contributo della farmaceutica all'occupazione (3.648 addetti per milione di abitanti).

La "dimensione sanità" sintetizza l'aspettativa di vita a 65 anni, la presenza sul territorio di personale qualificato rispetto alla popolazione residente e le ospedalizzazioni potenzialmente inappropriate di patologie croniche (asma, diabete e ipertensione) sempre in rapporto alla popolazione residente nell'area considerata. I dati, seppur influenzati dai differenti modelli di presa in carico e dal diverso dimensionamento dell'offerta ospedaliera nelle città analizzate, mostrano una performance particolarmente virtuosa per Milano.

Le città analizzate non sono troppo dissimili in termini di aspet-

## A Milano la farmaceutica si conferma un settore ad alta produzione di valore aggiunto e di fatturato.

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

tativa di vita mentre sono molto disomogenee per quanto riguarda le ospedalizzazioni potenzialmente inappropriate.

La posizione complessiva di Milano (1,16 lo score di dimensione), in crescita e in cima al *ranking* delle città analizzate, è determinata principalmente dalla bassa incidenza proprio delle ospedalizzazioni inappropriate (129 ogni 100 mila abitanti nel 2016 e in diminuzione rispetto ai due anni precedenti).

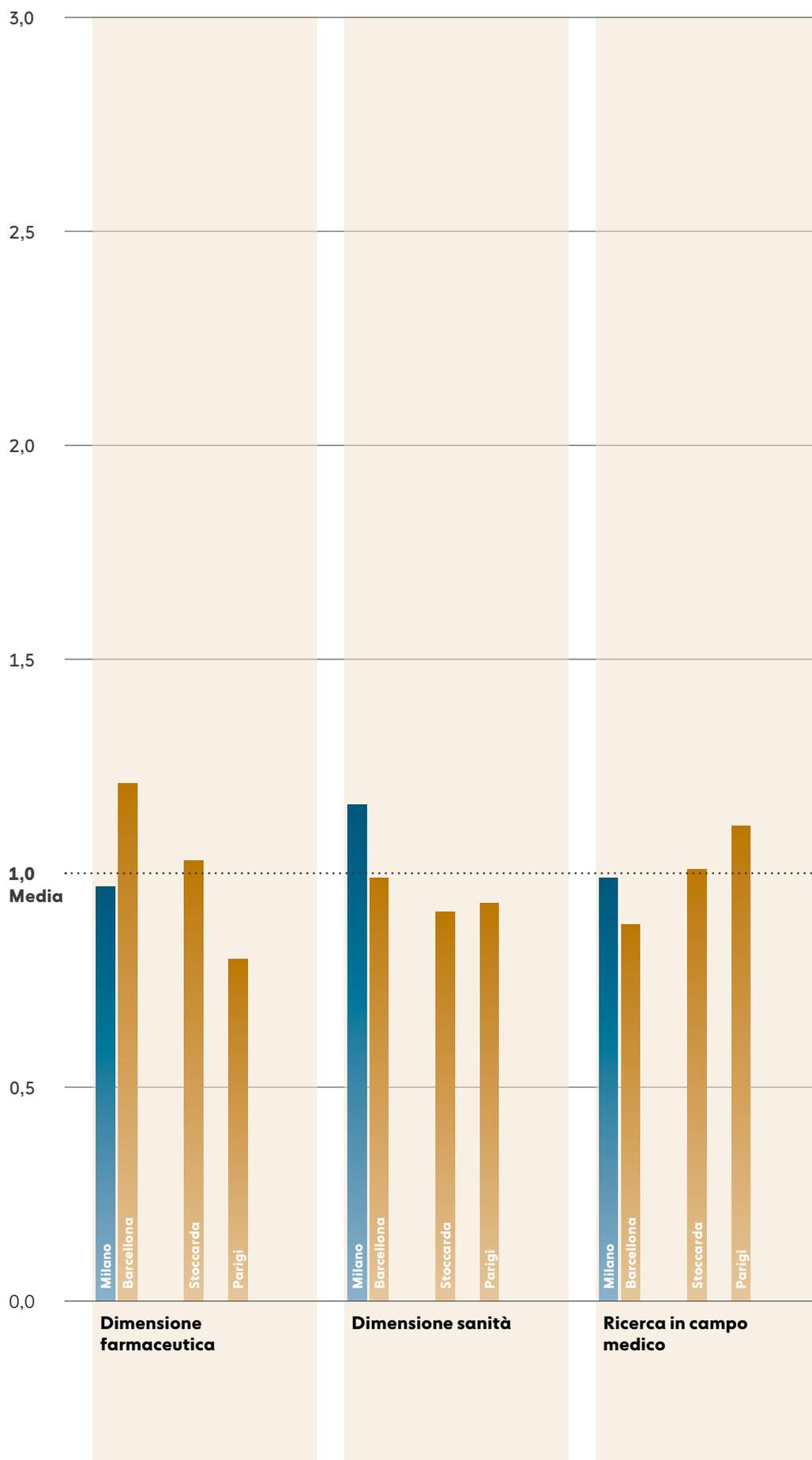
Anche la dotazione di personale sanitario qualificato [4] impegnato nell'erogazione di servizi sanitari varia molto tra i *benchmark*: Stoccarda conferma una presenza decisamente maggiore di personale rispetto alle altre città analizzate (20,91 addetti ogni 1.000 abitanti, in aumento rispetto all'anno precedente), mentre Milano è ultima (11,8).

Infine, la dimensione "ricerca medica" è valutata prendendo in considerazione tre indicatori che misurano la quantità di produzione scientifica in termini di articoli pubblicati, la qualità di tale produzione misurata in termini di citazioni ricevute, e la reputazione internazionale delle università presenti sul territorio attraverso il QS World University *ranking*.

Parigi si posiziona prima su tutti (1,11 lo score di dimensione) grazie soprattutto all'altissima produzione scientifica (1.660 articoli per milione di abitanti), praticamente il doppio di quella delle altre città considerate nell'analisi (653 a Milano).

Stoccarda (1,01, seconda in classifica) si distingue invece per i buoni risultati in tutte le dimensioni considerate: le città tedesca, infatti, ha un buon numero di pubblicazioni (722), molte delle quali altamente citate (3,34%) e un'elevata valutazione delle facoltà di scienze e medicina secondo il QS World University ranking.

Milano è terza in classifica (0,99): la produzione scientifica quantitativamente è tra le minori, la quota di articoli altamente citati (3,01%) è seconda rispetto a Stoccarda, mentre il punteggio nel *ranking* internazionale delle università è il maggiore tra i *benchmark*.



## 5.2

# Vocazione 2 AGRO- ALIMENTARE

a cura di PTS Clas

Anche all'interno di contesti metropolitani, caratterizzati da una forte concentrazione di popolazione e infrastrutture, l'attività agricola trova lo spazio necessario per il suo sviluppo solo se sostenuta da opportune politiche di gestione del territorio: la sua presenza, infatti, è indispensabile per mantenere attivo l'ecosistema complessivo, fornendo alla vita cittadina un indispensabile contesto naturale per la salute, lo svago e il tempo libero.

Milano e la Lombardia in costante crescita nell'apertura internazionale e nel livello qualitativo delle produzioni agroindustriali.

Complessivamente, calcolando la media tra le tre dimensioni, che saranno analizzate di seguito, Milano e la Lombardia [1] (1,05) si confermano al terzo posto dopo Barcellona (1,29) e Lione (1,17): nel triennio di osservazione, le posizioni relative sono, infatti, rimaste immutate.

Tuttavia, Milano e la Lombardia hanno mostrato una dinamica positiva, che ha permesso di ridurre la distanza rispetto alla città leader: se nel 2017 era distanziata di 0,30 punti, nel 2019 la distanza si è ridotta a 0,25.

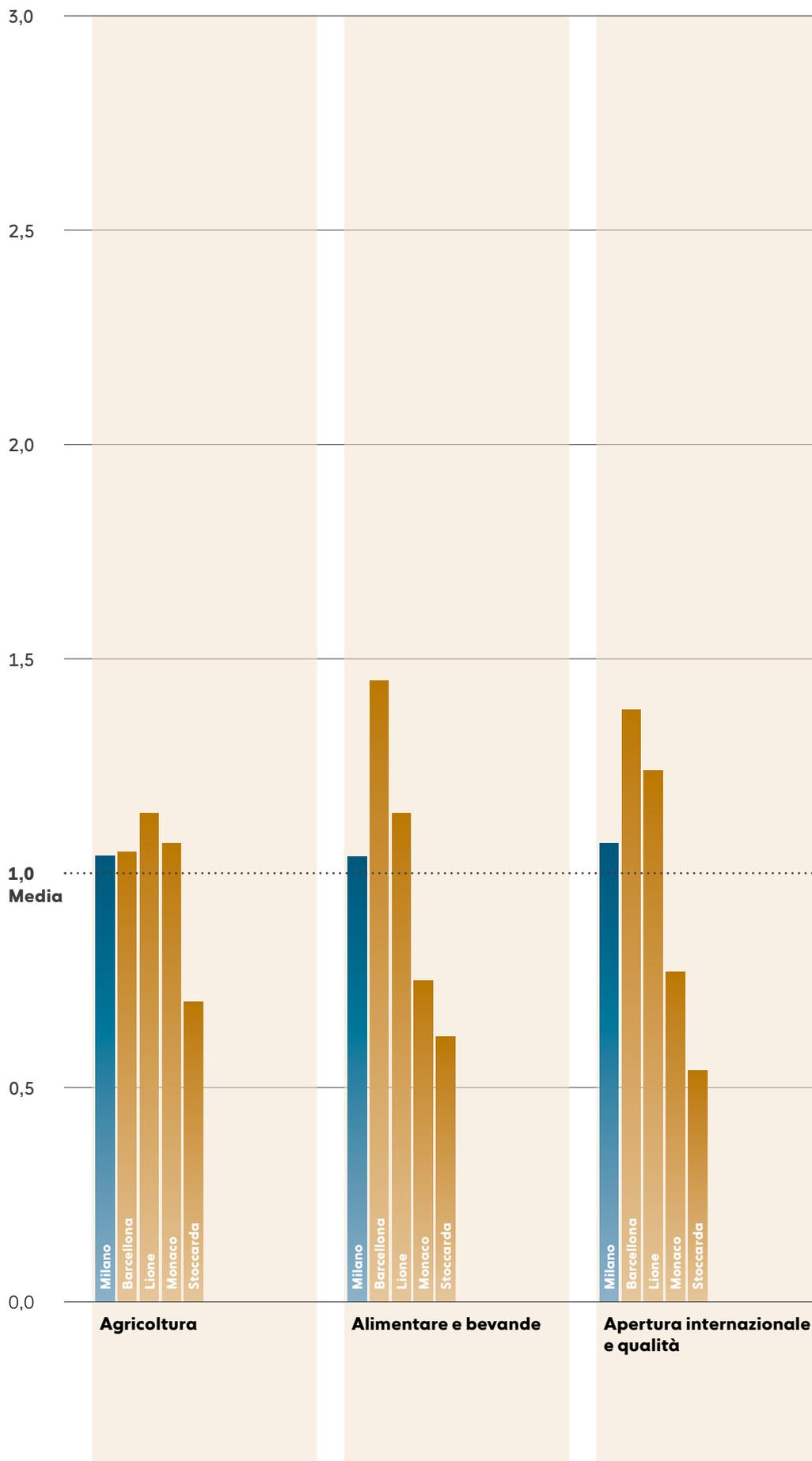
È opportuno iniziare l'analisi di questo comparto dal posizionamento dell'agricoltura, dove Milano fa registrare, pur in un quadro di generale stabilità, un continuo miglioramento (+0,05 punti tra 2017 e 2018 e +0,06 punti tra 2018 e 2019); se negli anni scorsi il miglioramento era dovuto ad una minore diminuzione di Milano rispetto ai *benchmark* (gli indici sono relativi, misurano l'andamento di una città rispetto a quello delle altre), il 2019 vede un seppur lieve recupero, dovuto soprattutto all'aumento del fatturato per addetto del comparto agricolo.

La terza dimensione vede Milano e la Lombardia in costante crescita nell'apertura internazionale e nel livello qualitativo delle produzioni agroindustriali. Milano e la Lombardia, infatti, si collocano strutturalmente sopra la media del *cluster*, si confermano al terzo posto

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

e segnano una costante crescita relativa dello score (1,03 nel 2017, 1,04 nel 2018 e 1,07 nel 2019). È soprattutto il valore delle esportazioni per addetto che sostiene la crescita passando da 84.361 euro per addetto nell'edizione 2018 a 89.483 nell'edizione 2019, con una crescita del +6% in un solo anno: questo indicatore conferma Milano e la Lombardia al secondo posto, dopo la Catalogna che esporta 118.134 euro per addetto.

Stabile, infine, il comparto alimentare e bevande, dove Milano (1,04) conferma il posizionamento al terzo posto, seguendo Barcellona (1,45) e Lione (1,14). La posizione di Milano è dovuta più alla forza degli altri comparti produttivi, che comprimono l'agroalimentare, che alla debolezza del comparto: infatti, esso conquista il primo posto per fatturato per addetto (520 mila euro per addetto) superando del 18,2% Lione che si colloca in seconda posizione.



## 5.3

# Vocazione 3 MANIFATTURA 4.0

a cura di Centro Studi Assolombarda

Milano procede nella transizione verso lo *smart manufacturing*, ma lentamente nel confronto con i *benchmark*.

La Manifattura 4.0, epicentro della cosiddetta quarta rivoluzione industriale, identifica una fondamentale opportunità di crescita per i sistemi produttivi. Negli ultimi anni le imprese sono state chiamate a fare leva sulle tecnologie digitali per innovare e ottimizzare la raccolta dei dati e la gestione dei processi (*Cloud, Internet of Things, Big Data & Analytics*), nonché soprattutto le modalità di produzione (dalla sensoristica ai robot industriali, all'intelligenza artificiale).

Milano e la Lombardia [1], contesti produttivi tra i maggiori a livello europeo, non possono esimersi dal vivere e rappresentare un cambiamento di tale portata, tramite l'aggiornamento graduale di macchinari e competenze delle proprie imprese. Dalle evidenze che emergono dall'Osservatorio, Milano procede nella transizione verso lo *smart manufacturing*, ma lentamente nel confronto con i *benchmark*. In particolare, Milano migliora il proprio posizionamento (1,06 lo score sintetico di dimensione nel 2019, rispetto a 0,78 nelle edizioni precedenti). Tale crescita riflette in particolare l'aumentata diffusione delle tecnologie nel mondo produttivo: la quota di imprese che integrano i propri macchinari con strumenti di *smart manufacturing* raddoppiano a 12,8% nel 2017 da 6,2% nel 2015. Inoltre, in prospettiva, quasi un quinto delle imprese (19%) si dichiara interessato a digitalizzare la produzione (rispetto a 13% nel 2015). Milano rimane tuttavia distante da Stoccarda, le cui imprese sono pioniere del 4.0 (1,17 lo score sintetico di dimensione) come dimostrano l'età media dei macchinari minore tra i *benchmark* e il grado di diffusione di strumenti di *smart manufacturing* maggiore.

I dati riferiti al capitale umano lombardo e milanese delineano un ritardo sia in azienda sia nel mondo universitario.

A Milano, la dimensione "competenze ed education 4.0" risulta

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

## I dati riferiti al capitale umano lombardo e milanese delineano un ritardo sia in azienda sia nel mondo universitario.

infatti sotto la media rispetto agli altri *benchmark* europei (0,82 lo score sintetico), anche se si osserva un miglioramento rispetto alla scorsa edizione (0,74). Nel dettaglio, il 28% delle imprese manifatturiere milanesi ha nell'organico una figura specifica per la digitalizzazione della produzione nel 2017, una percentuale bassa (20 punti percentuali sotto la media dei *benchmark* tedeschi), ma in leggero miglioramento rispetto al 23,7% del 2015. Anche l'incidenza degli addetti ICT a Milano è in lieve aumento (15,1 ogni 1.000 abitanti) avvicinandosi al dato di Stoccarda (15,9) ma rimanendo ancora distante da Monaco (18,5). Sul fronte education, gli studenti iscritti in discipline scientifiche STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) nelle università milanesi restano nettamente inferiori a quelli dei *benchmark* tedeschi (7,3 mila studenti ogni milione di abitanti a Milano, rispetto a 11,3 mila a Monaco e 13,1 mila a Stoccarda), sebbene anche in questo caso il dato risulti in crescita rispetto alla scorsa rilevazione (6,7 mila). Ancora più in ritardo le "infrastrutture e propensione digitali" (0,67 lo score sintetico di Milano).

Occorre però differenziare i due ambiti che compongono questa dimensione: lato infrastrutture, la copertura della banda larga a Milano è sostanzialmente in media (0,99), mentre lato propensione digitale si registra di nuovo un forte ritardo sia nella percentuale di individui milanesi che non ha mai usato un computer (ben il 27% rispetto al 6% dei *benchmark* tedeschi), sia nella percentuale degli individui ha effettuato un acquisto online negli ultimi 12 mesi (solo il 44% rispetto al 76% dei tedeschi).

In un contesto di faticosi avanzamenti sia nelle dotazioni digitali sia nelle competenze, le startup manifatturiere *knowledge intensive* lombarde [2] rappresentano una boccata d'ossigeno nel manifatturiero più avanzato. Infatti, il tessuto produttivo locale si sta sempre più caratterizzando in chiave innovativa: 3,9 nuove imprese ogni 100.000

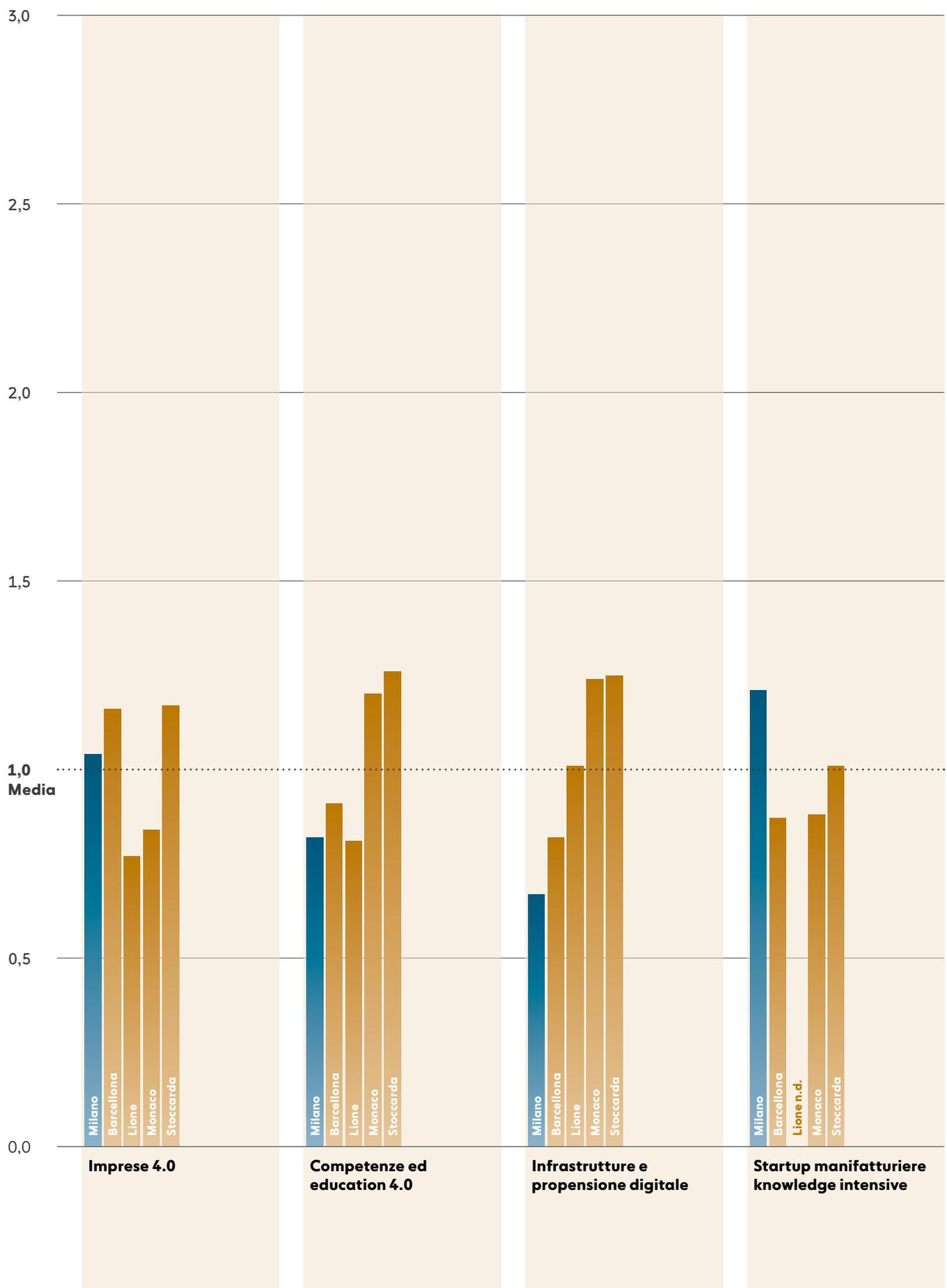
## Lato infrastrutture, la copertura della banda larga a Milano è in media, mentre lato propensione digitale si registra un forte ritardo.

abitanti sono *startup knowledge intensive* manifatturiere, il più alto tasso di natalità tra i *benchmark* (anche se in diminuzione rispetto al 5,0 della scorsa edizione). Una volta inserite nel mercato, tuttavia, le *startup* manifatturiere lombarde faticano a sopravvivere: il tasso nel medio periodo [3] infatti è pari all'82,0%, quando tassi dei *benchmark* tedeschi e spagnoli sono vicini o superiori al 90%. Sul fronte delle performance di crescita, invece, Milano (17,8%) registra il risultato migliore appena dopo Stoccarda (18,2%) [4].

[2] Si ringraziano Massimo G. Colombo e Massimiliano Guerini (Politecnico di Milano).

[3] Si considerano le *startup* nate tra il 2013 e il 2014 e sopravvissute al 2018.

[4] Si considerano le *startup* nate tra il 2013 e il 2014 con performance di crescita alta a fine 2017. 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.



## 5.4

# Vocazione 4 ARTE, CULTURA E DESIGN

*a cura di Stefano Zuffi e Centro ASK Università  
Commerciale L. Bocconi*

I dati registrati in questa edizione 2019 confermano sostanzialmente le indicazioni degli anni precedenti, e possono essere riassunti con una affermazione perentoria: Milano è senza dubbio una delle grandi mete internazionali del turismo culturale.

Il rinnovato confronto con le capitali europee mostra dati stabili per quanto riguarda il numero dei musei e delle mostre di grande richiamo, e conferma ulteriormente l'impressionante offerta di spettacoli teatrali in cartellone a Milano. La "vocazione" teatrale della città nel confronto internazionale è senz'altro il dato più rilevante, e merita un breve approfondimento.

Milano è infatti l'unica fra le città campione a mostrare numeri paragonabili tra i visitatori dei musei (8,2 milioni) e gli spettatori dei teatri (7,2 milioni <sup>[1]</sup>). Berlino, ad esempio, ha una cifra di visitatori dei musei di poco superiore a quella di Milano (poco meno di 9 milioni), ma solo 2,2 milioni di spettatori a teatro; Madrid e Barcellona hanno cifre di visitatori nei musei simili (superiori ai 12 milioni, dunque una volta e mezzo quelli di Milano), ma spettatori a teatro assai inferiori a quelli di Milano, rispettivamente 4,6 milioni e 2,5 milioni.

L'analisi puntuale dell'offerta culturale di Milano suggerisce che una particolare attenzione a sviluppare un'offerta apprezzata dai residenti oltre che dai turisti spieghi questi risultati; e il ritorno di questa scelta sulla capacità di attrazione si legge nella distribuzione geografica dei turisti, che si concentrano certamente nelle zone centrali, ma che visitano Milano sempre più durante tutto l'anno, esplorando anche i diversi quartieri della città. La scelta di replicare il modello delle city e delle week su diversi ambiti culturali (libri, musica, cinema, design,

[1] In questo paragrafo, i dati degli spettatori a teatro si riferiscono al territorio regionale.

moda, architettura, cibo, fotografia...) evidenzia la scelta di valorizzare le diverse vocazioni culturali.

Dal 2017 Milano (come Barcellona) è città creativa UNESCO per la letteratura; i cambiamenti in atto nel paesaggio urbano sottolineano l'attenzione rinnovata all'architettura. La caratteristica di saper parlare contemporaneamente a pubblici locali ed esterni sembra essere confermata dal fatto che le mostre "globali" a Milano sono in leggero calo, sia per quel che riguarda il numero che per la media di visitatori giornalieri, ma resta comunque uno dei più significativi in Europa.

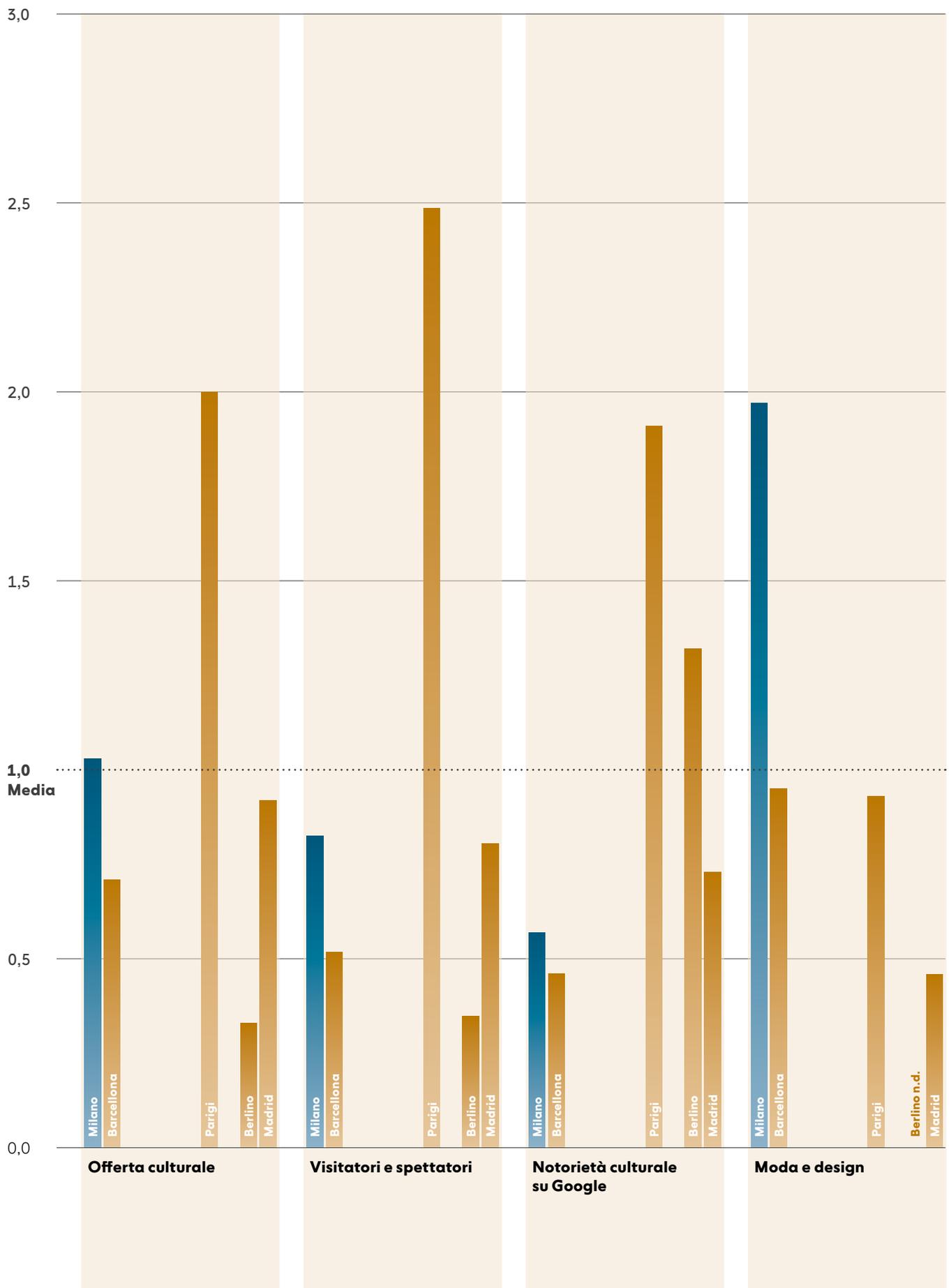
Il numero dei visitatori a mostre e musei, comunque, è complessivamente di poco superiore a quello dell'anno precedente, a conferma di una attrattività ad alto livello, in un contesto europeo sostanzialmente stabile.

È nella capacità di integrare offerta stabile e offerta temporanea che si gioca la scommessa della città di essere al tempo stesso città apprezzata dai suoi residenti e città attrattiva per talenti e turisti.

Osservazioni analoghe si possono fare per quanto riguarda la notorietà su Google: non si registrano sostanziali novità rispetto agli anni precedenti, in uno scenario che è sempre nettamente dominato da Parigi e Berlino, e nel quale Milano si confronta ancora con Barcellona e Madrid. È comunque questo un settore da cui ci si possono aspettare alcuni ritocchi per l'anno in corso, per la ricaduta di notorietà della ricorrenza del quinto centenario della morte di Leonardo da Vinci.

In leggerissimo calo, rispetto all'anno precedente, sono i dati relativi al settore Moda e Design (numero di addetti, fatturato, fatturato per addetto), che comunque rimangono decisamente positivi. Il settore si conferma largamente competitivo in Europa, con numeri altissimi. La distribuzione dei turisti nel corso dell'anno coincide con le settimane della moda e del design e confermano la vocazione internazionale di questi settori.

È nella capacità di integrare offerta stabile e offerta temporanea che si gioca la scommessa della città di essere al tempo stesso città apprezzata dai suoi residenti e città attrattiva per talenti e turisti.



## 5.5

# Vocazione 5 FINANZA

a cura di Intesa Sanpaolo

Negli ultimi vent'anni, Borsa Italiana ha portato avanti un processo di rinnovamento delle strutture e dei servizi, volto ad adattare l'offerta alle caratteristiche del tessuto economico industriale dell'economia italiana, in modo tale da fornire alle PMI prodotti e servizi innovativi per attirare capitali domestici e internazionali. Guardando alle società domestiche quotate in Borsa Italiana al 31 gennaio 2019, delle 349 totali (sono escluse le imprese per le quali le negoziazioni sono sospese) 255 presentano una capitalizzazione di mercato inferiore a 500 milioni di euro e 112 sono quotate su AIM Italia. Proprio quest'ultimo comparto il 3 gennaio 2018 è stato insignito da Consob della qualifica di Growth Market, riconoscimento che mette in luce l'impegno profuso da Borsa Italiana nel supportare la crescita delle PMI italiane.

Un altro tassello importante di questo cambiamento è rappresentato dal programma ELITE, progetto che supporta le aziende più ambiziose nella fase iniziale del loro processo di crescita. Lanciato nel 2012, ELITE rappresenta uno dei casi di maggior successo dell'impegno di Borsa Italiana nel fornire supporto a società di piccole e medie dimensioni meritevoli, italiane e non solo, affiancandosi a queste e supportandole nell'accrescere visibilità, produttività ed efficienza. Tutto ciò è possibile grazie anche alle partnership sottoscritte con alcune importanti istituzioni bancarie, da una parte, e con le più prestigiose società di *Advisory* e di revisione contabile, con autorevoli studi legali e con primarie società di comunicazione finanziaria, dall'altra. Entrare all'interno del "processo" ELITE, infatti, permette alle imprese di intraprendere un percorso innovativo e di rinnovamento aziendale, focalizzato sulle specifiche esigenze della società, atto a far diventare la stessa "più efficiente, più visibile e più attraente per i potenziali investitori".

Dal 2012 ad oggi il numero di aziende che hanno aderito al programma ELITE è cresciuto in misura esponenziale, raggiungendo a fine 2018 quota 1.050 società, provenienti da 36 settori differenti, e altre 20

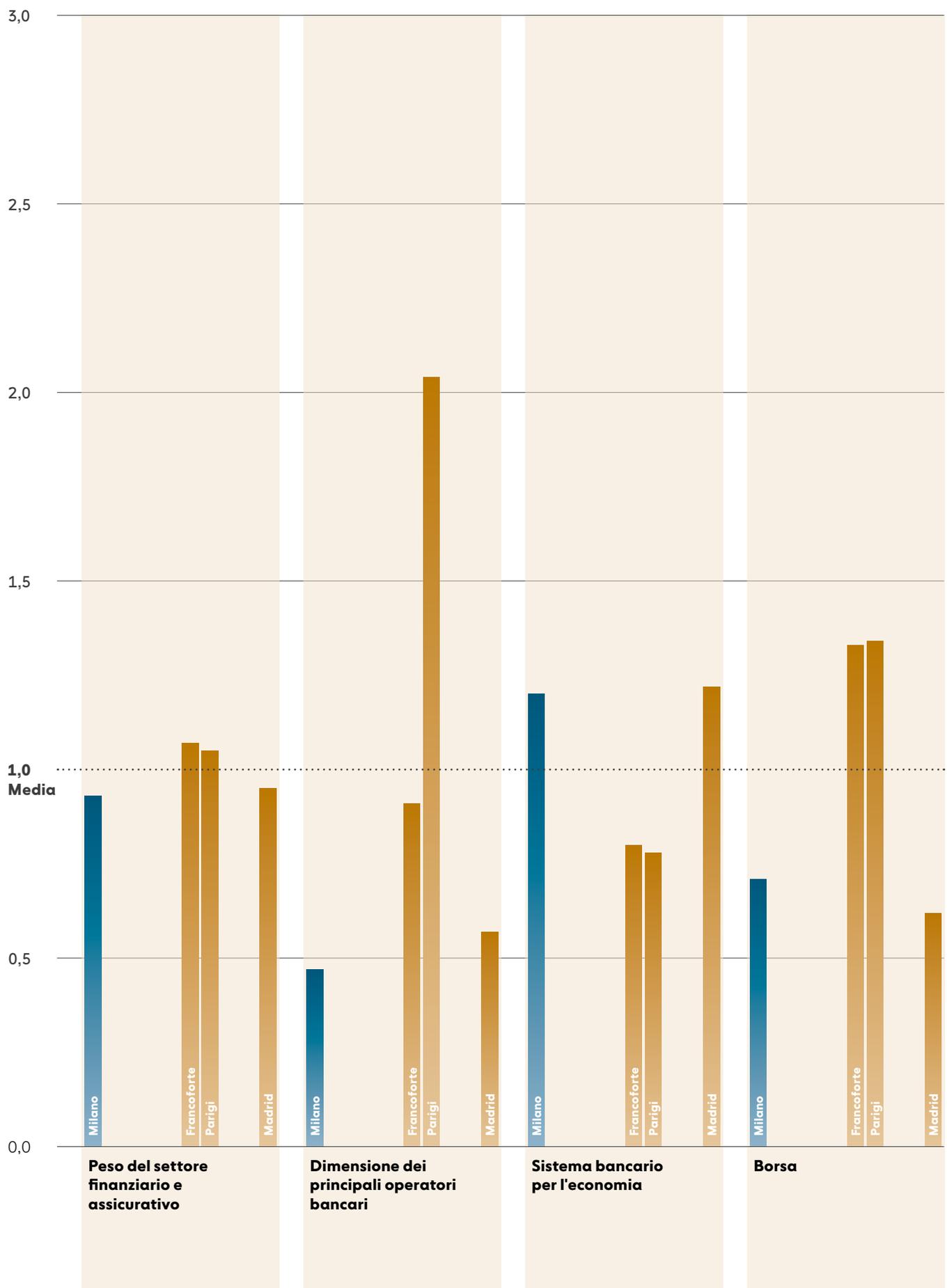
Dal 2012 ad oggi il numero di aziende che hanno aderito al programma ELITE è cresciuto in misura esponenziale.

si sono aggiunte nel mese di gennaio 2019. Le imprese appartenenti a tale *network* presentano un fatturato aggregato pari a oltre 81 miliardi di euro e impiegano circa 472.000 dipendenti. Di queste, più della metà sono imprese italiane, ma è comunque importante sottolineare che ELITE dal 2014 opera con successo affiancando le PMI di oltre quaranta Paesi. A tal riguardo, è stato creato un programma internazionale nel 2015, a cui si aggiungono percorsi “locali” realizzati in *partnership* con alcune importanti Borse mondiali, autorità locali e società di consulenza internazionali: il London Stock Exchange in primis, seguito dalla Borsa di Casablanca, dal IDMC in Brasile, dal Monshaat in Arabia Saudita, dalla BRVM in Africa e dall’Alyafi Group in Libano ed Egitto.

Per poter inoltrare la richiesta di adesione al programma ELITE l’impresa deve soddisfare alcuni requisiti economici: in particolare, deve avere utile netto positivo, un fatturato superiore a 10 milioni (ridotto a 5 se il tasso di crescita dell’ultimo anno è superiore al 15%) e un rapporto tra risultato operativo e fatturato superiore al 5%. Una volta selezionata, la società entra in un processo di sviluppo strutturato in tre fasi: la prima (*training*), della durata di un anno, corrisponde ad una fase iniziale, in cui l’azienda prende parte ad un percorso di formazione il cui scopo è quello di individuare gli obiettivi di sviluppo e cambiamento e valutare le possibili fonti di finanziamento coerenti con il piano di crescita disegnato per la società. La seconda (*mentoring*), sempre annuale, è la fase in cui l’azienda viene guidata nell’implementazione dei cambiamenti necessari e definiti nella prima fase al fine di sviluppare il proprio progetto di crescita. L’ultima fase (*network*), a durata indefinita, è quella in cui all’azienda vengono messe a disposizione opportunità di *business, networking* e accesso alle fonti di finanziamento per la crescita futura.

Nella terza fase del programma ELITE, quindi, si concretizza l’opportunità per le imprese di ottenere finanziamenti e di accedere al mercato dei capitali e a tutte le forme di *fund raising* disponibili a livello locale e internazionale, passando dal sistema bancario, al *Private Equity* e alla Borsa. Delle 661 società italiane incluse nel programma (i dati riportati si riferiscono al periodo 2012-2018), 204 hanno avuto la possibilità di effettuare 471 operazioni sul mercato dei capitali per un controvalore pari a 8,2 miliardi di euro di transazioni. Queste si sono così suddivise: 168 società hanno effettuato 350 operazioni di M&A e *Joint Venture* e 65 sono state coinvolte in 83 operazioni di *Private Equity* o *Venture Capital*. A queste si aggiungono 43 emissioni obbligazionarie per una raccolta totale di 930 milioni di euro e 19 IPO per un controvalore di 4,3 miliardi.

L’impatto positivo del programma ELITE sulle società non si limita soltanto alla facilitazione del processo di raccolta di capitali, ma, grazie alla collaborazione con i diversi partner precedentemente citati, la “spinta” fornita da tale percorso si traduce anche in un miglioramento aziendale e organizzativo. Tale accelerazione può essere misurata tramite l’impiego di tre diverse metriche che considerano il tasso di crescita del fatturato, l’aumento del margine EBITDA e il numero di dipendenti. Mediamente, il fatturato di un’impresa ELITE” aumenta del 21% annuo, l’EBITDA del 16% e la forza lavoro del 19%. L’andamento di questi tre indicatori è poi strettamente legato alla permanenza della società nel programma: un’azienda con un’anzianità di 5 anni all’interno di ELITE vede tassi di crescita annui che superano il 30% per tutte e tre le variabili e sfiorano il 40% per il fatturato.







# 9 | APPENDICE

# MAPPA CONCETTUALE

Dettaglio degli indicatori per capitolo

## ATTRATTIVITÀ

### Attrazione talenti

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

### Attrazione turisti

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

### Spesa turistica

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

### Attrazione imprese

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

### Top immobiliare

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

### **Eventi sportivi internazionali**

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

### **Fiere internazionali**

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

### **Congressi internazionali**

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

## REPUTAZIONE

### **Città nella rete globale**

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

### **Notorietà su Google**

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

### **Reputazione su Twitter**

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

### **Imprese nella rete globale e sostenibili**

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

## FOCUS MILANO NEL CONFRONTO GLOBALE

### **Attrattività**

- punteggio nel QS Best Student Cities (attrazione talenti)
- arrivi turistici per abitante (attrazione turisti)
- progetti *greenfield* (attrazione imprese)
- posizionamento nel *ranking* JLL per investimenti immobiliari internazionali (attrazione investimenti immobiliari)

### **Reputazione**

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

## Obiettivo 1 DINAMICHE SOCIALI ED EQUITÀ

### **"Capitale" giovanile**

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

### **Popolazione straniera**

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

### **Equità nei redditi**

- % popolazione a rischio di povertà
- coefficiente di Gini

### **Equilibrio tra salario e costo della vita**

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

### **Inclusione sociale**

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

### **Donne e lavoro**

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

### **Focus Milano**

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

## Obiettivo 2 ACCESSIBILITÀ

### **Accessibilità internazionale**

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

### **Accessibilità metropolitana**

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

### **Trasporto pubblico locale**

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

### **Mobilità privata**

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

## Obiettivo 3 SVILUPPO URBANO E GREEN

### Uso efficiente del suolo

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

### Aree verdi

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

### Focus Milano - Uso efficiente del suolo

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

### Focus Milano - Aree verdi

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

### Qualità dell'aria

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

### Immobiliare residenziale

- compravendite immobiliari residenziali per 1.000 famiglie
- dinamica compravendite immobiliari residenziali (indice, 2014=100)
- quota % di famiglie con abitazione di proprietà

### Servizi commerciali e di ristorazione

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

## Obiettivo 4 CITTÀ SMART

### Broadband

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

### Smart environment

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

### Smart governance

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

### Smart mobility

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

### Smart tourism and culture

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

## Obiettivo 5 TEMPO LIBERO

### Luoghi di intrattenimento

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

### Shopping

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

### Servizi di ristorazione

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

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

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

## Obiettivo 6 CAPITALE UMANO QUALIFICATO

### **Giovani e lavoro**

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

### **Sistema educativo secondario**

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

### **Sistema educativo terziario**

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

### **Forza lavoro high skilled**

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

### **Partecipazione al mercato del lavoro**

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

## Obiettivo 7 PA E CITTADINI

### **Digitalizzazione**

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

### **Servizi sociali**

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

### **Servizi socio-educativi**

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

## Obiettivo 8 INNOVAZIONE E STARTUP

### **Spesa in ricerca e sviluppo e ricercatori**

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

### **Ricerca nelle università**

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

### **Ricerca e sviluppo nelle imprese**

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

### **Innovazione nelle imprese**

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

### **Brevetti, marchi e design industriale**

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

### **Nascita e sopravvivenza di startup knowledge intensive**

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

### **Crescita di startup knowledge intensive**

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

## Vocazione 1 SCIENZE DELLA VITA

### **Dimensione farmaceutica**

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

### **Dimensione sanità**

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

### **Ricerca in campo medico**

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

## Vocazione 2 AGRO- ALIMENTARE

### **Agricoltura**

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

### **Alimentare e bevande**

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

### **Apertura internazionale e qualità**

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

## Vocazione 3 MANIFATTURA 4.0

### **Imprese 4.0**

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

### **Competenze ed education 4.0**

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

### **Infrastrutture e propensione digitale**

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

### **Startup manifatturiere knowledge intensive**

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

## Vocazione 4 ARTE, CULTURA E DESIGN

### **Offerta culturale**

- musei
- spettacoli teatrali
- top mostre globali

### **Visitatori e spettatori**

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

### **Notorietà culturale su Google**

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

### **Moda e design**

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

## Vocazione 5 FINANZA

### **Peso del settore finanziario e assicurativo**

- % valore aggiunto settore finanziario e assicurativo sul totale regionale
- % addetti settore finanziario e assicurativo sul totale regionale

### **Dimensione dei principali operatori bancari**

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

### **Sistema bancario per l'economia**

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

### **Borsa**

- capitalizzazione (milioni di euro)
- società quotate
- scambi (milioni di euro)



