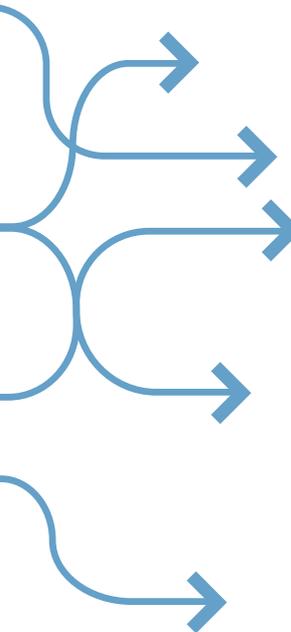




Provincia  
di Milano

# MILANO GLOBALE COMPETERE E FARE SISTEMA

# MILANO GLOBALE COMPETERE E FARE SISTEMA

A graphic consisting of several blue arrows pointing to the right. The arrows originate from the right side of the text 'MILANO', 'GLOBALE', and 'COMPETERE', and from the bottom of 'E FARE SISTEMA'. The arrows are of varying lengths and curves, creating a sense of movement and direction.

Estratti in lingua italiana della

“OECD TERRITORIAL REVIEW - MILAN, ITALY”

©OECD 2006

La **Territorial Review** è stata realizzata da un gruppo di lavoro di esperti e di tecnici **OCSE**, con la collaborazione di un local team coordinato dalla **Provincia di Milano** e dalla **Camera di Commercio di Milano**.



Provincia  
di Milano

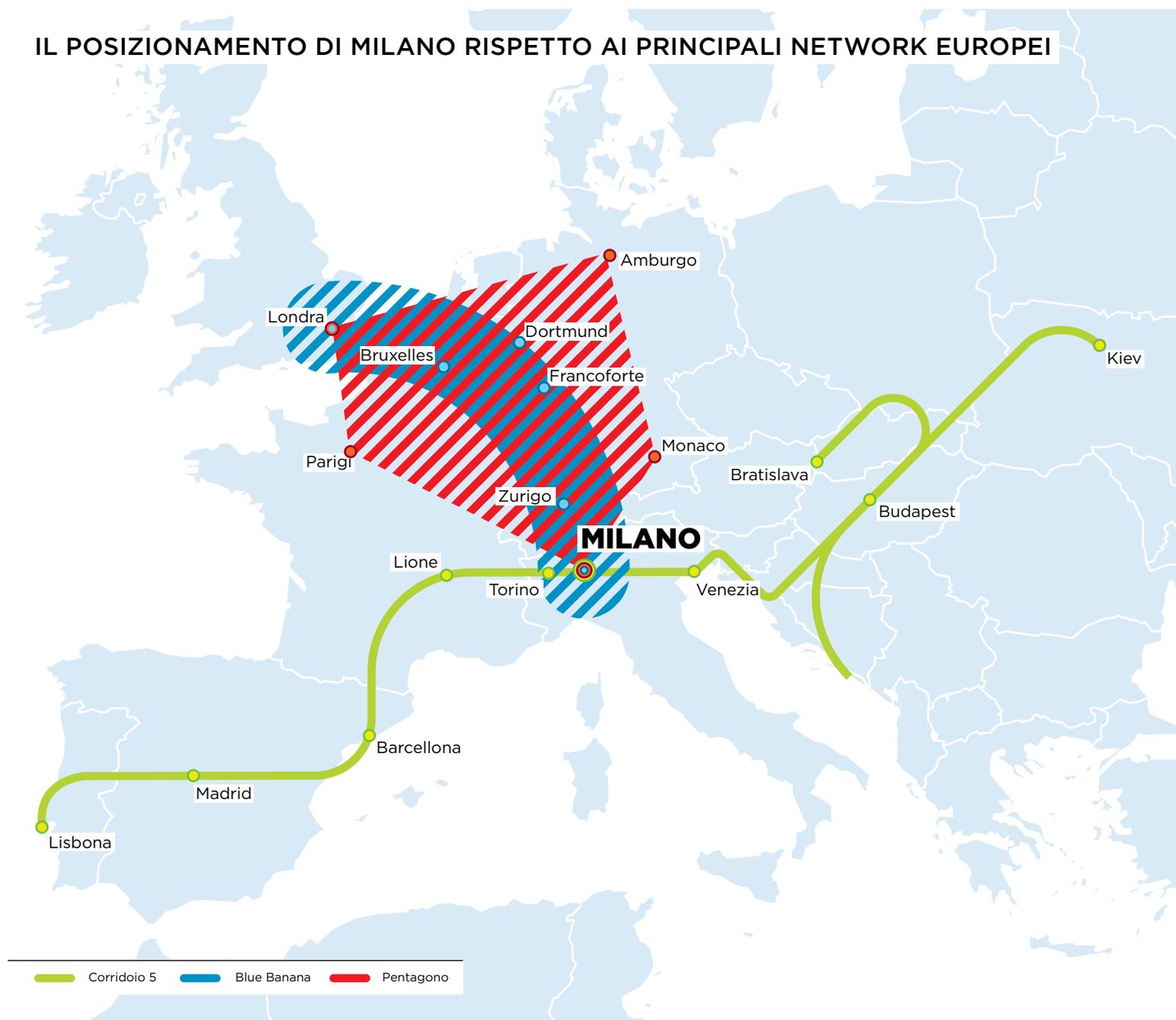
*La Territorial Review sull'area metropolitana Milanese, realizzata dall'OCSE su proposta della Provincia di Milano, è uno studio indipendente di altissimo profilo internazionale che fa il punto sulla realtà e le prospettive del nostro territorio in un'epoca di sempre più accesa competizione internazionale. In particolare, lo studio sottolinea l'urgenza di uno scatto in avanti di Milano a fronte di una progressiva e preoccupante perdita di competitività del nostro territorio. Questa reazione è possibile grazie agli indubbi punti di forza di Milano, che ne fanno una capitale globale di attività avanzate ad alto valore aggiunto. Per confermare questo ruolo è però necessario che Milano affronti i nodi cruciali della vivibilità e della mobilità all'interno dell'area metropolitana, condizione necessaria per il suo sviluppo. La sfida per gli amministratori è quella di superare l'attuale frammentazione istituzionale che blocca scelte non più differibili e condividere con coraggio nuovi modelli di governance per una città metropolitana sempre più protagonista nel mondo.*

Filippo Penati, Presidente della Provincia di Milano

*La Territorial Review dell'OCSE su Milano rappresenta un contributo straordinariamente autorevole alla riflessione sulla competitività del nostro territorio. Lo studio delinea un quadro completo e stimolante sulle prospettive dell'area metropolitana, che sempre più deve misurarsi con l'economia della conoscenza e competere con altre aree metropolitane già protagoniste nel mercato globale. Dopo un'analisi puntuale sugli elementi di debolezza del sistema, lo studio sottolinea che Milano può contare su un grande potenziale di creatività e sulla capacità di produrre innovazione. Industrie creative, servizi avanzati e nuovi settori ad alta intensità di conoscenza rappresentano già oggi gli elementi su cui costruire un nuovo modello di sviluppo per Milano. È necessario che questi settori crescano all'interno di un territorio sempre più innovativo e dinamico, in grado di attrarre e trattenere capitale umano qualificato. Alle istituzioni locali spetta il ruolo fondamentale di trasformare le sfide e le indicazioni emerse dallo studio in input per lo sviluppo del nostro territorio.*

Luigi Vimercati, Assessore alle Attività Economiche e Innovazione della Provincia di Milano

## IL POSIZIONAMENTO DI MILANO RISPETTO AI PRINCIPALI NETWORK EUROPEI

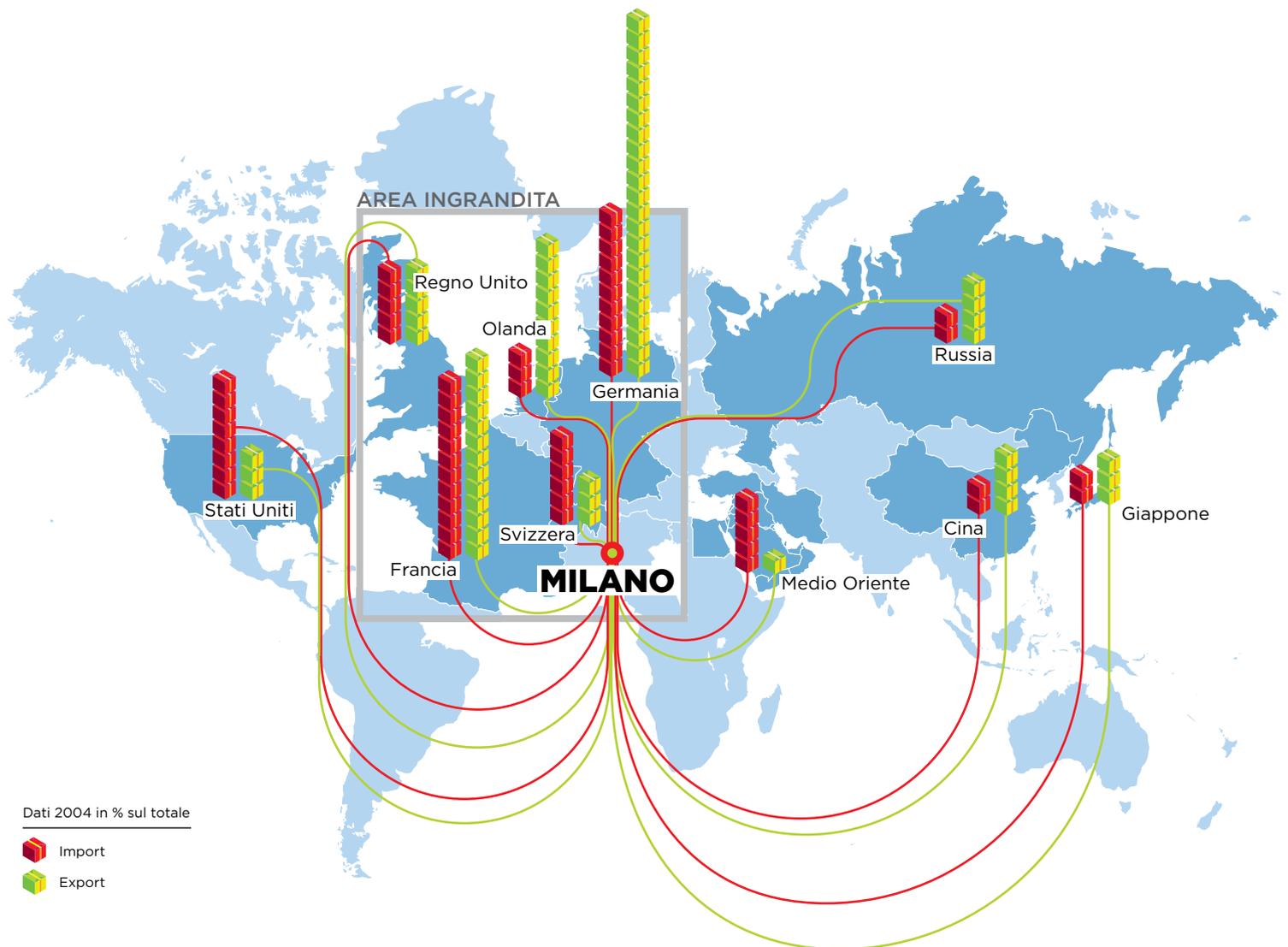


### UNA CITTÀ INDUSTRIALE CON UN PASSATO GLORIOSO E UNA SFIDA DavANTI: DIVENTARE UN CENTRO DI SERVIZI CREATIVI A LIVELLO INTERNAZIONALE.

Se per molto tempo Milano ha potuto contare su un glorioso passato industriale e sulla posizione di città globale, oggi la sua espansione apre nuove sfide e prospettive. Il capoluogo lombardo, già città industriale di successo, oggi è cresciuto ed è diventato il centro di una grande regione metropolitana e industriale, l'agglomerato urbano più ricco

d'Italia ed un territorio chiave all'interno dei principali network europei (Corridoio 5, Blue Banana, Pentagono). Sebbene tuttora fiorenti attività industriali, che rappresentano una buona percentuale dell'economia Milanese, nascono o siano trasferite nella periferia, il cuore di Milano sta progressivamente diventando un centro di servizi per una grande parte dell'Italia del Nord, apportando un contributo vitale alla competitività nazionale. Il successo passato e presente di Milano è stato supportato da un mercato del lavoro con un buon livello di istruzione e relativamente giovane, un'impresoria vivace (quasi un abitante su 10 è un imprenditore) e reti di piccole e dinamiche imprese manifatturiere

## I PRINCIPALI PARTNER ECONOMICI DI MILANO



FONTE: OECD Territorial Review - Milano

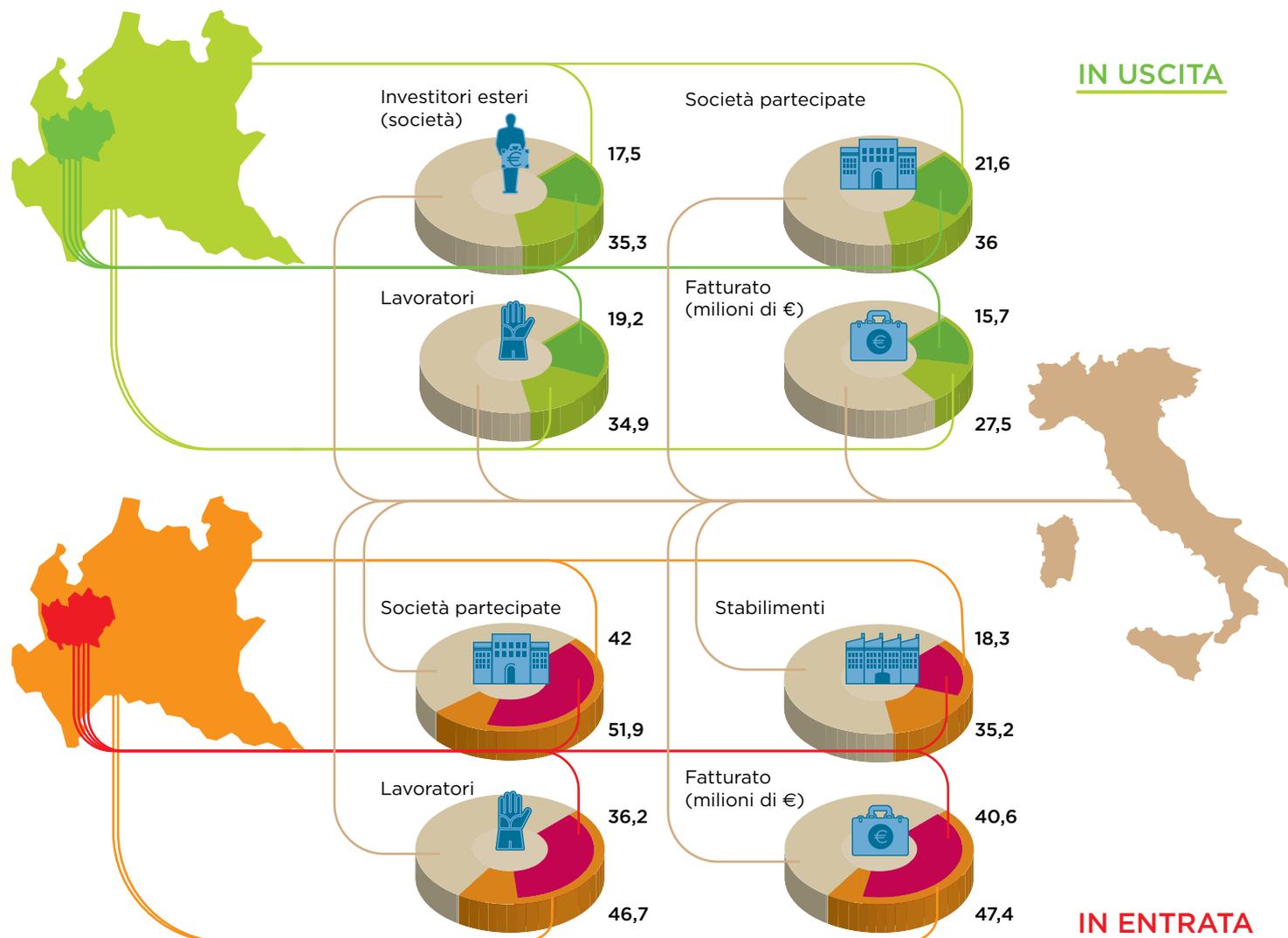
e di servizi. Il risultato è che Milano è un importante centro di scambi nel mercato europeo grazie a legami particolarmente stretti con la Germania e la Francia che, nel 2004, hanno rappresentato circa il 25% delle esportazioni da Milano e il 40% delle importazioni (una bilancia commerciale negativa, dunque); Milano concentra più del 40% degli IDE (Investimenti Diretti Esteri) verso l'Italia nel 2004 (sebbene l'Italia ne attragga molti di meno rispetto ad altri Paesi dell'OCSE con dimensioni e struttura economica comparabili). In breve, la storica dotazione di "skills" e la sua localizzazione vantaggiosa potrebbero permettere a Milano di realizzare il suo progetto ambizioso: diventare la capitale di

un'ampia regione nel Sud Europa e nel Mediterraneo specializzata nella fornitura di servizi avanzati e nuove tecnologie, preservando allo stesso tempo il suo ruolo di capitale internazionale della moda e del design.

Sfide interne ed esterne, però, mettono seriamente in discussione le aspirazioni di Milano. Sul fronte esterno, l'aumento della concorrenza globale, sia tra imprese (per guadagnare quote di mercato), sia tra città (per attirare investimenti e cervelli), sta mettendo in difficoltà la competitività di Milano. Le imprese manifatturiere (la maggior parte delle quali sono PMI) possono adottare e anche generare micro-innovazioni

## INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI A MILANO E IN LOMBARDIA

% sul totale italiano



**IN USCITA**

**IN ENTRATA**

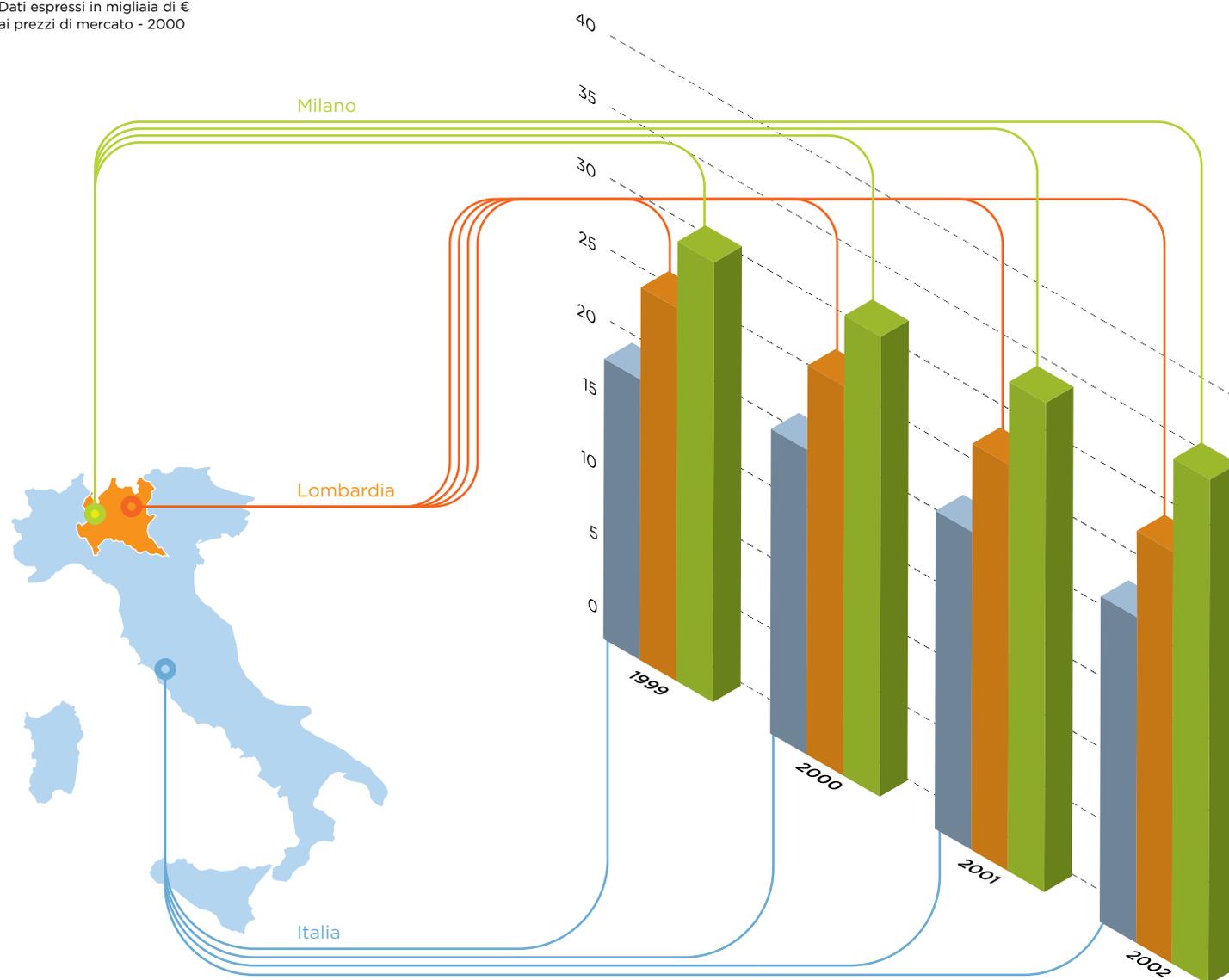
FONTE: OECD Territorial Review - Milano

a livello organizzativo e produttivo in tempi brevi, ma — data l'insorgenza di economie che sono in grado di combinare bassi costi di produzione con capacità tecnologiche promettenti — queste innovazioni devono essere meglio collegate tra loro, valorizzate da servizi al business di alto livello in continua evoluzione insieme a innovazioni “radicali”. Allo stesso tempo, città come Francoforte, Monaco, Stoccarda, Zurigo, Madrid, Lione, Barcellona, Vienna/Bratislava e Budapest stanno aumentando gli investimenti sui loro asset tradizionali o stanno costruendo nuovi vantaggi competitivi, mettendo perciò a dura prova le ambizioni di Milano.

Dal punto di vista interno, dati il continuo allargarsi della conurbazione e l'aumento dei flussi di lavoratori, l'offerta di beni pubblici e di servizi (come i trasporti) non è stata al passo con la crescente domanda di maggiori collegamenti all'interno della regione metropolitana allargata per supportare ulteriori scambi di merci e servizi (facilitando così anche il processo di innovazione). Sono nati quindi problemi legati alla vivibilità dell'area metropolitana, che hanno avuto un impatto negativo sulla “vivacità” di Milano e, dunque, sulla sua capacità di attrarre forza lavoro altamente qualificata. I citati fattori interni ed esterni rappresentano una fonte di preoccupazioni per la crescita di Milano, anche per

## PIL PRO CAPITE A MILANO, IN LOMBARDIA, IN ITALIA

Dati espressi in migliaia di €  
ai prezzi di mercato - 2000



FONTE: OECD Territorial Review - Milano

le possibili ripercussioni sulla debole economia nazionale: l'Italia è uno dei Paesi OCSE con la più alta perdita di quote di esportazioni nel mercato globale nel periodo 1995-2003 (-11%, mentre Germania e Spagna hanno guadagnato rispettivamente il 3,9% e il 26,7%).

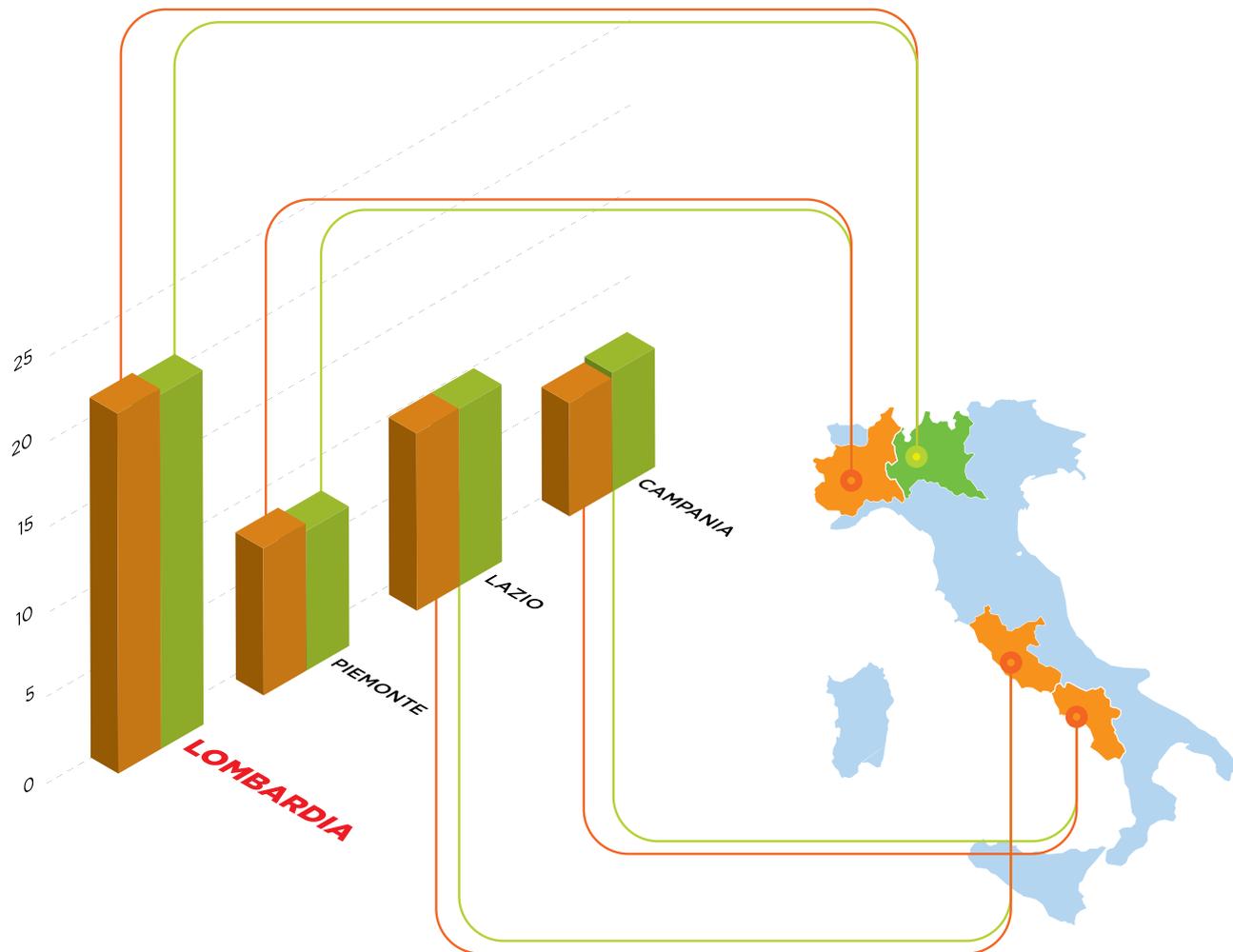
La regione metropolitana Milanese – che si estende oltre i confini della Provincia, ed ospita più di 7 milioni di abitanti – ha performance deludenti: solo 30° tra le 78 regioni metropolitane nell'OCSE in termini di PIL pro-capite nel 2002. La regione, inoltre, potrebbe non essere in grado di recuperare il terreno perso vista la perdita di produttività del lavoro che

si è avuta nel periodo 1999-2002, in contrasto con molte regioni Europee (come Helsinki, Copenhagen, Francoforte e Lione).

Milano sembra aver perso parte della sua carica storica e aver esaurito la rendita proveniente dagli investimenti passati. Potrebbe dunque correre rischi nel lungo termine. In particolare, gli attori locali incontrano crescenti difficoltà nel definire una diagnosi condivisa, passaggio necessario, questo, per creare una strategia comune atta ad affrontare le principali sfide e cooperare per implementare politiche che migliorino la mobilità e la vivibilità e stimolino la capacità innovativa nella regione

## CONTRIBUTO DELLE MAGGIORI REGIONI ITALIANE AL PIL NAZIONALE

Dati in % sul totale



FONTE: OECD Territorial Review - Milano

metropolitana. Certamente Milano può recuperare il terreno perso e sfruttare meglio il suo potenziale al fine di favorire la crescita dell'Italia e di un territorio più grande con attività avanzate nel settore del lusso, nelle tecnologie e nei servizi. Ugualmente però può anche rimanere indietro rispetto ad altre capitali regionali europee se non riesce a risolvere velocemente tutti i suoi problemi. Per fare di Milano un centro servizi creativo e strettamente integrato con il vitale tessuto industriale che la circonda occorrono azioni rapide per: incoraggiare le dinamiche di innovazione e la capacità attrattiva; e supportare il processo di riforma con meccanismi di governance più inclusivi.

### NON SFRUTTARE APPIENO LA CAPACITÀ INNOVATIVA DI MILANO POTREBBE RALLENTARE LA DINAMICA DI SVILUPPO LOCALE.

Una delle cause principali dell'indebolimento della competitività Milanese potrebbe essere la sua, rilevante ma poco sfruttata, capacità di creare innovazione. Mentre le PMI milanesi sono abbastanza moderne da produrre innovazione incrementale, la concorrenza globale richiede, con sempre più rapidità, innovazioni "radicali" e ben strutturate. In questo ambito, Milano mostra prestazioni modeste. Prima di

## LA CLASSIFICA MONDIALE DELLE CITTÀ SECONDO L'OECD METROPOLITAN DATABASE

|         | POS.       | AREA METROPOLITANA | NAZIONE       | POPOLAZIONE (in milioni) | PIL PRO CAPITE PPP (migliaia di \$) | % PIL NAZIONALE | TASSO DI ATTIVITÀ | TASSO DI OCCUPAZIONE | PRODUTTIVITÀ DEL LAVORO (migliaia di \$) |
|---------|------------|--------------------|---------------|--------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|--|
| TOP TEN | 1°         | San Francisco      | USA           | 4,2                      | 62,3                                | 2,2             | 49,38             | 95,6                 | 132,1                                    |
|         | 2°         | Washington         | USA           | 5,1                      | 61,6                                | 2,7             | 57,32             | 96,9                 | 110,9                                    |
|         | 3°         | Boston             | USA           | 4,4                      | 58,0                                | 2,2             | 38,87             | 95,3                 | 156,6                                    |
|         | 4°         | Seattle            | USA           | 3,2                      | 54,4                                | 1,5             | 52,55             | 95,5                 | 108,4                                    |
|         | 5°         | Minneapolis        | USA           | 3,1                      | 53,0                                | 1,4             | 58,35             | 95,6                 | 94,9                                     |
|         | 6°         | New York           | USA           | 18,7                     | 52,8                                | 8,5             | 46,69             | 94,9                 | 119,2                                    |
|         | 7°         | Denver             | USA           | 2,3                      | 50,8                                | 1,0             | 52,90             | 94,7                 | 101,4                                    |
|         | 8°         | Philadelphia       | USA           | 5,8                      | 50,5                                | 2,5             | 49,69             | 95,3                 | 106,6                                    |
|         | 9°         | Dallas             | USA           | 5,7                      | 50,1                                | 2,4             | 49,83             | 95,0                 | 105,8                                    |
|         | 10°        | Atlanta            | USA           | 4,7                      | 47,08                               | 1,9             | 50,66             | 95,1                 | 99,2                                     |
| EUROPA  | 13°        | Londra             | Regno Unito   | 7,4                      | 46,2                                | 19,9            | 48,48             | 92,8                 | 102,7                                    |
|         | 18°        | Parigi             | Francia       | 11,2                     | 42,7                                | 27,9            | 46,13             | 90,7                 | 102                                      |
|         | 23°        | Dublino            | Irlanda       | 1,6                      | 38,9                                | 47,6            | 50,87             | 95,9                 | 79,7                                     |
|         | 26°        | Vienna             | Austria       | 2,2                      | 37,6                                | 33,7            | 49,26             | 92,4                 | 82,6                                     |
|         | 28°        | Stoccolma          | Svezia        | 2,2                      | 36,7                                | 31,5            | 54,27             | 94,3                 | 71,7                                     |
|         | 29°        | Stoccarda          | Germania      | 2,7                      | 36,4                                | 4,3             | 53,21             | 94,1                 | 72,6                                     |
|         | <b>30°</b> | <b>MILANO</b>      | <b>ITALIA</b> | <b>7,4</b>               | <b>35,6</b>                         | <b>17,2</b>     | <b>47,96</b>      | <b>95,8</b>          | <b>77,5</b>                              |
|         | 31°        | Lione              | Francia       | 1,6                      | 35,2                                | 3,4             | 43,26             | 90,9                 | 89,6                                     |
|         | 32°        | Monaco             | Germania      | 6,1                      | 35,2                                | 9,6             | 52,74             | 94,6                 | 70,6                                     |
|         | 33°        | Oslo               | Norvegia      | 1,7                      | 35,0                                | 36,5            | 53,44             | 95,7                 | 68,5                                     |
| 35°     | Bruxelles  | Belgio             | 3,8           | 35,0                     | 44,4                                | 45,07           | 91,9              | 84,4                 |  |

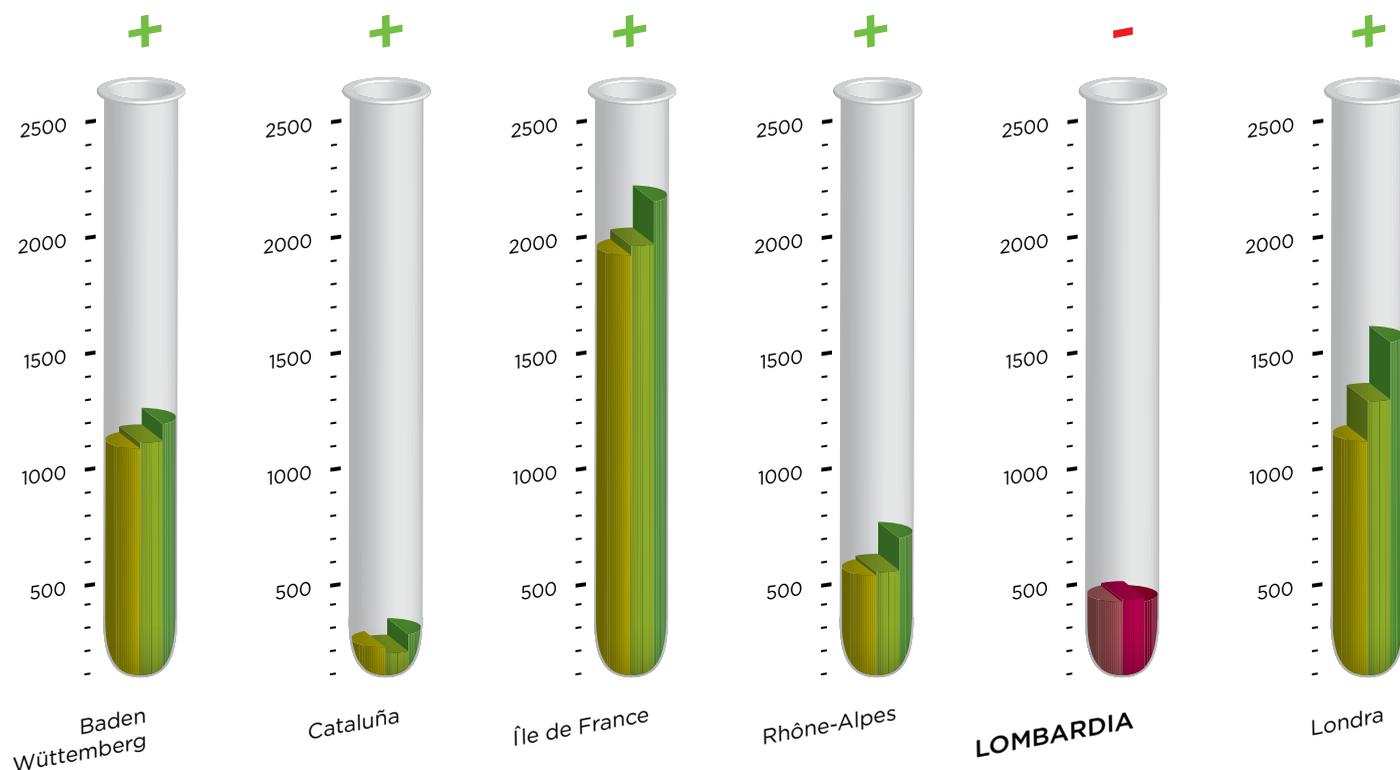
FONTE: OECD Territorial Review - Milano

tutto, Milano soffre della mancanza di politiche integrate e coerenti per l'innovazione nell'area metropolitana. Dopo le ristrutturazioni dei grandi conglomerati industriali negli anni '80 e '90, il tessuto produttivo Milanese è composto per la maggior parte da PMI (la dimensione media delle imprese è scesa da un indice 100 nel 1981 a 73.5 nel 2001), il che ha contribuito al rallentamento degli investimenti in ricerca e innovazione rispetto ai concorrenti europei (la Lombardia ha speso in ricerca e sviluppo significativamente meno rispetto ad altre regioni europee leader come Parigi Ile-de-France, Londra, Baden-Württemberg e Lyon-Rhône-Alpes tra il 1998 e il 2000).

In secondo luogo, le PMI hanno ricevuto pochi incentivi per brevettare le innovazioni prodotte (la Lombardia ha registrato un numero di brevetti tecnologici nel periodo 1998-2002 molto inferiore rispetto alle regioni europee menzionate in precedenza).

Nel lungo periodo, la capacità di creare innovazione di Milano potrebbe ridursi ulteriormente vista la progressiva perdita di attrattività per i lavoratori altamente qualificati dell'area metropolitana, causata da retribuzioni relativamente modeste (Milano offre salari leggermente più alti rispetto al resto dell'Italia, ma l'Italia fa registrare un livello più

## INVESTIMENTI IN RICERCA E SVILUPPO NELLE PRINCIPALI REGIONI EUROPEE



Trend 1998 1999 2000  
Dati in milioni di €

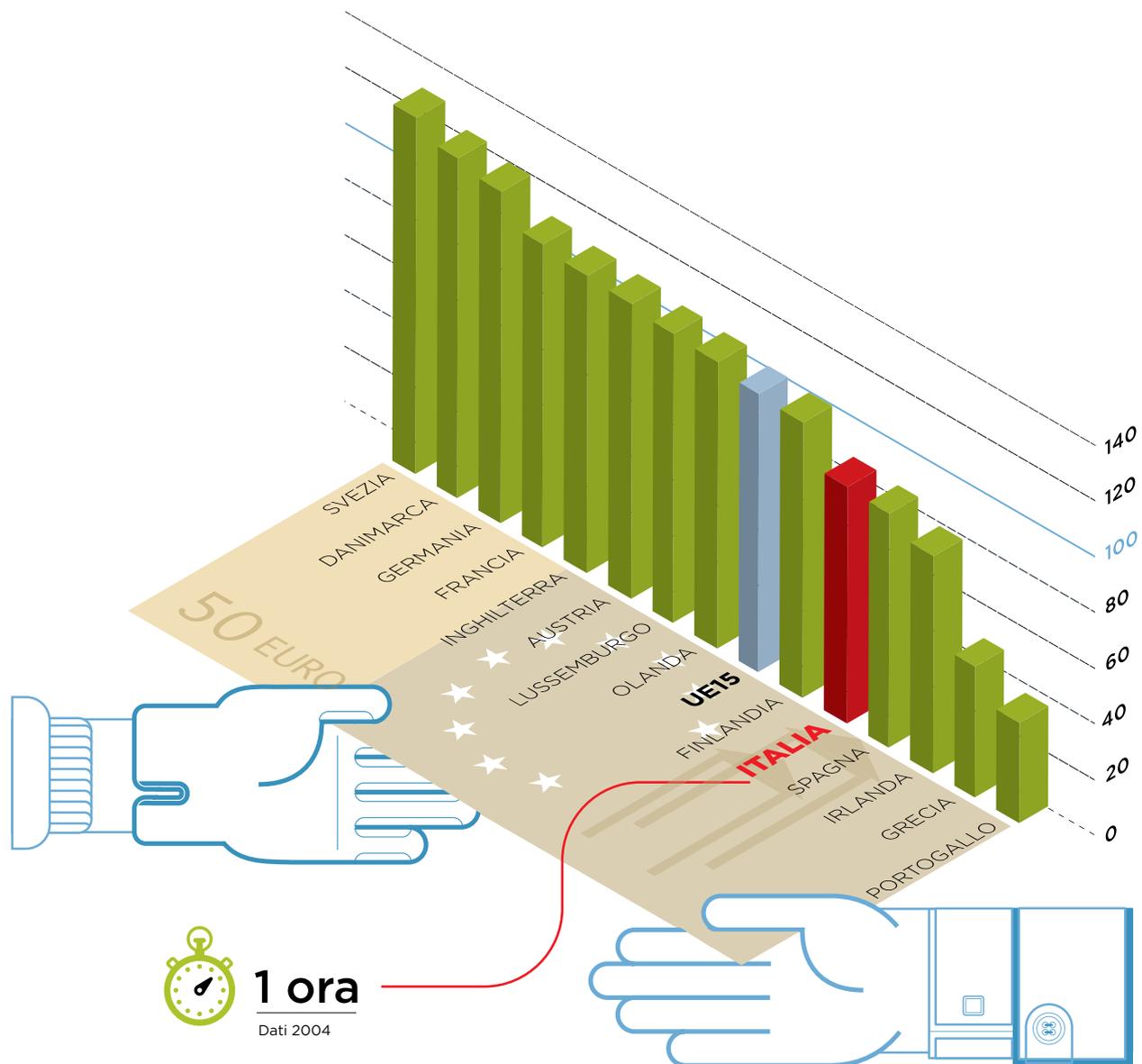
FONTE: OECD Territorial Review - Milano

basso rispetto alla media dell'Europa a 15) e da un costo della vita in crescita (più alto di Parigi, Berlino e Madrid). Le prestigiose università milanesi attraggono meno studenti stranieri delle altre università europee (ad esempio, la famosa Università Bocconi ha solo il 4% di studenti stranieri), il che potrebbe far presagire un ulteriore rallentamento delle dinamiche innovative della regione.

**MILANO POTREBBE UTILIZZARE LE SUE FUNZIONI AVANZATE PER STIMOLARE LE DINAMICHE INNOVATIVE REGIONALI E NAZIONALI.**

Politiche mirate a sfruttare in maniera più efficiente e a diffondere le funzioni avanzate di Milano potrebbero dare un nuovo impulso alle dinamiche di innovazione locale e generare importanti conseguenze a livello nazionale. Poche regioni nei paesi OCSE possono vantare un sistema produttivo ben bilanciato come quello Milanese. Il tessuto industriale della regione metropolitana di Milano è, al contempo, specializzato e differenziato, il che ha aiutato a compensare l'effetto negativo delle crisi di alcuni settori. Diverse reti di PMI specializzate e complementari hanno raggiunto l'eccellenza nell'industria leggera (arredamento, ingegneria metallurgica, attrezzature elettriche ecc.). Allo stesso tempo, il

## COSTO DEL LAVORO NEI PAESI UE



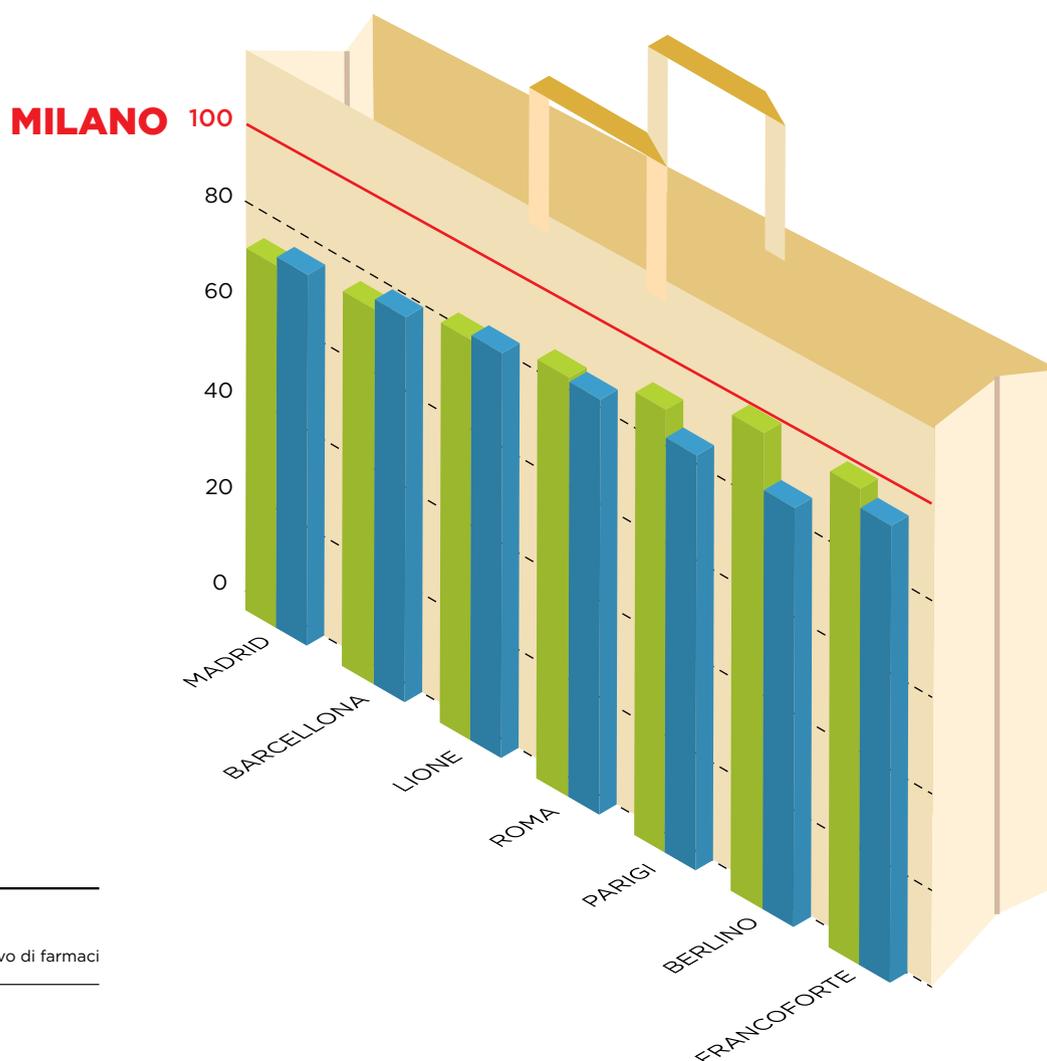
FONTE: OECD Metropolitan Review - Milano

cuore di Milano ospita cluster di attività basate sulla conoscenza (come l'ICT e la biotecnologia) e copre funzioni ad alto valore aggiunto che generano valore per diversi stadi produttivi e hanno ricadute positive su diverse filiere. Milano, dunque, è davanti a una scelta: può rafforzare il suo ruolo di fornitore di servizi migliorando la fornitura dei servizi già esistenti nella regione, oppure può rinnovarsi diventando una "centrale strategica" per una grande porzione del territori italiano e del sud dell'Europa (aggiornando e incrementando costantemente la sua forza intellettuale creativa). Ovviamente, il primo approccio renderà Milano dipendente dalle decisioni di investimento e dalle strategie industriali

del tessuto delle piccole imprese situate al di fuori del suo centro, mentre il secondo approccio darà a Milano un ruolo proattivo, rendendola capace di stimolare l'economia della sua regione allargata e di esercitare un impatto maggiore a livello italiano ed internazionale. Tale sfida è illustrata di seguito lungo tre assi: servizi alle imprese, attività volte alla produzione di innovazioni "breakthrough", e patrimonio locale di rango internazionale.

**PUNTARE ALLO SVILUPPO DEI SERVIZI ESISTENTI IN UNA REGIONE ALLARGATA...**

## COSTO DELLA VITA NELLE PRINCIPALI CITTÀ EUROPEE

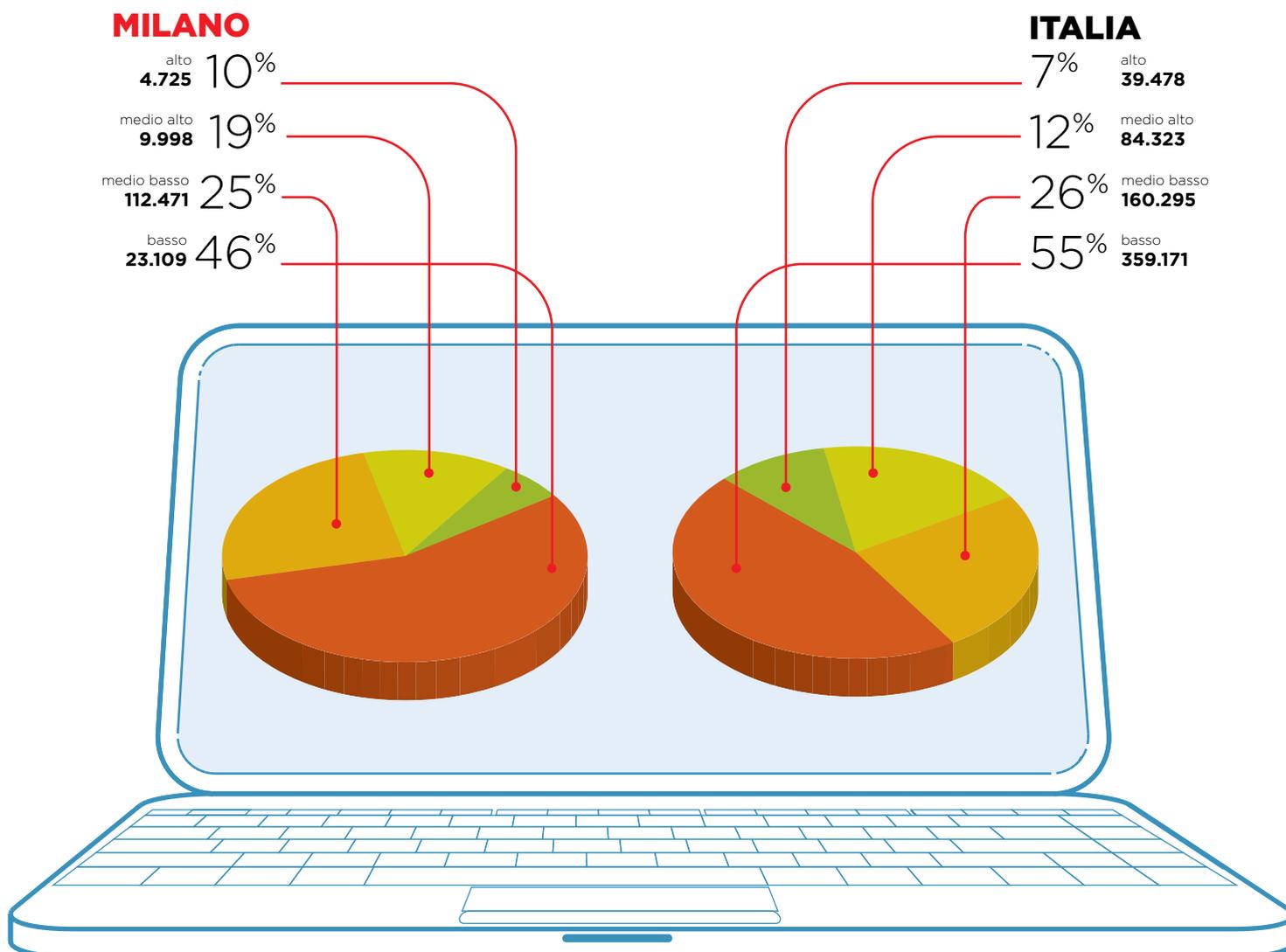


FONTE: OECD Metropolitan Review - Milano

Innanzitutto, i servizi alle imprese potrebbero essere meglio diffusi ed aggiornati poiché l'innovazione non è solo relativa al "prodotto" o al "processo", ma implica anche miglioramenti organizzativi. Tale compito è particolarmente importante in Italia dove le PMI, pur producendo output di qualità, possono non essere in grado di riprodurre e migliorare la loro sofisticata conoscenza produttiva per mantenere il loro vantaggio competitivo e, possibilmente, anche per conquistare mercati più ampi. Milano genera già servizi che potrebbero aiutare a migliorare le competenze delle PMI: il design industriale grazie alla concentrazione di designer altamente specializzati; servizi finanziari con le sedi centrali

delle più grandi banche italiane; servizi di comunicazione con società di marketing e pubblicità, e l'alta concentrazione dell'industria dei media; servizi di promozione e vendita fondati su una delle fiere più competitive al mondo con il nuovo polo fieristico di Rho-Pero costruito nel 2005; il management formato da università di prestigio e specializzate come l'Università Bocconi; ecc. Tali servizi, spesso, non sono sufficientemente diffusi sul territorio. Ad esempio, sebbene Milano abbia il più grande sistema accademico dopo quello di Roma e alcune delle università più specializzate in Italia, l'impatto di tale sistema sull'economia a livello regionale è piuttosto deludente poiché le università hanno scarsi

## RIPARTIZIONE DELLE IMPRESE MANIFATTURIERE A MILANO E IN ITALIA PER LIVELLO DI TECNOLOGIA



FONTE: OECD Territorial Review - Milano

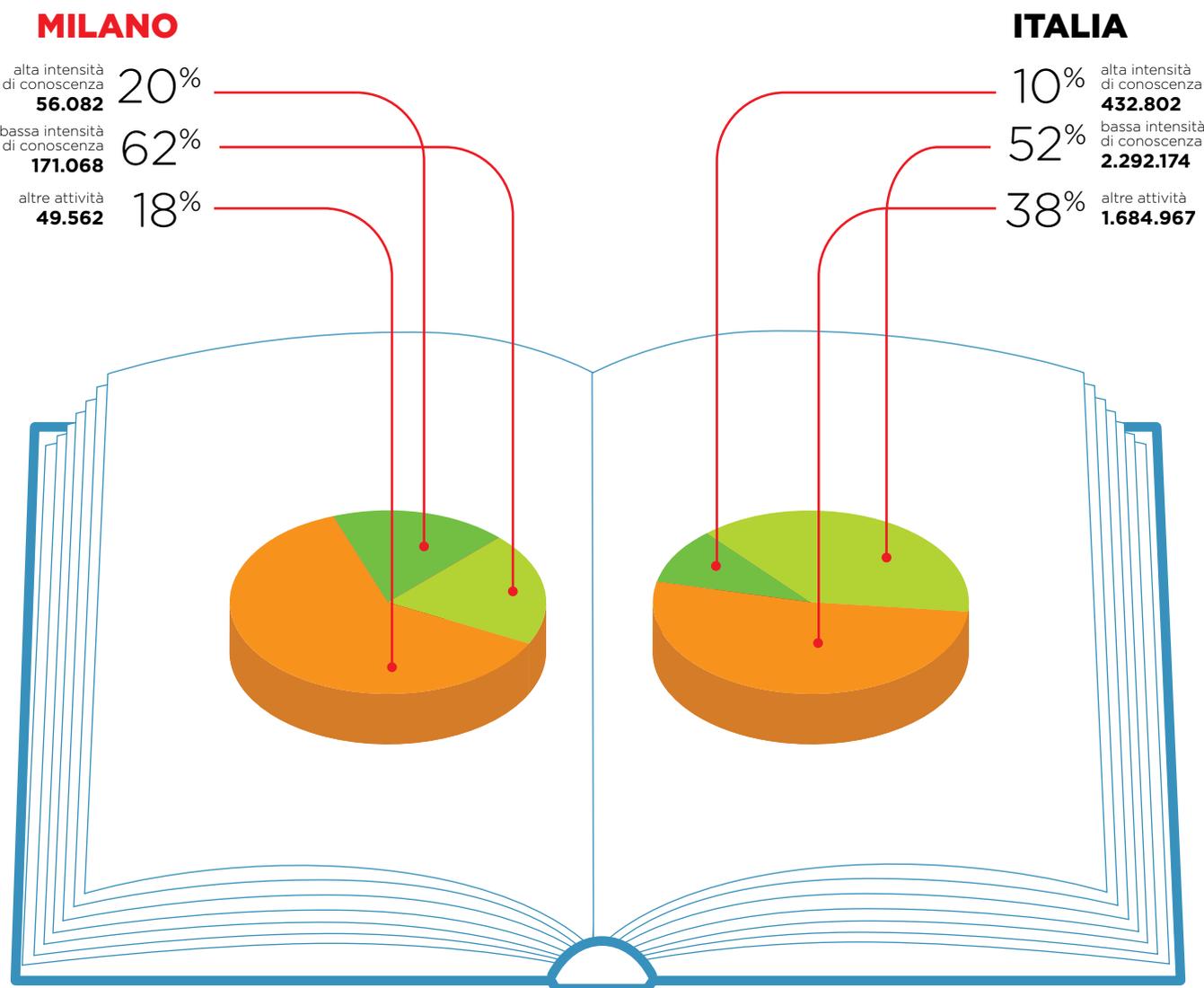
incentivi a collaborare tra loro, generano una quantità di spin-off modesta e interagiscono solo sporadicamente con le PMI (sebbene queste ultime costituiscano gran parte dello scenario produttivo Milanese). La mancanza di interazione tra le imprese, i fornitori di servizi e le agenzie di formazione richiede la creazione di istituti di intermediazione (brokeraggio) tra i fornitori e gli utilizzatori di conoscenza, non solo per aiutare a unire partner complementari (ad esempio guidando le PMI nel settore manifatturiero verso le imprese di servizi) ma anche per indurre meccanismi che generino a loro volta nuova conoscenza. Meccanismi che assicurino dei legami permanenti tra tali istituti di intermediazione

e gli aggiornamenti continui dei servizi disponibili potrebbero, inoltre, aiutare Milano a progredire e diventare un polo strategico.

### ... E SVILUPPARE (O CREARE) IL MERCATO DELLE INNOVAZIONI "BREAKTHROUGH".

Secondo, interventi volti alla creazione di un mercato per le innovazioni "breakthrough" potrebbero aprire la strada a future fonti di crescita. Le innovazioni incrementali prodotte dalle imprese necessitano di essere accompagnate da innovazioni radicali, che sono solitamente generate

## RIPARTIZIONE DELLE IMPRESE DI SERVIZI A MILANO E IN ITALIA PER INTENSITÀ DI CONOSCENZA



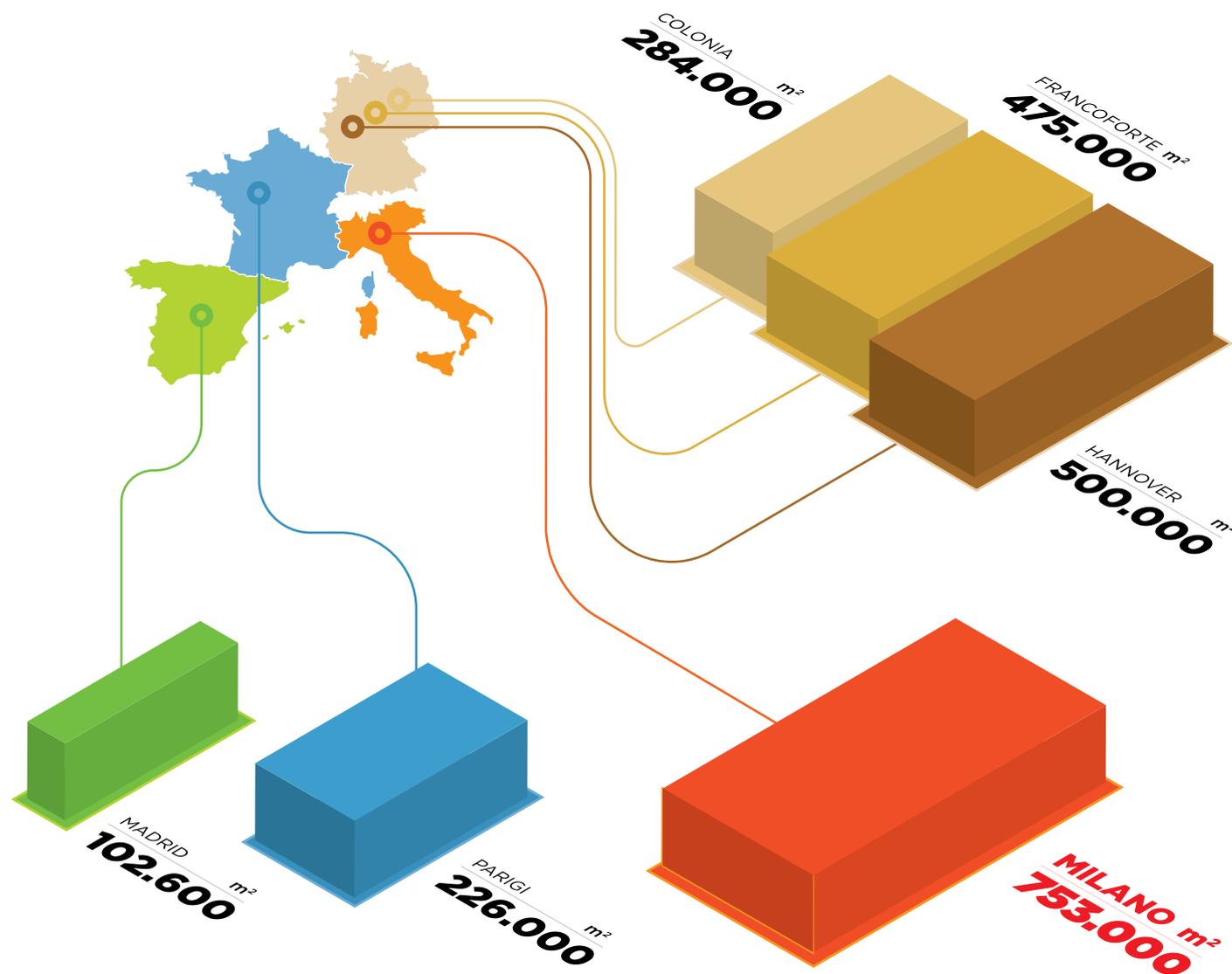
FONTE: OECD Territorial Review - Milano

in centri di ricerca pubblici e privati o nelle università. Essendoci un “fallimento del mercato” (le innovazioni non vengono prodotte e diffuse autonomamente dal sistema economico), è necessario l’intervento pubblico perchè l’economia regionale possa effettivamente beneficiarne. A Milano, come in altri territori, molte imprese (soprattutto PMI) non riescono ad esprimere precisamente una “domanda di innovazione” agli istituti di ricerca e alle università, spesso a causa della mancanza di informazioni riguardo le innovazioni disponibili. D’altro canto, gli istituti di ricerca e le università non hanno sufficienti incentivi a collaborare con le piccole imprese, perché sono più orientate ad attività di

ricerca di base più che alla diffusione della tecnologia, o perché i costi di coordinamento che caratterizzano i rapporti con piccole (spesso micro) imprese sono molto alti. Le policy, quindi, non devono solo incentivare gli investimenti in ricerca e sviluppo e la produzione di innovazione, ma anche la diffusione dell’innovazione nel sistema produttivo, incentivando la creazione di legami funzionali tra imprese, istituti di ricerca ed università.

Le strutture esistenti e quelle attualmente in “incubazione” (l’Agenzia Nazionale per la Diffusione dell’Innovazione, il Polo della Provincia di Via Soderini, il Palazzo dell’Innovazione della Camera di Commercio)

## I PRINCIPALI POLI FIERISTICI EUROPEI



FONTE: Design Directory 2006

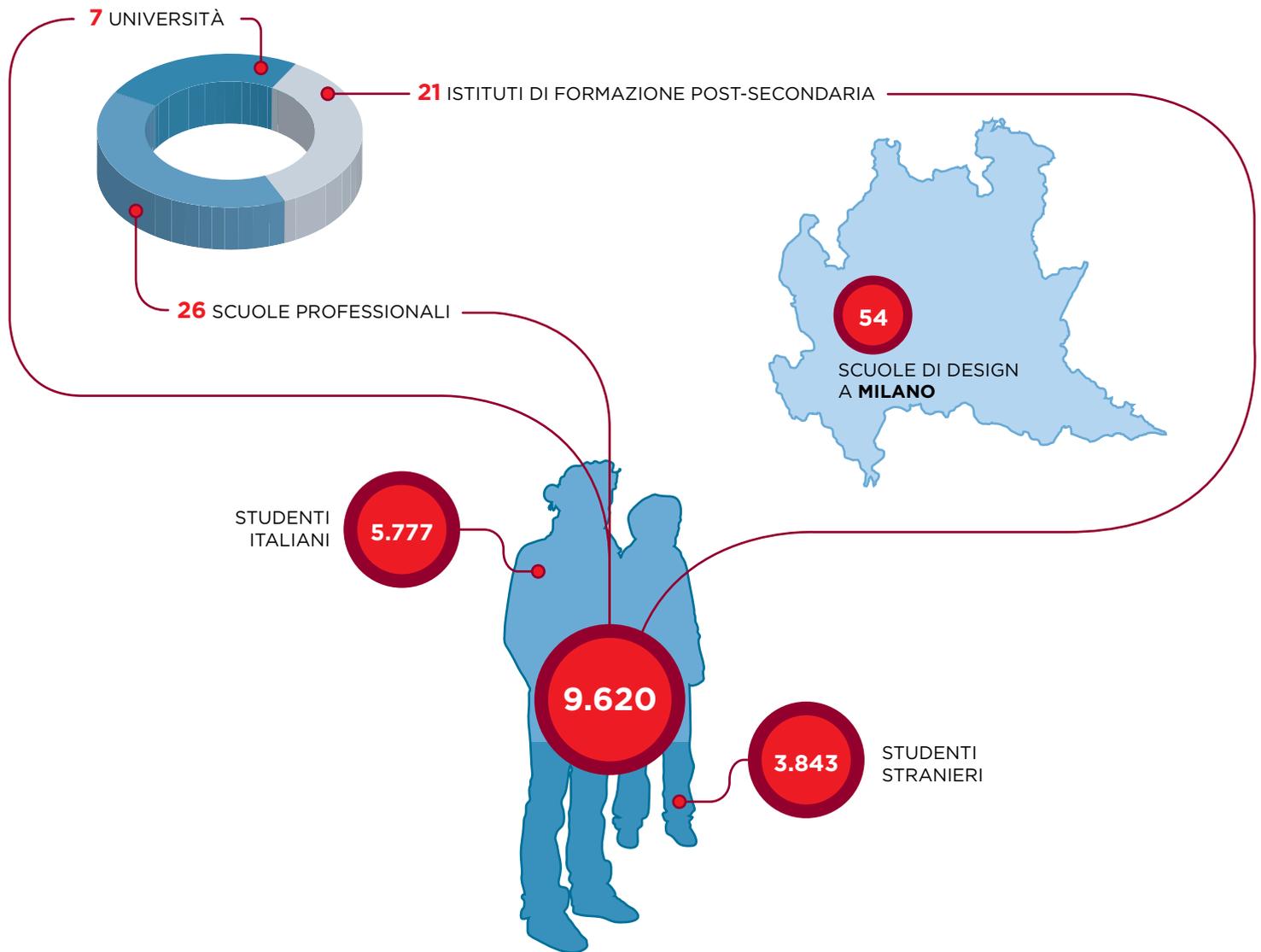
potrebbero fare da intermediari dell'innovazione se una strategia integrata li mettesse in rete. Il sistema dell'innovazione Milanese si troverà ad affrontare un test decisivo nello sviluppo di attività high-tech come le biotecnologie, supportata localmente da un settore sanitario ben sviluppato ma molto esposta alla concorrenza di forti competitor europei.

**...SENZA TRALASCIARE GLI ASSET PIÙ IMPORTANTI DI MILANO NELL'ARENA INTERNAZIONALE (LA MODA E IL DESIGN).**

Infine, le attività avanzate di Milano che godono di una grande visibilità internazionale, dovrebbero costituire un sicuro brand sul sempre più incerto mercato globale.

Alcuni tra gli esempi più significativi di tali attività sono la moda (più della metà del fatturato nazionale nel 2003 è stato realizzato a Milano che è anche sede di "Milano Collezioni", manifestazione di costante successo) e il design (Milano forma designer ed architetti di altissimo livello). Riguardo alla moda, il divario tra le "grandi firme", conosciute in tutto il mondo, e i talenti meno famosi è un punto critico da prendere attentamente in considerazione.

## IL SISTEMA DELLE SCUOLE DI DESIGN A MILANO



FONTE: Design Directory 2006

L'intervento pubblico potrebbe mirare a rafforzare le sinergie nella filiera della moda, rendendo più forti i collegamenti tra stilisti e PMI impegnate nella produzione. Per quanto riguarda il design, Milano ha storicamente tratto vantaggio dagli stretti legami tra le imprese di design e quelle manifatturiere. Tuttavia, tale rendita potrebbe esaurirsi ed ha bisogno di essere ricostituita. A questo scopo, le imprese creative dovrebbero sfruttare meglio i servizi avanzati.

In generale, Milano deve produrre una nuova visione per il suo futuro. Tale visione dovrebbe riuscire a coinvolgere ed integrare gli attori prin-

cipali della regione, ad esempio attraverso una strategia di branding che promuova Milano, sia internamente sia esternamente (realizzata, dunque, per i cittadini e per i potenziali investitori), proponendola come una metropoli europea con qualità uniche, in grado anche di confrontarsi con sfide importanti.

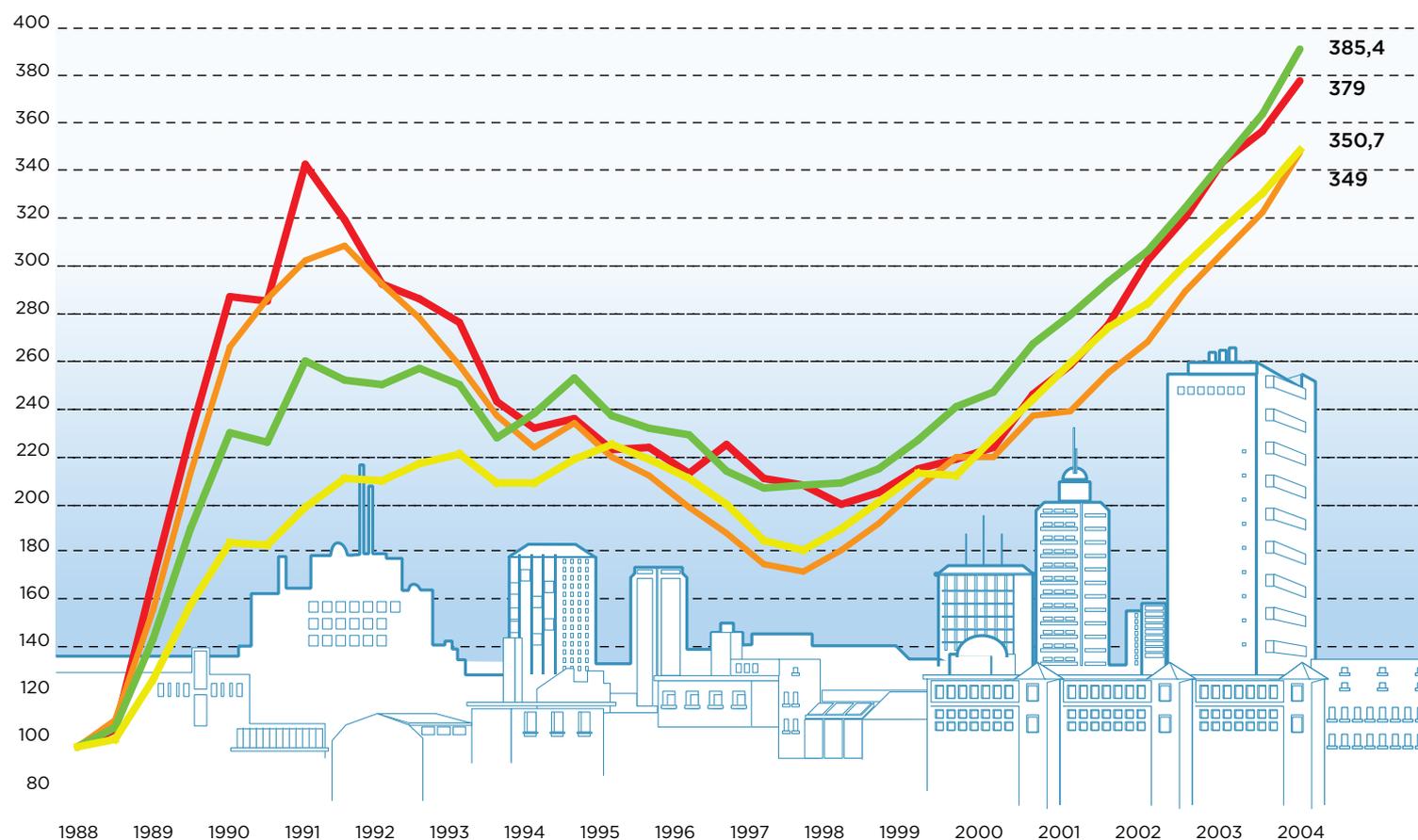
**I BENI E I SERVIZI PUBBLICI NON SONO STATI AL PASSO CON LE NECESSITÀ DEL PROCESSO DI INNOVAZIONE E CRESCITA...**



## PREZZI DELLE CASE NELLA CITTÀ DI MILANO



Prezzo espresso in migliaia di €



FONTE: OECD Territorial Review - Milano

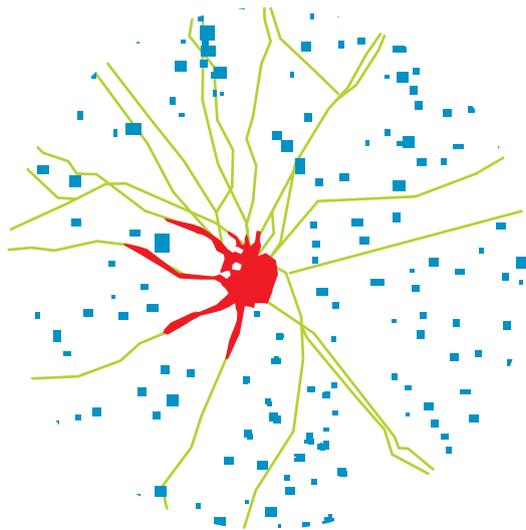
e la crescita” a livello regionale, nazionale e internazionale, potrebbe addirittura scomparire. Nei paesi OCSE la sfida all’espansione urbana incontrollata (urban sprawling) e alla “gentrification” delle aree urbane è ritenuta molto importante. La nuova concorrenza a livello globale mostra che Milano non può ignorare la necessità di migliorare la mobilità di merci e persone all’interno della propria regione metropolitana.

### ...IL CHE RICHIEDE RISPOSTE URGENTI SUPPORTATE DA UNA GOVERNANCE COLLABORATIVA.

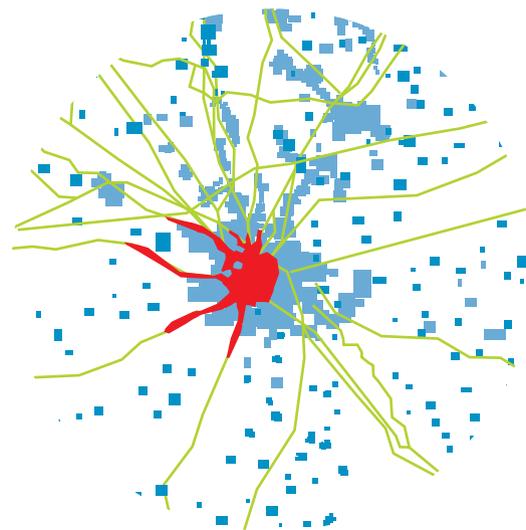
Un’attenta analisi della situazione locale dei trasporti mostra che ben poco può essere fatto senza attuare una riforma dei meccanismi di governance. Le infrastrutture sono concentrate nel centro della città, mentre le connessioni con la periferia e tra differenti zone periferiche sono limitate o sono sature, sebbene proprio queste aree abbiano evidenziato le necessità più urgenti in termini di mobilità .

Gli investimenti sono stati bloccati dalla poca chiarezza nelle responsabilità tra i diversi livelli di governo, i limiti finanziari e le divergenze politiche. Sono stati sperimentati accordi di collaborazione per intro-

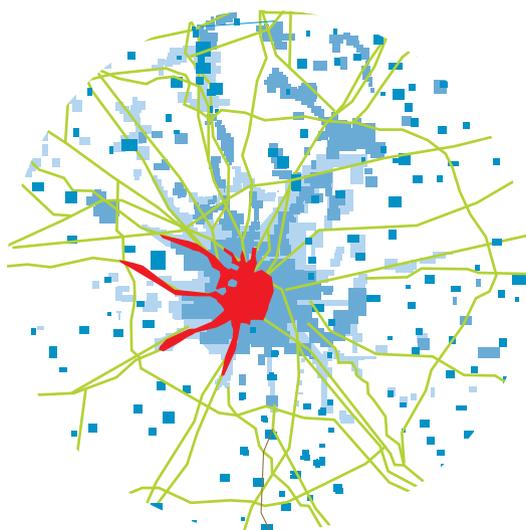
## L'ESPANSIONE SPAZIALE DI MILANO DAL 1863 AL 1990



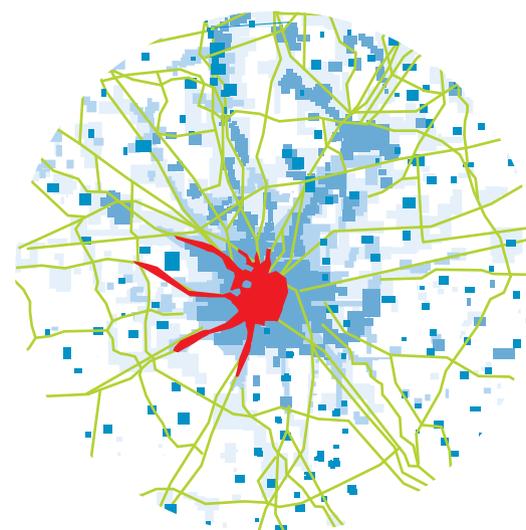
1863



1936



1963



1990

FONTE: OECD Territorial Review - Milano

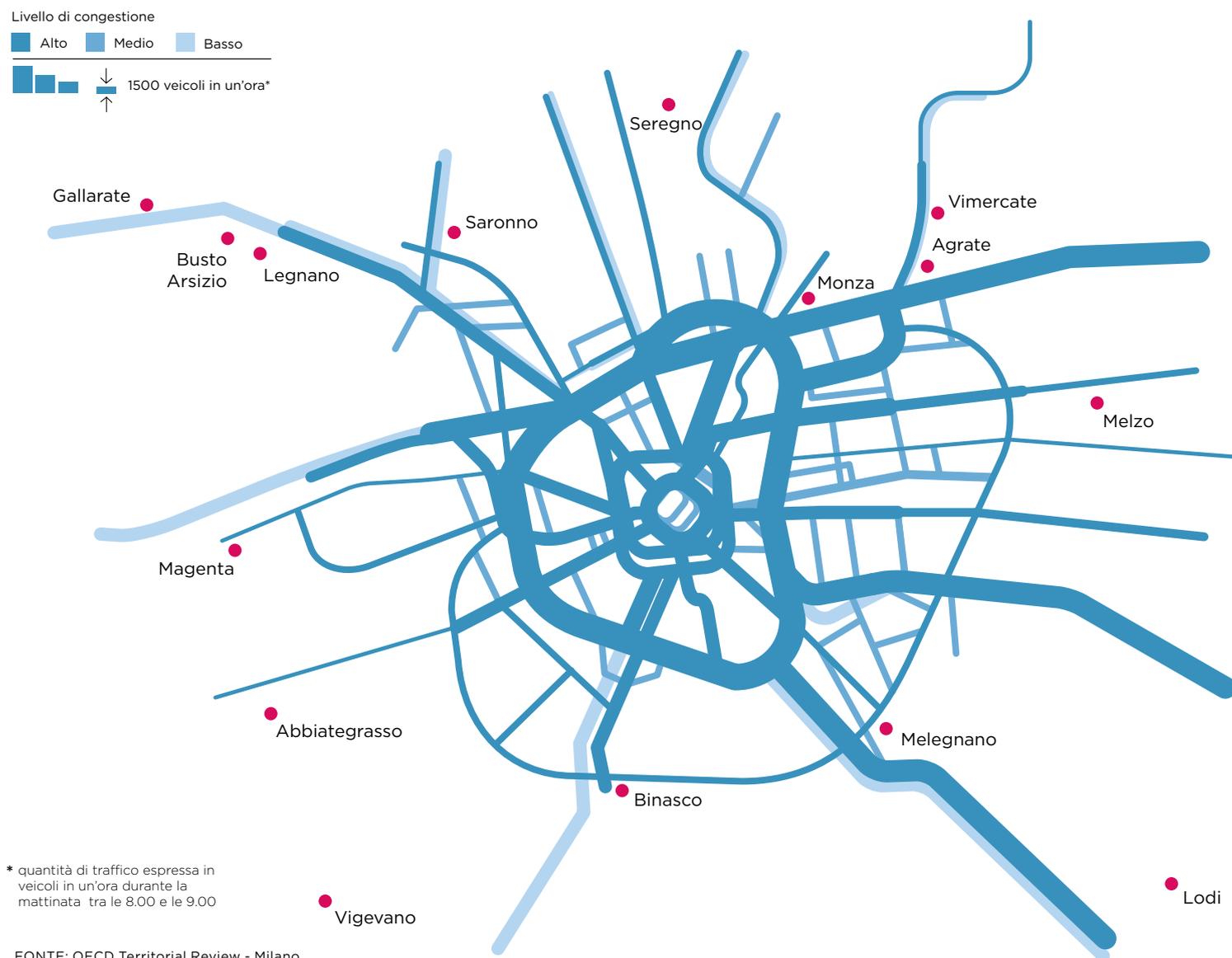
durare un sistema di tariffe stradali integrato (ad esempio il Sistema di Tariffa Stradale Integrato per l'Area di Milano tra l'ATM ed altre autorità comunali), ma tali iniziative hanno coperto solo parte delle necessità legate alla mobilità nella regione funzionale Milanese.

Accordi tra i differenti livelli di governo, che avrebbero potuto alleviare la piaga dei trasporti attraverso una pianificazione e un finanziamento integrati delle infrastrutture, sono stati rari, mentre su altri campi l'intervento pubblico ha saputo costruire un'efficiente risposta basata sulla collaborazione "dal basso" (ad esempio la Provincia, quattro comuni a

nord della provincia e diversi attori economici hanno creato un'agenzia di sviluppo locale per la bonifica di terreni industriali dismessi che è stata rinominata "Milano Metropoli" nel 2005 ricevendo un mandato più esteso).

Diverse sono le soluzioni di governance per il sistema dei trasporti per le quali è possibile optare. Affidare al livello più alto e forte di governo (la Regione) la responsabilità di creare un'autorità per la pianificazione e il coordinamento dei trasporti (come a Parigi e a Madrid) potrebbe semplificare i problemi delle risorse finanziarie, ma appare inadeguato per

## VOLUME DI TRAFFICO E LIVELLO DI CONGESTIONE A MILANO

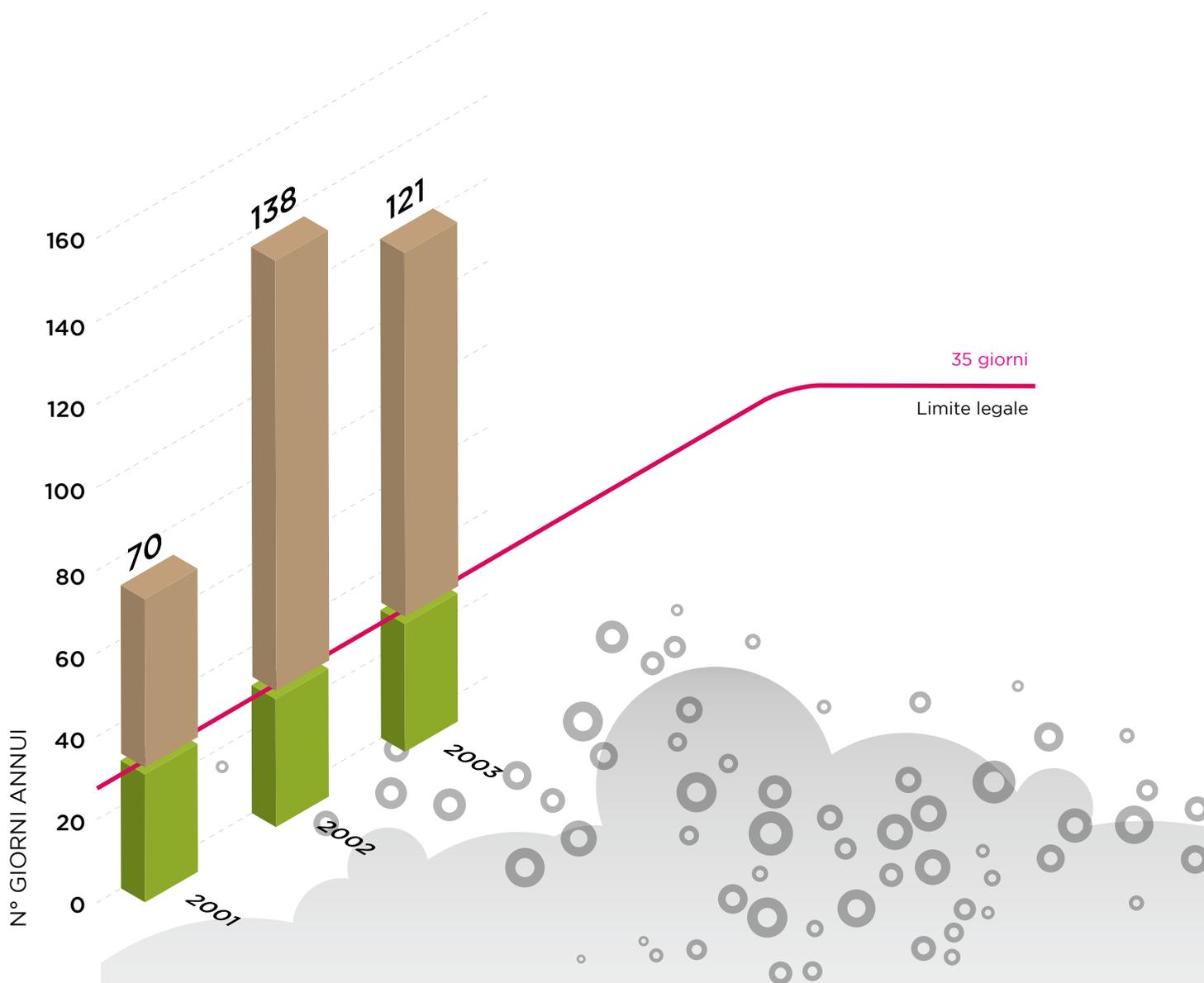


Milano dove le necessità riguardo alla mobilità nella regione metropolitana sono concentrate in un'area che coincide con (o le supera di poco) le dimensioni della provincia piuttosto che l'intera regione Lombardia. Includere i trasporti pubblici nel mandato di un nuovo governo metropolitano (come a Londra e Stoccarda) potrebbe invece dare forma a politiche a misura di cittadino.

Dopo il successo degli anni '50, il modello di governance Milanese ha iniziato a sfaldarsi negli anni '60 e Milano si è trovata nella necessità di riflettere su differenti opzioni di governance per rimanere al passo con la sua stessa evoluzione e ridare slancio all'espansione economica.

Il dibattito è culminato con la proposta della Provincia di essere convertita in una "città metropolitana", sulla base di una legge del 1990 che ha offerto la possibilità alle regioni di creare un nuovo livello di governo locale cumulando responsabilità provinciali e sovra-comunali. La proposta della Provincia non è mai stata attuata a causa di dissensi fra i livelli di governo e per la mancanza di incentivi. Una terza opzione sarebbe quella di creare un'autorità autonoma dei trasporti, che potrebbe essere assorbita da un eventuale ente di coordinamento metropolitano nel caso questo dovesse, infine, essere creato (come è successo a Montreal e Copenhagen). Considerando che la Costituzione

## LIVELLI DI PM10 A MILANO



FONTE: OECD Territorial Review - Milano

Italiana già riconosce le “città metropolitane” come livello di governo locale, un progresso ulteriore si potrebbe avere tramite una politica nazionale dedicata alle aree metropolitane.

### MILANO POTREBBE SFRUTTARE MEGLIO I SUOI TALENTI PER DIMOSTRARE LA SUA CREATIVITÀ NELL'ARENA GLOBALE...

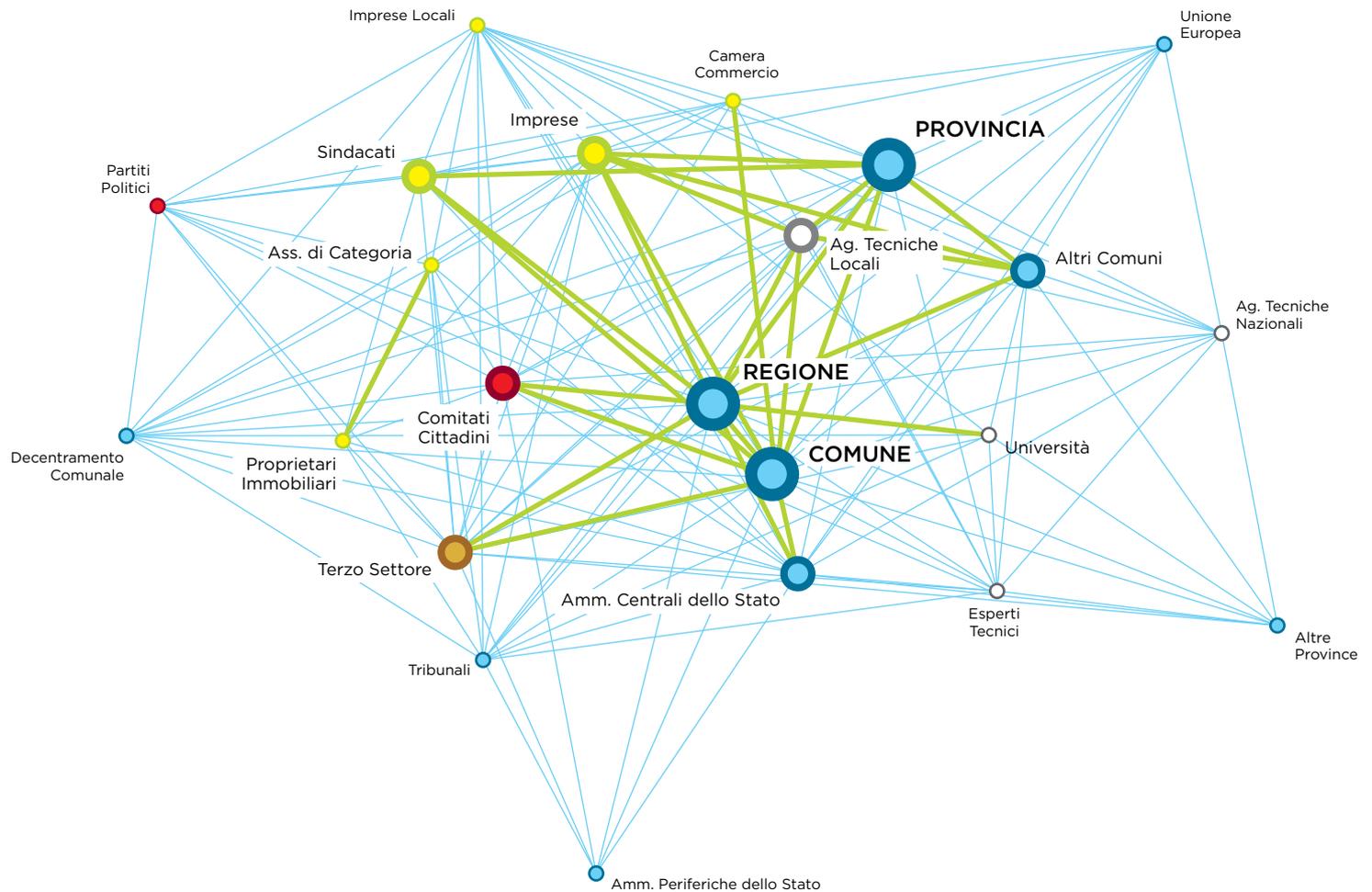
La competitività di Milano dipende dalla sua capacità di mobilitare le risorse della regione metropolitana intorno ad una strategia di svi-

luppo condivisa. Un fattore essenziale per costruire tale strategia sono i “grandi progetti” (flagship projects). Migliorare la mobilità regionale è una condizione necessaria ma non sufficiente per aumentare l’attrattività della regione.

Milano ha assoluto bisogno di una visione carismatica che faccia eco alla sua immagine internazionale basata sullo “stile” e che attragga investimenti e capitale umano. Sebbene la regione produca un numero significativo di “knowledge workers” dalle grandi capacità, il loro isolamento riduce l’impatto del loro talento, mentre altre città hanno com-

## DENSITÀ\* DEL NETWORK DI GOVERNANCE A MILANO

\* indice di densità sulla base dei progetti/programmi in collaborazione 0,069/1



FONTE: OECD Territorial Review - Milano

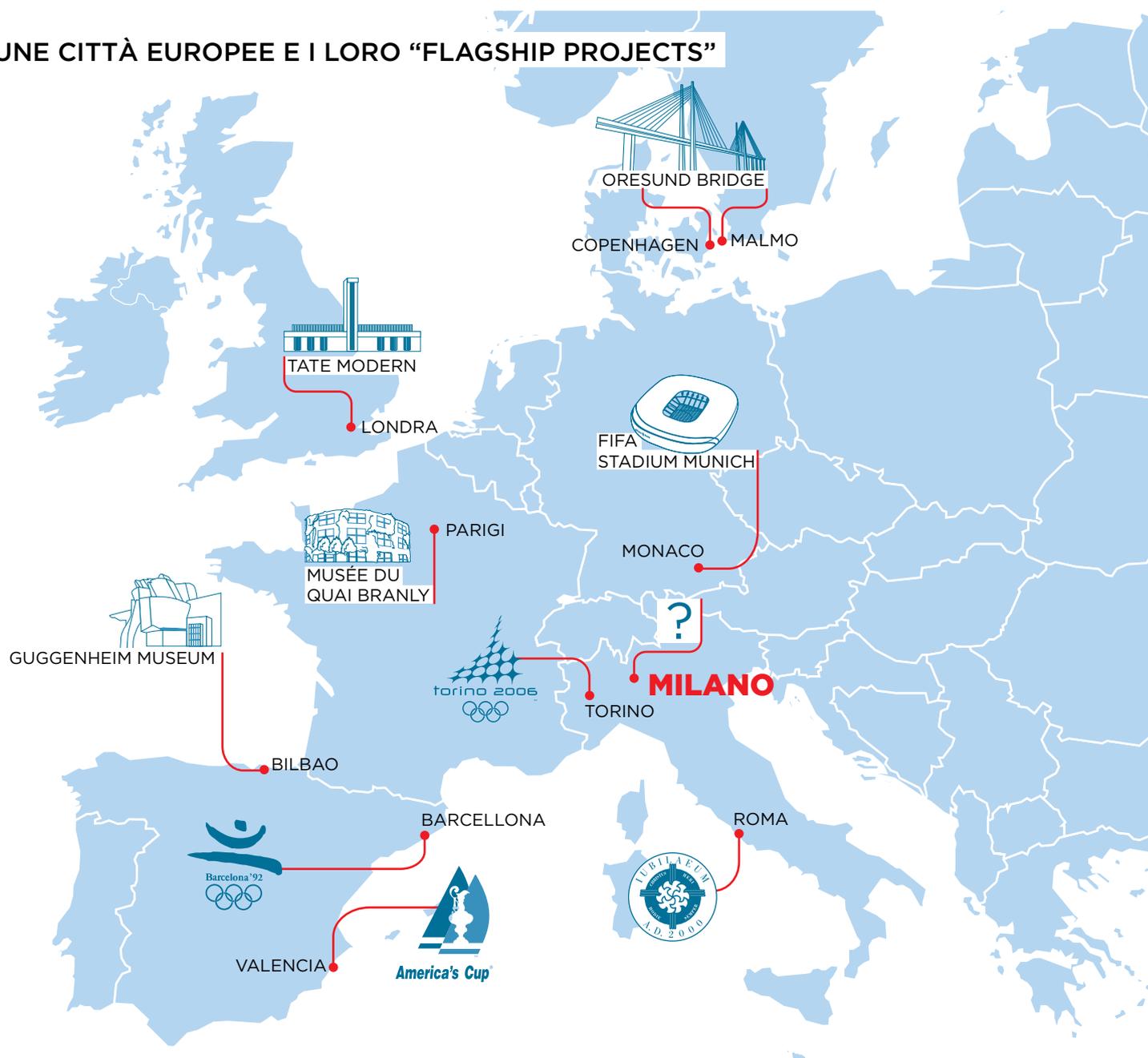
preso anche grazie a loro come rinnovarsi (come Torino con le Olimpiadi Invernali 2006 o Bilbao con il progetto culturale Guggenheim). Raccogliere le intelligenze locali in un “think tank” potrebbe aiutare Milano a progettare una strategia strutturale e progetti catalizzatori per costruire un ambiente creativo e stimolante. L’attuale progetto strategico della Provincia, “Città di Città”, ha lanciato un bando per raccogliere proposte e azioni innovative. Su questo esempio, Milano potrebbe prolungare il brainstorming concentrandolo in un incubatore che produca idee di alta qualità raggruppando i migliori professionisti e pensatori. L’ispirazione potrebbe venire dalle città dell’OCSE che

si sono ristrutturate con progetti di ammodernamento ambiziosi (ad esempio Barcellona).

### ...COSTRUENDO ALLO STESSO TEMPO UNA “COMUNITÀ MILANESE” METROPOLITANA FONDATA SULLA FIDUCIA E LA PROPRIETÀ COLLETTIVA.

È difficile concretizzare i grandi progetti senza un supporto politico; la visione proposta di Milano (un centro di servizi innovativo ed attrattivo) e gli strumenti pratici per implementare tale visione (ad esempio tra-

## ALCUNE CITTÀ EUROPEE E I LORO “FLAGSHIP PROJECTS”



sporto ed alloggi) necessitano di meccanismi di collaborazione inter-governativa e risorse finanziarie adeguate.

Milano potrebbe sfruttare il suo nuovo ruolo e le risorse fiscali aggiuntive offerte dalle recenti riforme di decentralizzazione per supportare la sua roadmap competitiva. L'area, ad esempio, basandosi sul processo formativo iniziato da un'esperienza di collaborazione sui trasporti, potrebbe orientarsi verso la forma di "Comunità Milanese" metropolitana. La Comunità userebbe i livelli esistenti di governo come trampolino di lancio per costruire un ente di coordinamento intergovernativo composto da funzionari locali eletti (sindaci e presidenti), guidato

da un comitato direttivo e supportato da strutture di consulenza. Il suo più grande merito sarebbe quello di unire attori isolati ed instillare sempre di più una cultura di fiducia sviluppando allo stesso tempo un senso di proprietà collettiva e il desiderio di unire le proprie forze per raggiungere obiettivi comuni. Considerando, però, la frammentazione istituzionale e la particolare difficoltà nel raggiungere un consenso nella regione Milanese, il governo nazionale dovrà ricoprire un ruolo proattivo aiutando l'applicazione di meccanismi appropriati e lo stanziamento di risorse finanziarie adeguate per la governance delle aree metropolitane.

## IN BREVE

*Milano rimane una delle regioni in cima alla classifica dell'OCSE ma la sua competitività rischia di diminuire. Seguendo l'ondata delle economie emergenti con una duratura disponibilità di manodopera a basso costo e un potenziale aggressivo nell'industria leggera, gli investitori ed i consumatori si aspettano che la città stia al passo con la sua immagine storica di leader industriale e di avanguardia artistica. Il mancato miglioramento della capacità innovativa locale ed il protrarsi di una scarsa capacità attrattiva potrebbero avere conseguenze negative; con una forte spinta dal governo nazionale, una governance collaborativa potrebbe supportare sinergie a più alto livello e la trasformazione della regione in un potente "motore della crescita" regionale e nazionale. Il patrimonio della città potrebbe in questo caso essere sfruttato al meglio per rinviare l'economia italiana a livello internazionale. Il limite attuale è la mancanza di riforme della governance metropolitana che non possono essere ulteriormente ritardate.*

MILANO  
GLOBALE  
COMPETERE  
E FARE SISTEMA

The text is arranged in four lines. To the right of the first three lines, there are three arrows pointing right, each connected to the end of a line by a curved line. A fourth arrow is positioned below the fourth line, also connected by a curved line. The entire graphic is white on a blue background.