
Sguardi su Milano

Quattro domande per cominciare

Niccolò Branca – Presidente Fratelli Branca Distillerie

1. La visibilità che come Branca abbiamo, operando in oltre 160 paesi, riflette situazioni non omogenee: in alcuni paesi i segnali di ripresa sono già evidenti, in altri meno palesi. Si stanno comunque individuando dei primi indicatori positivi anche se in un contesto globale ancora non stabile.

2. Dieci anni sono un asse temporale molto lungo. Quello che abbiamo imparato negli ultimi ventiquattro mesi è che siamo entrati nell'epoca del cambiamento permanente. Pertanto tutti sono chiamati ad affrontare con un approccio mentale aperto le discontinuità, consapevoli che la crescita non è più l'unica dimensione che guida lo sviluppo. Occorre ascoltare e interpretare quello che giunge dai mercati e dalla collettività, anticipando da un lato trend e tendenze, dall'altro vivendo e gestendo il cambiamento e l'innovazione correlata, individuandone le opportunità. Il cambiamento è fonte di ansie profonde che generano tuttavia un processo virtuoso: inventiva, energie e creatività da incanalare in nuove strategie, prodotti, politiche. In sintesi, in nuovo valore e innovazione.

3. Continuare con le politiche di sviluppo sempre più chiare, proseguire con le capacità progettuali che conducono a esecuzioni sempre migliori, orientate però a una visione olistica, indispensabile per un contesto complesso come l'attuale. Dai microcosmi occorre spostare l'accento alle relazioni con le molteplicità, con un approccio "intra-essere". Dalla "città nodo" alla "città-mondo": è questa la sfida.

Milano è già punto di incontro di un ricchissimo patrimonio umanistico, culturale – da La Scala alla Triennale, dall'Accademia di Brera ai musei delle famiglie meneghine – economico e produttivo; è un'importantissima piazza finanziaria, con riflessi rilevanti anche per le *small & medium caps*.

Snodo internazionale per la moda, il design, l'arredamento e il "quarto capitalismo", Milano è dunque un potente magnete che orienta forze

-
- 1.** Dal suo osservatorio privilegiato, prevede per il 2010 segnali di ripresa?
 - 2.** Quali cambiamenti immagina nei prossimi dieci anni? Emergerà un nuovo modello di crescita? Nuove regole? Un nuovo paradigma economico?
 - 3.** Quali politiche sono necessarie perché Milano continui a mantenere il proprio primato economico-produttivo?
 - 4.** La Milano che vorrei...

RISPONDONO

- Niccolò Branca
- Ilaria Buitoni Borletti
- Marco Morganti
- Umberto Paolucci
- Giacomo Vaciago

produttive, sociali, culturali con una operosità, generosità e creatività che le hanno consentito di mantenere la sua contemporaneità. L'Expo 2015 è una prossima sfida per arricchire la città: un progetto in cui convivono spinte e dimensioni diverse, che si alimenta della ricchezza e dello scambio delle relazioni globali sul locale. Il primato economico-produttivo di Milano non è disgiunto infatti dalla sua attrattiva in termini sociali o culturali, come dal benessere e dalla qualità di vita o dall'etica e dal senso di responsabilità dei suoi imprenditori, delle sue istituzioni e dei suoi cittadini.

4. Una sintesi del passato culturale, umanistico, produttivo, economico-finanziario proiettato verso il futuro. Una città dinamica, attrattiva, con eccellenze vecchie e nuove, una buona qualità della vita, dal verde all'aria pulita, responsabile, aperta, governata con quell'approccio olistico che considero un forte elemento di benessere collettivo e di sviluppo.

Ilaria Buitoni Borletti – Presidente FAI (Fondo Ambiente Italiano)

1. Nel 2010 ci sono segnali di ripresa, ma molto deboli: la crisi dell'anno scorso ha messo in grande evidenza alcune debolezze del "sistema Italia" che hanno spinto il paese verso una crisi grave e non risolvibile in un anno. La mancanza di competitività del nostro paese risulta certamente un elemento frenante per uscire dalla crisi. Prevedo quindi che solo nel 2011 si potrà dire di essere usciti dal tunnel.

2. Le regole sono valide se condivise e in un'economia globale i *big players* non sono più in Europa. Certamente nel vecchio continente ci do-teremo di regole per garantire maggior trasparenza ai mercati e quindi stabilizzare il sistema finanziario, ma il vero quesito è capire quanto di questo percorso sarà condiviso anche dalle cosiddette economie emergenti come la Cina, per esempio. Quanto a un concetto di rinnovata etica, il presidente Obama mi pare muoversi in questo senso e gli Stati Uniti devono per forza tirare la volata verso un'economia più etica... speriamo!

3. Milano deve dare una svolta non solo alla propria immagine, ma anche alla propria capacità di essere locomotiva *produttiva e morale* del paese. Siamo ormai fuori dai grandi temi e dai grandi dibattiti e Milano deve poter riprendere il suo ruolo tra le grandi città europee. La strada è lunga e non può che partire da un'alleanza reale e non solo virtuale tra le forze che hanno a cuore la città: le istituzioni, il terzo settore, l'apparato produttivo e finanziario.

4. Quella vitale, impegnata, intellettualmente viva, economicamente in grande sviluppo, con piena occupazione e progettualità per i giovani che ricordo nelle parole di chi ha vissuto i primi anni sessanta.

Marco Morganti – Amministratore Delegato di Banca Prossima

1. Il 2009 si è chiuso con la speranza che, girato l'anno, cominciasse la ripresa, ma il 2010 inizia in modo ancora incerto. In Italia preoccupa soprattutto l'aumento della disoccupazione (7,8%, con 380.000 posti di lavoro persi), che erode ulteriormente la capacità economica delle famiglie e deprime la domanda di beni e servizi. Anche le risorse pubbliche sono in calo e i ritardi di pagamento aumentano; ne vediamo gli effetti dal nostro osservatorio di banca del terzo settore: più bisogno di interventi sociali, ma anche più difficoltà ad avviare e mantenere imprese sociali sostenibili, servizi meno adeguati e più costosi, esclusione di un numero crescente di cittadini. Anche nella raccolta fondi il terzo settore non è rimasto indenne dalla crisi, con una organizzazione su tre che dichiara un calo drastico o significativo dei risultati. Detto ciò, a fine 2009 il non profit italiano ha confermato la sua forza con numeri di tutto rispetto: 250.000 organizzazioni, 700.000 persone retribuite, 3,3 milioni di volontari. È un grande patrimonio "molecolare" che sarà fondamentale per la ripresa, sia in termini meramente economici sia di tenuta sociale del paese. E, come in tutte le crisi, la prospettiva è positiva per gli attori che sanno innovare. A partire dal 2010 questo succederà alle PMI come alle non profit italiane.

2. Dalla crisi emergerà un nuovo paradigma economico basato sulla *sostenibilità nella comunità*. Le aziende e tutti i soggetti economici dovranno imparare a produrre valore sociale, non limitandosi ad attività riparatorie in sede di *corporate social responsibility*: un concetto estremamente serio, ma talora utilizzato strumentalmente e superficialmente.

La nostra banca – ma non vogliamo porci come esempio per nessuno – affrontò il tema della sostenibilità con criteri nuovi, ben prima che la crisi si manifestasse. Il nostro scopo societario fu fissato in statuto come "creazione di valore sociale compatibilmente con la corretta gestione economica della banca". Nasceva così, nel 2007, una *lowprofit company* bancaria, che aveva l'obiettivo di creare valore per la collettività e che determinava di raggiungerlo con strumenti più inclusivi, a costo di un risultato di minore redditività per gli azionisti. È un esempio di ciò che intendo per "nuova sostenibilità sociale".

3. Milano è una realtà sociale, oltre che economico-produttiva, che per sua natura deve puntare sempre all'eccellenza. È una metropoli di italiani e di nuovi italiani, la nostra capitale dell'immigrazione: deve quindi sviluppare politiche di accoglienza e di integrazione per gli stranieri, politiche di sviluppo sociale che garantiscano interventi a sostegno di tutte le categorie protette. Per fare un esempio, deve affrontare risolutamente il tema dell'edilizia popolare secondo i principi dell'*housing* moderno, che parte dagli interventi di accompagnamento e di socializzazione già nella progettazione e non si limita a inserirli *ex post* come attività residuali. Sono proprio quelli invece – insieme a una mobilità efficiente per tutti – che fanno la differenza: molto più del cemento.

1. Dal suo osservatorio privilegiato, prevede per il 2010 segnali di ripresa?

2. Quali cambiamenti immagina nei prossimi dieci anni? Emergerà un nuovo modello di crescita? Nuove regole? Un nuovo paradigma economico?

3. Quali politiche sono necessarie perché Milano continui a mantenere il proprio primato economico-produttivo?

4. La Milano che vorrei...

4. La Milano che vorrei è il laboratorio sperimentale dell'economia sociale, ovvero l'economia che non persegue il profitto come finalità prima. La Milano che valorizza le politiche del dono e del prestito sociale, come abbiamo cercato di fare con *Terzovalore*, un'innovazione finanziaria che nasce in questa città e che vuole andare lontano. Milano è la città che si fa carico della battaglia per lo sviluppo di un'unica società multi-etnica, anche perché parte da un rapporto tra numero di immigrati e fatti di violenza che è decisamente più basso che in ogni altra città italiana, e questo dimostra oltre ogni dubbio che qui c'è un enorme capitale di mutua fiducia, integrazione e tolleranza su cui costruire il futuro.

Infine, Milano deve essere la città che non rinuncia per nessuna ragione a inventare e sperimentare percorsi di risocializzazione e di rivitalizzazione sociale. Ce ne sono le condizioni. Noi lo vediamo nei giovani che si impegnano nello sviluppo di cooperative sociali, dove l'intraprendere è ancora alimentato dall'idealità: un territorio senza socialità, identità e comunità, invece, è solo un ammasso di palazzi e strade. Milano non dovrà mai essere così.

Umberto Paolucci – Presidente onorario di Microsoft Italia e Vice Presidente mondiale di Microsoft Corporation

1. Da diversi indicatori giungono elementi incoraggianti per il 2010 e per i prossimi anni, anche se il tema dell'occupazione resta preoccupante. Le aziende italiane, comprese quelle milanesi, nonostante pareri a volte troppo catastrofici, ci hanno dato in questi tempi difficili numerosi esempi di qualità e di capacità di innovazione. Dietro ad alcuni dei marchi italiani più noti all'estero, infatti, c'è una forte componente di ricerca e sviluppo e di utilizzo dell'information technology, frutto di competenze specifiche che gli altri paesi non hanno. Queste sono delle eccellenze che possono trainare da subito la ripresa.

2. Il periodo economico che abbiamo appena attraversato è stato difficile e provante per tutti, ma ha effettivamente permesso di mettere in luce quali possono essere i punti di forza del nostro paese su cui far leva nei prossimi anni per accelerare la ripresa. Mi riferisco all'importanza che l'Italia attribuisce all'economia reale piuttosto che all'economia finanziaria, alla grande diffusione dell'industria manifatturiera moderna, al primato della piccola impresa, sempre meglio connessa e ramificata nelle varie nicchie del mercato mondiale, alla presenza del cosiddetto "familismo economico", che garantisce un'enorme flessibilità, e infine al primato del localismo costruttivo, che vede il territorio diventare fattore competitivo e soggetto dello sviluppo, anche a livello internazionale. La mia previsione per i prossimi anni, o almeno la mia speranza, è che si riesca davvero a valorizzare queste caratteristiche positive, trasformandole nelle direttrici di un nuovo modello di crescita.

3. È fondamentale che Milano impari a dare priorità al consolidamento delle imprese locali, favorendo allo stesso tempo una strategia di apertura verso orizzonti più ampi e internazionali che permettano di uscire dal provincialismo italiano. Ciò sarà possibile mettendo in atto una serie di politiche ben precise. Prima di tutto, la messa a sistema del grande capitale delle famiglie, traducendolo in spinta allo sviluppo e alla crescita. Inoltre, dovranno essere fatti investimenti per creare percorsi formativi nelle università che permettano di essere competitivi su nuovi e più richiesti portafogli di competenze. Infine, la grande opportunità rappresentata dall'Expo 2015 dovrà essere affrontata non come una destinazione finale, bensì come un percorso che stimoli una maggiore progettualità per la città e la creazione di connessioni e reti più forti, anche a livello internazionale, oltre alla promozione turistica del territorio.

4. Mi piacerebbe poter vivere in una Milano più verde, più efficiente, più sicura, multietnica e, soprattutto, più tecnologica. Una Milano digitale, una guida per il paese verso un nuovo paradigma di sviluppo e coesistenza di culture diverse, il fulcro del made in Italy. Un'eccellenza conclamata e inconfutabile, sia all'interno sia all'esterno dei nostri confini nazionali.

Giacomo Vaciago – economista, Università Cattolica di Milano

1. Il 2010 è un secondo anno molto difficile. Alcuni (pochi) sono già in ripresa dopo la crisi, che è iniziata in finanza nell'agosto 2007 ed è poi diventata industriale a fine 2008. Ma tanti stanno ancora soffrendo: la disoccupazione aumenta (soprattutto nei giovani) e in troppi casi il fatturato non riparte (neanche nei servizi). Diciamo che il 2009 è stato un anno difficile soprattutto per le imprese, mentre il 2010 sarà peggiore per le famiglie.

2. L'Asia è già tornata sul suo precedente sentiero di crescita e deve moderare una crescita eccessiva. Gli Stati Uniti sono in ripresa, anche grazie a una insostenibile espansione monetaria e fiscale. E l'Europa? Non c'è solo l'Italia in crisi, lo sono gran parte dei paesi europei, anche quelli più efficienti (e onesti!) del nostro. Quindi c'è un problema comune ed è strutturale. Avevo scritto cinque anni fa: «La crescita deve essere: 1) fortemente voluta; 2) attivamente cercata; 3) quotidianamente perseguita». Oggi l'aggiornerei così: in Europa, i singoli paesi e i singoli governi da soli non ci riescono più. Devono imparare “a far squadra” molto più che in passato. Non essere riusciti a trovare una soluzione per il “problema Grecia” per mesi e mesi è stato uno spettacolo deprimente. Cresceremo solo trascinati dai paesi emergenti?

3. In un'Italia che negli ultimi trent'anni è diventata sempre più “poli-centrica”, il primato di Milano nel mondo produttivo si è di fatto ridi-

- 1.** Dal suo osservatorio privilegiato, prevede per il 2010 segnali di ripresa?
- 2.** Quali cambiamenti immagina nei prossimi dieci anni? Emergerà un nuovo modello di crescita? Nuove regole? Un nuovo paradigma economico?
- 3.** Quali politiche sono necessarie perché Milano continui a mantenere il proprio primato economico-produttivo?
- 4.** La Milano che vorrei...

mensionato. La città ha ancora molte opportunità solo se riesce a “mettere assieme” le eccellenze che presenta nelle università e nei servizi professionali più avanzati, privilegiando sempre l’innovazione più intelligente.

Ma “far squadra” è più difficile perché il federalismo finora realizzato ha solo “diviso” Milano: la sua gente e le sue attività stanno su un territorio che ormai – senza soluzione di continuità – va da Lodi a Monza, ma noi quante province e quanti comuni siamo stati capaci di chiudere in quel territorio negli ultimi dieci anni?

4. La Milano che vorrei è una delle dieci città europee di dimensione umana e culturalmente fondata che vivono e crescono, come Barcellona e Monaco di Baviera, come Lisbona e Vienna. Non siamo, né mai saremo, una metropoli come Londra. Né la capitale di un grande stato, come Parigi. Ma potremmo tornare a essere, come Milano ha già saputo essere diverse volte nella sua storia, un posto attraente dove da tutto il mondo si viene volentieri, perché tra Sant’Ambrogio e La Scala, tra studiosi e mecenati, tra colti uomini d’affari e banchieri illuminati, c’è una città vivace e intelligente, ricca di umanità prima ancora che di soldi. E soprattutto ricca di giovani, se la città prova a lavorare bene con le sue università.