

# 3.

## Dalla 'Milano da bere' alla 'Milano da vivere'

### La metamorfosi identitaria della città metropolitana

Tra le numerose etichette convenzionali impiegate per sintetizzare i caratteri distintivi di un periodo socio-economico, poche hanno avuto larga diffusione e ampia fortuna come quella di 'Milano da bere' in rapporto allo scenario economico, sociale e di costume della Milano degli anni ottanta<sup>1</sup>. Per quanto possa scontare i limiti tipici delle categorizzazioni, questa efficace formula vanta comunque il pregio di suscitare istintivamente nell'immaginario collettivo i tratti fondamentali di una stagione contrassegnata dalla percezione di benessere diffuso, dal rampantismo sociale dei ceti emergenti e dall'immagine alla moda. In un certo senso, all'iconografia della 'Milano da bere' risale il nucleo germinale dell'immagine di Milano che ha caratterizzato i due decenni successivi, quella cioè di una città dalla vocazione eminentemente (quando non esclusivamente) produttiva, capitale della finanza e destinazione di turismo per lo più di tipo business. A dispetto di quanto possa lasciar intuire la dicitura,

---

<sup>1</sup> La definizione è un'espressione d'autore contenuta in un celebre spot pubblicitario ideato nel 1985 da Marco Mignani per la campagna dell'amaro Ramazzotti. Lo slogan accompagnava le immagini della giornata milanese, una città che «rinasce ogni mattina, pulsa come un cuore; Milano è positiva, ottimista, efficiente; Milano è da vivere, sognare e godere», chiudendosi con il *claim* «Milano da bere». Successivamente, l'espressione è invalsa nell'uso giornalistico dei primi anni novanta, spesso con riferimento al contesto politico e imprenditoriale oggetto dell'inchiesta Mani Pulite, assumendo pertanto una connotazione morale a volte negativa.

infatti, nell'universo simbolico della 'Milano da bere' c'è poco spazio per l'edonismo o il divertimento distensivo; persino il rito stesso dell'aperitivo, affermatosi proprio in quella stagione a tal punto da divenirne un tratto emblematico, non riflette un'esigenza di socialità conviviale quanto piuttosto la volontà di esibire uno *status symbol* percepito come perfettamente organico e funzionale al progetto individualista di ascesa economica e sociale. Lungi dal rappresentare un'occasione di svago disinteressato, l'aperitivo costituisce piuttosto una sorta di rito di appartenenza che afferma i valori di riferimento del gruppo sociale degli *yuppies*: il lavorare fino a tardi (fino, appunto, all'ora dell'aperitivo e comunque ben oltre l'orario degli operai o dei semplici impiegati); l'assenza di vincoli familiari (materializzati, per converso, nella liturgia della cena in famiglia); l'importanza dei legami deboli e delle pubbliche relazioni ai fini del careerismo; l'ostentazione della possibilità di spesa in consumi futili e improduttivi, e così via.

Da alcuni anni a questa parte, indicatori di varia natura evidenziano tuttavia con sempre maggiore risalto uno spostamento del centro gravitazionale dell'attrattività ambrosiana dalla dimensione del business a quella del *leisure*. Una rivoluzione copernicana dalle molteplici concause, che riflette e consegue i cambiamenti economici, sociali e degli orientamenti di consumo della post-modernità globalizzata e digitale<sup>2</sup>. Poiché sarebbe troppo complesso analizzare le ragioni profonde e difformi di questa trasformazione, in questa sede ci limiteremo a prendere in considerazione alcune macro-variabili indicative della consistenza e della qualità del fenomeno di metamorfosi identitaria che sta interessando la città metropolitana.

### **NON SOLO AFFARI: MILANO TRA SPETTACOLO, INTRATTENIMENTO E CULTURA**

Una delle espressioni più visibili di questa tendenza è l'incremento, pressoché generalizzato, dell'offerta di eventi culturali e ricreativi: i dati SIAE contenuti nella tabella 1 segnalano una dinamica positiva in atto ormai dal 2010, con un aumento costante (a eccezione dell'anno 2012) del numero di eventi organizzati sul territorio milanese. Nell'ultimo quinquennio, infatti, la proposta di intrattenimento ha registrato una crescita dell'11%, passando dai circa 275mila appuntamenti del 2010 agli oltre 306mila del 2014. Una tendenza positiva che, per quanto non sempre assistita da un corrispondente sviluppo in termini di partecipazione<sup>3</sup>, ha comunque contribuito significativamente all'espansione della redditività del comparto dello spettacolo, il cui volume d'affari è

<sup>2</sup> Un'accurata analisi dei principali fenomeni di mutamento delle variabili macro-economiche e sociali e della loro interdipendenza con i comportamenti di consumo si può trovare in G. Fabris, *Il nuovo consumatore. Verso il post-moderno*, Franco Angeli, Milano 2003.

<sup>3</sup> Nel periodo tra il 2010 e il 2014 l'indicatore degli ingressi evidenzia una flessione del 2,7%, mentre per definizione non è da ritenersi statisticamente significativo il calo riferito alla variabile delle presenze: essa sintetizza infatti l'affluenza degli spettatori in manifestazioni senza rilascio di titolo d'accesso nelle quali l'organizzatore realizza introiti mediante l'erogazione di prestazioni diverse (quali, per esempio, la somministrazione di consumazioni). Per l'assenza di una certificazione oggettiva e puntuale degli spettatori, il dato sulle presenze è un'informazione di carattere meramente indicativo e non può quindi essere oggetto di inferenze attendibili in merito.

### 3. Dalla 'Milano da bere' alla 'Milano da vivere'

salito in termini assoluti di oltre 330 milioni di euro, pari a un incremento del 63,8% rispetto al 2010. Un andamento analogo si registra anche per la spesa del pubblico, la cui performance ha fatto segnare negli anni in esame un miglioramento di più di quaranta punti percentuali, attestandosi nel 2014 poco oltre la quota di 590 milioni di euro.

#### TABELLA 1 – Numero spettacoli, ingressi, presenze, spesa al botteghino, spesa del pubblico e volume d'affari nella città metropolitana di Milano

(anni 2010-2014 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi e Statistica Camera di Commercio di Milano su dati SIAE

	Numero spettacoli	Ingressi	Presenze	Spesa al botteghino	Spesa del pubblico	Volume d'affari
2014	306.765	23.785.018	2.279.790	308.597.940	590.751.382	848.778.273
2013	302.619	23.789.327	2.357.305	305.686.894	579.644.777	815.534.002
2012	295.833	23.734.497	2.711.090	296.010.809	601.568.247	860.007.109
2011	298.344	24.313.030	2.915.937	309.881.769	416.909.021	662.301.314
2010	275.396	24.447.319	2.719.185	311.781.653	410.888.071	518.148.799
Variaz. % 2014-2010	11,4%	-2,7%	-16,2%	-1,0%	43,8%	63,8%

#### TABELLA 2 – Segmentazione degli eventi per tipologia di spettacolo nella città metropolitana di Milano

(anni 2013-2015: dati semestrali al primo semestre – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi e Statistica Camera di Commercio di Milano su dati SIAE

Tipologia di evento	2015	2014	2013	Var.% 15/13
Attività cinematografica	118.880	117.867	116.335	2,2
Attività teatrale	6.578	6.284	6.367	3,3
Attività concertistica	2.044	1.687	1.620	26,2
Attività sportiva	6.507	6.638	6.754	-3,7
Attività di ballo e concertini	21.998	22.065	21.924	0,3
Attrazioni dello spettacolo viaggiante	394	432	425	-7,3
Mostre ed esposizioni	4.130	3.239	2.407	71,6
Manifestazioni all'aperto	335	293	183	83,1
<b>TOTALE</b>	<b>160.866</b>	<b>158.505</b>	<b>156.015</b>	<b>3,1</b>

I numeri semestrali disaggregati per settore, disponibili in serie storica dal 2013<sup>4</sup> e riportati in tabella 2, confermano il trend positivo anche per quasi tutte le singole tipologie di evento: in questo senso, spiccano per dinamismo soprattutto i concerti (+26,2% negli ultimi tre anni), le mostre e le manifestazioni

<sup>4</sup> Precedentemente al 2013 i dati semestrali SIAE disaggregati per settore erano disponibili con riferimento al solo territorio del comune di Milano.

all'aperto, per le quali la consistenza è pressoché raddoppiata tra il 2013 e il 2015 grazie a un saldo positivo rispettivamente del 71,6% e dell'83,1%. In particolare, per quanto riguarda l'attività espositiva dei musei, l'addensamento dell'offerta di iniziative è suffragato dal rialzo del numero dei visitatori e dei ricavi, come dimostrano i casi dei musei civici e dei siti culturali milanesi gestiti dal MIBACT (tabella 3).

**TABELLA 3 – Numero di visitatori e incasso dei musei civici milanesi e dei siti MIBACT**

(anni 2013-2015 – valori assoluti e percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi e Statistica Camera di Commercio di Milano su dati Comune di Milano e MIBACT

Museo	2015		2014		2013		Variaz. % 15/13	
	Visitatori	Incasso	Visitatori	Incasso	Visitatori	Incasso	Visitatori	Incasso
Acquario	132.373	€ 178.538	134.557	€ 87.165	144.917	nd	-8,7	nd
Antiquarium	5.128	nd	3.788	nd	3.151	nd	62,7	nd
Archeologico	51.853	€ 41.042	45.690	€ 30.267	52.669	€ 18.556	-1,5	121,2
Casa Boschi	18.665	nd	14.723	nd	12.499	nd	49,3	nd
Castello	532.689	€ 1.031.443	317.998	€ 495.886	362.212	€ 332.712	47,1	210,0
GAM	57.646	€ 85.479	69.429	€ 30.892	77.976	nd	-26,1	nd
Palazzo Morando	16.849	€ 20.008	21.069	€ 8.769	33.374	nd	-49,5	nd
MUDEC	22.157	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Museo del Novecento	223.383	€ 377.436	228.806	€ 403.230	316.308	€ 389.764	-29,4	-3,2
Museo Messina	25.862	nd	5.207	nd	3.440	nd	651,8	nd
Planetario	109.619	€ 369.268	131.271	€ 300.926	137.745	€ 259.485	-20,4	42,3
Risorgimento	13.689	€ 7.156	12.710	€ 6.051	14.489	€ 3.261	-5,5	119,5
San Giovanni in Conca	29.006	nd	18.858	nd	16.100	nd	80,2	nd
Storia Naturale	179.225	€ 257.463	181.732	€ 230.115	206.411	€ 155.192	-13,2	65,9
<b>Totale Musei Civici</b>	<b>1.418.144</b>	<b>€ 2.367.833</b>	<b>1.185.838</b>	<b>€ 1.593.300</b>	<b>1.381.291</b>	<b>€ 1.158.969</b>	<b>2,7</b>	<b>104,3</b>
Cenacolo Vinciano	420.333	€ 2.252.377	406.442	€ 2.141.399	410.157	€ 2.173.031	2,5	3,7
Pinacoteca di Brera	285.327	€ 905.540	269.805	€ 882.866	249.579	€ 826.800	14,3	9,5
<b>Totale Siti MIBACT</b>	<b>705.660</b>	<b>€ 3.157.917</b>	<b>676.247</b>	<b>€ 3.024.265</b>	<b>659.736</b>	<b>€ 2.999.831</b>	<b>7,0</b>	<b>5,3</b>

Nel periodo 2013-2015, le strutture museali di proprietà del Comune di Milano hanno visto infoltirsi del 2,7% le fila dei propri visitatori, passati da 1 milione e 380mila persone nel 2013 a 1 milione e 418mila unità nell'anno di Expo, complice anche – come avremo modo di considerare più oltre – la concomitanza con l'Esposizione Universale. Un passo in avanti che diventa un'impennata se lo si pone a confronto con il consuntivo del 2010, fermo a quota 1 milione e 91mila ingressi e staccato perciò di ben trenta punti percentuali, a testimonianza di come la transizione di Milano da capitale degli affari a capoluogo della cultura sia un effetto di lunga durata che si osserva meglio da un'angolazione retrospettiva più risalente.

### 3. Dalla 'Milano da bere' alla 'Milano da vivere'

Evidenze analoghe si possono riscontrare anche valutando la serie storica delle sedi museali di proprietà statale (Cenacolo vinciano e Pinacoteca di Brera segnano, nell'ordine, un aumento dei ticket staccati nell'ultimo triennio equivalente al 2,5% e al 14,3%) e trovano correlazione anche nell'andamento dei ricavi, cresciuti del 5,3% per le attrazioni culturali ministeriali e addirittura raddoppiati per la rete dei musei civici (passati da 1,15 a 2,36 milioni di euro).

#### **MILANO CAPITALE D'EUROPA: I FLUSSI TURISTICI INTERNAZIONALI**

La mutazione genetica da città di lavoro a meta d'arte, cultura e svago offre ulteriori prove di sé anche nella stratigrafia della presenza turistica nel capoluogo. L'analisi diacronica degli arrivi mostra infatti una netta progressione nel numero dei visitatori in ingresso, passati dai 5,6 milioni del 2010 ai 7,3 milioni del 2015, per uno scarto positivo del 29,4%; e un ritmo di crescita addirittura migliore si osserva nell'andamento delle presenze, ossia il numero delle notti trascorse dai clienti negli esercizi ricettivi: nell'ultimo quinquennio, gli alberghi e le altre strutture d'accoglienza milanesi hanno venduto circa 3,8 milioni di pernottamenti in più rispetto al 2010, che valgono un incremento percentuale superiore al 30%. Ma i dati relativi ai movimenti *incoming* suggeriscono anche altre interessanti indicazioni sul percorso evolutivo della destinazione-Milano, e in particolare sembrano certificare l'avvenuta investitura della città nel novero delle grandi capitali europee, come testimoniano i numeri e i tassi di crescita dei flussi turistici stranieri riscontrabili in tabella 4.

**TABELLA 4 – Arrivi e presenze turistiche in provincia di Milano per aree di origine dei visitatori** (anni 2010-2014 – valori assoluti in migliaia e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi e Statistica Camera di Commercio di Milano su dati Istat

	Arrivi					Presenze					Var % 14/10	
	2014	2013	2012	2011	2010	2014	2013	2012	2011	2010	Arrivi	Presenze
Italia	3.018	2.857	2.783	2.804	2.809	6.279	6.204	5.321	5.406	5.437	7,5	15,5
Estero	3.617	3.451	3.439	3.333	2.884	7.560	7.395	7.298	7.116	6.153	25,4	22,9
di cui												
Unione Europea	1.390	1.358	1.371	1.394	1.320	2.922	2.887	2.885	2.939	2.755	5,3	6,1
Altri Paesi europei	538	564	577	537	384	1.172	1.278	1.278	1.185	881	40,2	32,9
Africa	71	68	68	64	60	200	210	239	237	159	19,0	26,0
Nord America	295	243	236	237	206	621	540	521	520	456	43,3	36,1
Sud e Centro America	205	205	208	207	166	454	463	458	442	357	23,6	27,1
Asia	973	891	855	759	632	1.887	1.734	1.646	1.490	1.291	53,8	46,2
Oceania	84	70	65	60	55	182	150	136	126	114	52,1	58,6
Resto del mondo	61	53	60	74	61	122	132	134	178	139	0,1	-12,7
<b>Totale</b>	<b>6.636</b>	<b>6.308</b>	<b>6.222</b>	<b>6.136</b>	<b>5.693</b>	<b>13.839</b>	<b>13.599</b>	<b>12.619</b>	<b>12.522</b>	<b>11.590</b>	<b>16,6</b>	<b>19,4</b>

L'*exploit* della Milano turistica, infatti, è dovuto principalmente alla componente straniera: tra il 2010 e il 2014, gli arrivi dall'estero sono cresciuti complessivamente del 25%, a fronte di un aumento di visitatori italiani del 7,5%. In particolare, il gradimento di Milano cresce maggiormente tra i viaggiatori di medio e lungo raggio, provenienti da Asia, Oceania e Nord America, sintomo che la desiderabilità della metropoli ambrosiana è tale da motivare l'impegno economico e di mobilità richiesto da un trasferimento intercontinentale. Scendendo a un livello di dettaglio maggiore (tabella 5), anche il trend delle variazioni per Paese di origine conferma come nel periodo 2010-2014 le dinamiche di crescita più sensibili abbiano interessato soprattutto gli spostamenti di ampia percorrenza, con la Cina che in quattro anni ha visto più che duplicarsi la propria quota di viaggiatori in transito all'ombra della Madonnina (erano poco più di 150mila nel 2010, divenuti quasi 350mila nel 2014).

**TABELLA 5 – Arrivi e presenze turistiche in provincia di Milano per Paese d'origine dei visitatori** (anni 2010-2014 – valori assoluti in migliaia e valori percentuali)

Fonte: elaborazione Servizio Studi e Statistica Camera di Commercio di Milano su dati Istat

	Arrivi					Presenze					Variazioni % 2014/2010	
	2014	2013	2012	2011	2010	2014	2013	2012	2011	2010	Arrivi	Presenze
Cina	343	298	280	227	151	574	526	483	386	260	127,3	120,3
Paesi Medio Oriente*	138	128	106	92	75	378	337	277	246	229	84,2	65,2
India	30	25	25	22	17	91	84	74	67	53	80,9	73,2
Argentina	30	29	26	23	18	67	67	56	54	42	65,6	59,8
Turchia	55	52	47	41	35	120	122	111	101	81	59,7	47,2
Russia	205	233	208	174	129	520	611	555	461	350	58,7	48,5
Corea del Sud	92	70	66	68	62	141	113	109	118	101	48,3	39,8
Stati Uniti	254	206	201	202	175	525	454	437	436	383	45,7	37,3
Israele	36	27	26	27	26	85	62	59	61	58	41,3	46,9
Australia	64	63	57	54	49	138	136	121	113	102	31,1	35,1
Nuova Zelanda	8	7	7	6	6	16	15	15	13	12	29,5	29,3
Canada	41	36	35	35	32	95	86	84	84	74	29,2	28,8

\*Arabia Saudita, Barhein, Emirati Arabi Uniti, Giordania, Iraq, Iran, Kuwait, Oman, Qatar, Siria, Yemen

Milano esercita il proprio 'fascino a lunga distanza' anche su Paesi del Medio Oriente, India e Argentina, i cui turisti hanno intensificato i viaggi verso il capoluogo lombardo rispettivamente dell'84,2%, dell'80,9% e del 65,6%; tra i Paesi dell'Europa remota, invece, Russia e Turchia viaggiano a un ritmo positivo vicino al 60%.

Ma il dato forse più rilevante nell'ottica della trasformazione dell'immagine di Milano in meta di turismo di piacere proviene dall'esame delle motivazioni di viaggio dei visitatori stranieri: come risulta dalla tabella 6, negli ultimi anni il peso relativo della componente business della popolazione turistica in visita nel capoluogo è sempre stato minoritario rispetto alle altre motivazioni

### 3. Dalla 'Milano da bere' alla 'Milano da vivere'

personali e – cosa ancor più significativa – la quota di chi ha scelto Milano come meta delle proprie vacanze è cresciuta in cinque anni di quasi 7 punti, salendo dal 26,4% del 2010 al 33% rilevato nel 2014.

**TABELLA 6 – Viaggiatori stranieri in provincia di Milano per motivo del viaggio**

(anni 2010-2014 – valori percentuali)

Fonte: Banca d'Italia

	2010	2011	2012	2013	2014
Lavoro/Affari	47,8	47,4	47,3	48,0	48,5
Altro	52,2	52,6	52,7	52,0	51,5
<i>di cui vacanze</i>	<i>26,4</i>	<i>28,5</i>	<i>29,3</i>	<i>33,1</i>	<i>33,0</i>

I risultati positivi della dinamica ricettiva trovano riscontro anche nella performance del comparto alberghiero, valutata in ragione del tasso di occupazione media delle camere: se si raffrontano gli estremi della serie storica trascritti nella tabella 7, si può notare come il livello medio di impiego delle camere salga di oltre otto punti percentuali tra il 2012 e il 2015, passando dal 61% al 69,3%. Se è indubitabile che sull'incremento della domanda di *accomodation* nel 2015 abbia influito la concomitanza con Expo (tanto che gli scostamenti più cospicui si collocano tra giugno e ottobre, all'altezza cioè del picco di interesse suscitato dal semestre espositivo), è altrettanto chiaramente osservabile come la curva positiva fosse già in atto e che perciò l'Esposizione Universale ne costituisca piuttosto il punto apicale.

**TABELLA 7 – Occupazione media mensile delle camere d'albergo in provincia di Milano** (anni 2012-2015 – valori percentuali)

Fonte: Osservatorio del Turismo Alberghiero Camera di Commercio di Milano su dati RES-STR Global

Mese	Anni				Variazioni	
	2012	2013	2014	2015	2015/2012	2014/2012
Gennaio	55,7	56,5	58,9	55,9	0,3	3,2
Febbraio	58,7	61,0	61,0	63,7	5,0	2,3
Marzo	68,1	66,6	66,7	63,4	-4,7	-1,4
Aprile	61,4	63,6	64,8	67,6	6,3	3,5
Maggio	67,4	68,5	71,1	71,2	3,8	3,8
Giugno	63,7	68,2	68,9	76,6	12,9	5,2
Luglio	60,5	61,2	62,7	73,8	13,3	2,2
Agosto	41,8	43,5	44,7	63,4	21,6	2,9
Settembre	75,8	75,0	75,0	89,0	13,3	-0,8
Ottobre	70,9	74,7	71,9	90,8	19,9	1,0
Novembre	62,2	65,4	65,9	69,3	7,1	3,7
Dicembre	46,0	50,4	49,3	46,7	0,7	3,3
<b>Media annua</b>	<b>61,0</b>	<b>62,9</b>	<b>63,4</b>	<b>69,3</b>	<b>8,3</b>	<b>2,4</b>

Seppur più contenuta, l'espansione della 'densità abitativa' alberghiera interessa infatti anche il triennio 2012-2014 (+2,4% sull'indice medio annuo) e si distribuisce pressoché uniformemente su tutti i periodi dell'anno, segnale di una capacità attrattiva divenuta essenziale, 'endemica' e destagionalizzata. Ai fini della nostra tesi, poi, risulta particolarmente significativo l'incremento costante negli anni della richiesta di sistemazioni in hotel per i mesi di luglio e agosto, tradizionalmente deboli se considerati in un'ottica di turismo d'affari per via dell'assenza di appuntamenti congressuali o fieristici di rilievo e più in generale per la concomitanza con il periodo di sospensione lavorativa.

Se l'esame delle principali dimensioni "interne" sembra fin qui confortare l'ipotesi di un'inversione dei rapporti di prevalenza tra la vocazione business e *leisure* della destinazione-Milano, l'allargamento del campo visivo ai principali *benchmark* internazionali offre un ulteriore elemento a conferma del rinnovato *appeal* del capoluogo (tabella 8).

### TABELLA 8 – Arrivi e presenze turistiche nelle principali città europee

(anni 2010-2015 – valori assoluti e percentuali)

Fonti: *Istat*, *Turisme de Barcelona*, *Instituto Nacional de Estadística*, *Amt für Statistik Berlin-Brandenburg*, *Office du Tourisme et des Congrès*, *Visit Britain, London and Partners*, MA 5 (Referat *Statistik und Analyse*)

	Arrivi						Presenze						Var % 15/10	
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2015	2014	2013	2012	2011	2010	Arrivi	Presenze
Milano	7.364 <sup>1</sup>	6.636	6.308	6.222	6.136	5.693	15.414 <sup>1</sup>	13.839	13.599	12.619	12.522	11.590	29,4	33,0
Barcellona	7.449 <sup>2</sup>	7.875	7.572	7.440	7.391	7.134	19.396 <sup>2</sup>	17.092	16.485	15.932	15.529	14.047	4,4	38,1
Berlino	12.369	11.871	11.325	10.849	9.866	9.051	30.250	28.689	26.942	24.896	22.359	20.796	36,7	45,5
Parigi	14.175 <sup>3</sup>	15.468	15.648	15.664	15.647	15.183	32.869 <sup>3</sup>	36.031	36.679	36.882	36.877	35.781	-6,6	-8,1
Grande Parigi	20.640 <sup>3</sup>	22.421	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Londra	26.790 <sup>4</sup>	28.800	29.100	27.600	26.400	26.100	111.529 <sup>4</sup>	132.400	125.600	122.000	118.600	114.600	2,6	-2,7
Vienna	6.589	6.211	5.837	5.605	5.228	4.879	14.328	13.524	12.719	12.263	11.405	10.860	35,1	31,9

<sup>1</sup> dato stimato

<sup>2</sup> dato provvisorio

<sup>3</sup> dato parziale a novembre 2015

<sup>4</sup> dato provvisorio in quanto gli arrivi internazionali sono aggiornati al III trimestre 2015

Messa a confronto con i maggiori *competitor* europei, Milano evidenzia infatti un passo di crescita ben superiore a mete continentali di consolidato richiamo quali Barcellona, Londra e Parigi e non lontano da quello di due *best performer* del calibro di Berlino e Vienna. Pur rimanendo molto distante dai numeri assoluti di Londra (26,7 milioni di arrivi nel 2015) e Parigi (oltre 14 milioni), rispetto alle due capitali Milano fa registrare una variazione in aumento dieci volte superiore alla metropoli britannica e stacca di oltre trenta punti percentuali la *Ville Lumière*, in sensibile contrazione probabilmente per influsso della pressante minaccia terroristica; paragonato con la piazza di Barcellona, invece, il turismo milanese cresce a un ritmo sei volte superiore. Nella prospettiva storica di medio periodo, meglio di Milano hanno fatto solo Berlino e Vienna, che

### 3. Dalla 'Milano da bere' alla 'Milano da vivere'

realizzano progressi-record di ordine superiore al 35%. Se è vero che gli ultimi decenni hanno visto le grandi città europee avvicinarsi nella leadership della ribalta continentale – negli anni novanta è toccato a Barcellona, che ha poi ceduto lo scettro a Berlino negli anni duemila – molti indizi sembrano autorizzare a credere che Expo 2015 possa rappresentare il *turning point* di una nuova fase di protagonismo. A favore di Milano.

#### **EXPO 2015 E L'EREDITÀ IMMATERIALE DELLA NUOVA MILANO**

È inutile negare che Expo 2015 per molti versi abbia costituito l'espressione più evidente e compiuta di questo nuovo corso di Milano, o per lo meno della sua fase d'esordio. Sicuramente, l'assegnazione nel 2008 dell'organizzazione dell'Esposizione Universale ha impresso un'accelerazione in termini di rinnovamento infrastrutturale, capacità attrattiva e apertura internazionale, offrendo alle istituzioni, ai corpi intermedi e alla società civile lo spunto per ripensare il proprio ruolo e l'idea stessa di città in una prospettiva di più ampio respiro e in un'ottica di innovazione dei processi. Uno sforzo che ha consentito ai padiglioni espositivi di sfiorare la quota di 22 milioni di accessi, attivando ricadute positive sul tessuto turistico del territorio milanese e lombardo che trovano riscontro nell'andamento di diverse variabili. A cominciare dal numero degli arrivi (tabella 9), cresciuti durante il semestre espositivo del 16,4% (addirittura del 17,8% a Milano città) rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, con una buona spinta anche alla permanenza media del turista sul territorio: l'opzione di soggiorno maggiormente apprezzata corrisponde infatti alla modalità 'week-end lungo' (2-3 notti), prediletto da quasi tre visitatori su quattro (tabella 10).

#### **TABELLA 9 – Flussi turistici durante il semestre di Expo 2015**

(variazioni percentuali rispetto agli stessi periodi del 2014)

Fonte: T.R.A.V.E.L. – Osservatorio regionale sul turismo a cura di Cerst-LIUC, Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia. Rilevazione presso un campione significativo di 640 strutture ricettive

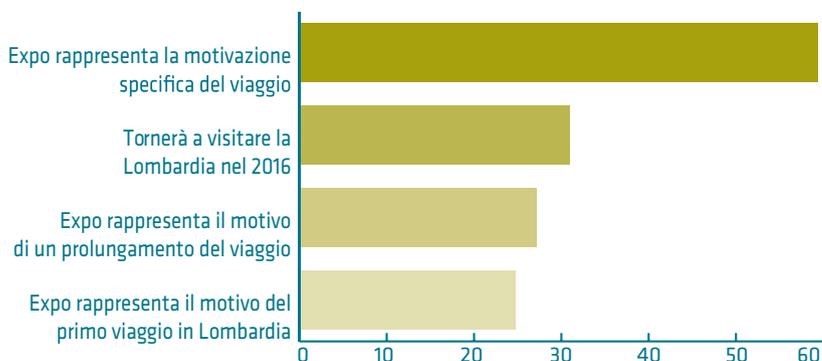
<b>Arrivi</b>				
<b>Periodo</b>	<b>Italia</b>	<b>Lombardia</b>	<b>Milano provincia</b>	<b>Milano città</b>
Marzo-maggio	1,7	4,9	7,1	7,9
Giugno-luglio	2,2	9,6	17,1	19,2
Agosto-ottobre	2,6	12,8	25,1	28,3
Totale marzo-ottobre	2,2	9,2	16,4	17,8
<b>Presenze</b>				
<b>Periodo</b>	<b>Italia</b>	<b>Lombardia</b>	<b>Milano provincia</b>	<b>Milano città</b>
Marzo-maggio	1,6	4,5	8,4	8,8
Giugno-luglio	1,1	10,3	16,7	20,7
Agosto-ottobre	2,4	13,8	25,8	30,4
Totale marzo-ottobre	1,7	10,0	17,0	21,2

**TABELLA 10 – Permanenza media dei clienti nelle strutture ricettive della città metropolitana di Milano durante il semestre di Expo 2015 (valori percentuali)**

Fonte: T.R.A.V.E.L. – Osservatorio regionale sul turismo a cura di Cerst-LIUC, Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia. Rilevazione presso un campione significativo di 640 strutture ricettive

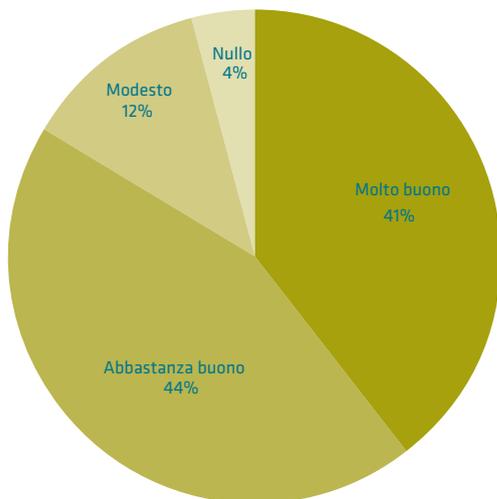
Permanenza media	% di visitatori
1 notte	20,2
Tra 2 e 3 notti	73,1
Tra 4 e 7 notti	1,9
Una settimana e oltre	4,8

Si tratta di un fenomeno in parte dovuto al peso che la stagione estiva – particolarmente fortunata dal punto di vista meteorologico – ha avuto sul semestre Expo e in parte connesso, come abbiamo già avuto modo di considerare più sopra, alla maggiore incidenza della componente straniera, ma in ogni caso chiaramente riconducibile all'evento universale. Del resto, anche le dichiarazioni dirette degli stessi visitatori ne danno conferma (grafico 1): quasi il 60% degli intervistati ha indicato nei padiglioni fieristici la motivazione specifica del proprio viaggio, a cui si aggiunge un 27,2% di turisti che afferma di aver prolungato il proprio soggiorno appositamente per concedersi una visita al sito espositivo. Non stupisce, dunque, che la performance turistico-ricettiva legata all'Esposizione Universale abbia prodotto un rilevante effetto di impatto (vedi capitolo precedente), che trova riscontro – oltre che nei numeri assoluti e nelle stime economiche – anche nelle opinioni degli imprenditori del comparto in merito agli effetti benefici dell'evento sulla propria attività (grafico 2): più di otto albergatori su dieci si ritengono molto o sufficientemente soddisfatti delle ricadute di Expo, mentre tre su quattro pensano che la manifestazione contribuirà positivamente all'attrattività del territorio milanese anche negli anni a venire (grafico 3). Un *sentiment* positivo che trova corrispondenza nelle intenzioni di un turista su tre, che dichiara di voler tornare già nel 2016.


**GRAFICO 1 – L'attivazione turistica di Expo 2015**

Fonte: T.R.A.V.E.L. – Osservatorio regionale sul turismo a cura di Cerst-LIUC, Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia. Intervista a 2500 visitatori di Expo, italiani e stranieri (agosto e ottobre 2015)

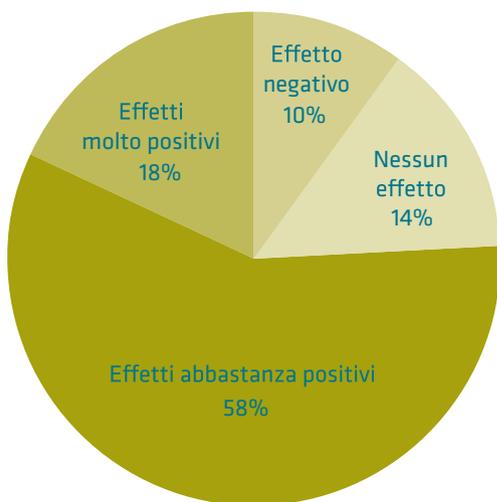
### 3. Dalla 'Milano da bere' alla 'Milano da vivere'



**GRAFICO 2 – Valutazione degli imprenditori del comparto ricettivo milanese sull’impatto di Expo 2015 sulla propria attività**

(valori percentuali)

Fonte: T.R.A.V.E.L. – Osservatorio regionale sul turismo a cura di Cerst-LIUC, Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia. Rilevazione presso un campione significativo di 640 strutture ricettive



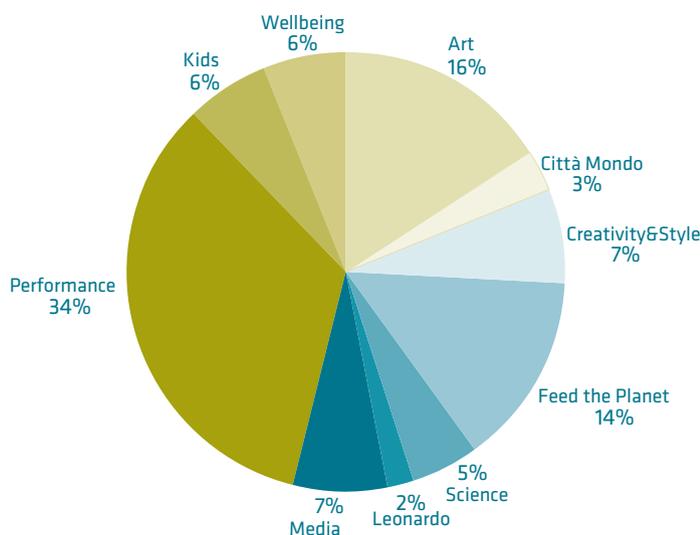
**GRAFICO 3 – Valutazione degli imprenditori del comparto ricettivo milanese sulla legacy di Expo 2015 in termini di attrattività e competitività turistica**

(valori percentuali)

Fonte: T.R.A.V.E.L. – Osservatorio regionale sul turismo a cura di Cerst-LIUC, Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia. Rilevazione presso un campione significativo di 640 strutture ricettive

Sarebbe tuttavia riduttivo circoscrivere l’iridescenza di Milano a una fortunata e irripetibile stagione; Expo ha funto piuttosto da catalizzatore di tendenze in atto e ha avuto sostanzialmente il merito di accendere i riflettori sulla città portando alla luce, e per di più di fronte a una platea planetaria, la nuova immagine di Milano. Se infatti – com’è naturale – Expo passa, al contrario la città resta, e può capitalizzare il patrimonio accumulato in funzione dell’evento espositivo, soprattutto nella sua componente immateriale. Due esempi aiutano a chiarificare come progetti nati in previsione di Expo possano concorrere costituzionalmente alla ridefinizione identitaria della Milano post-2015, in direzione rispettivamente di un suo sviluppo verso una moderna *smart city*

e del suo percorso di transizione a una destinazione prevalentemente *leisure*. Il primo caso è quello dell'ecosistema digitale E015, una piattaforma integrata di *open data* a disposizione dei diversi attori del territorio (imprese, istituzioni, cittadini) per lo sviluppo di applicazioni e soluzioni informatiche funzionali alla propria attività o al proprio modello di business<sup>5</sup>. La condivisione dei *database* da parte degli iscritti alla piattaforma gratuita consente agli operatori di affacciarsi sul mercato in una logica fortemente paritaria e innovativa, implementando servizi aggiuntivi e integrabili al proprio prodotto *core*: a partire dai dati pubblicati sulla piattaforma digitale, Epson per esempio ha sviluppato un progetto di geo-marketing, dedicato agli esercizi commerciali, che trasformava lo scontrino fiscale in veicolo di informazione e promozione; grazie a un'applicazione installata nel punto cassa degli esercizi aderenti, le stampanti erano in grado di fornire in tempo reale informazioni localizzate ai clienti e ai turisti circa gli eventi, gli spettacoli e le mostre in programma in città<sup>6</sup>. È evidente come tali esperienze possano a buon diritto essere considerate prodromiche alla nascita di un vero e proprio ecosistema terziario *ICT-based* e all'affermazione di un nuovo modello di sviluppo economico.



**GRAFICO 4 – Ripartizione tematica degli eventi ExpoinCittà**

(valori percentuali)

Fonte: ExpoinCittà

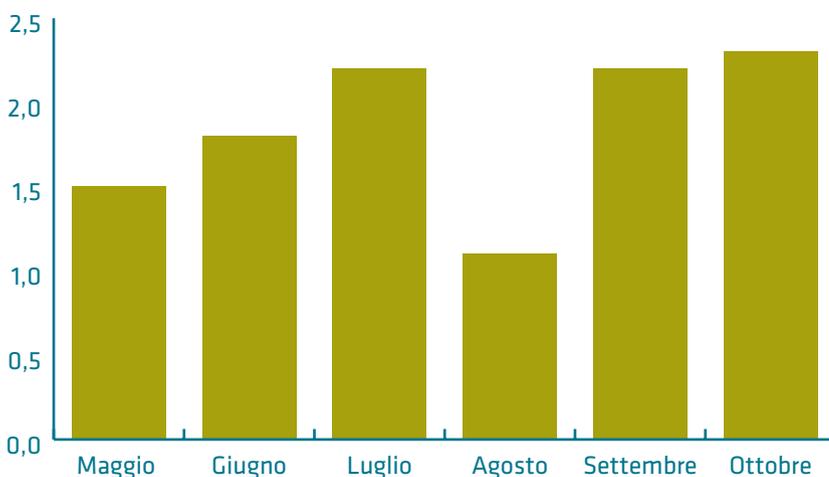
<sup>5</sup> Per una ricostruzione della genesi del progetto, dei suoi presupposti politico-economici e della sua rilevanza per la transizione a un'economia dei servizi digitalizzata si veda S.E. Rossi, «Una città iperconnessa», *Impresae-Stato*, n. 96, Inverno 2012, pp. 70-74.

<sup>6</sup> Attraverso il progetto ExPOSITION, promosso da Epson in collaborazione con le associazioni di categoria Confcommercio Milano ed EPAM e sviluppato sulla base degli *open data* del portale expoincitta.com, sono stati comunicati, attraverso gli scontrini dei locali che hanno implementato la soluzione informatica, oltre 432.000 eventi in città.

### 3. Dalla 'Milano da bere' alla 'Milano da vivere'

Il secondo progetto positivamente correlato alla ridefinizione identitaria di Milano è ExpoinCittà, il grande palinsesto di eventi culturali, sportivi e di intrattenimento promosso da Comune e Camera di Commercio di Milano. L'iniziativa, nata con l'obiettivo di mettere a sistema e promuovere l'offerta culturale, turistica e ricreativa proveniente dalla città attraverso un calendario multidisciplinare, ha permesso per la prima volta agli organizzatori istituzionali e privati di eventi di trovare un contenitore esclusivo e dedicato attraverso cui proporsi unitariamente al visitatore e al cittadino secondo una logica inclusiva e di *crowdsourcing*. Ne è risultato un cartellone di una ricchezza e varietà senza precedenti, con più di 46mila eventi durante i 184 giorni dell'Esposizione Universale cui hanno preso parte oltre 11 milioni di persone (grafici 5 e 6), e che dilatava per la prima volta la geografia urbana di Milano a un perimetro più ampio, allargandola al suo hinterland. Ma oltre a rappresentare il parallelo *off-site* di Expo e a completarne l'offerta attrattiva, ExpoinCittà ha contribuito ad attivare o semplicemente a fluidificare alcune dinamiche di interazione tra istituzioni, tessuto economico e cittadinanza, predisponendo una vasta gamma di servizi gratuiti a beneficio dei diversi *stakeholders* (dal catalogo on-line delle location per eventi agli Sportelli per le autorizzazioni e per il *fundraising* dei progetti, fino ai servizi digitali di comunicazione).

Tutto ciò ha fatto sì che il format stesso di ExpoinCittà si proponesse come un modello innovativo di marketing territoriale, replicabile nello spazio e nel tempo; un sistema di promozione della città che indubitabilmente può contribuire a creare le precondizioni ambientali favorevoli alla progettazione, allo sviluppo e alla promozione di un'offerta culturale, turistica e ricreativa continua che funga da propellente allo spostamento dell'inclinazione tradizionale di Milano lungo l'asse di una città da vivere e da amare, anche e soprattutto al di là della sua propensione produttiva e affaristica.



**GRAFICO 5 - Affluenza mensile di partecipanti agli eventi ExpoinCittà**  
(valori assoluti in milioni)

Fonte: ExpoinCittà

## **POLITICHE URBANE E NUOVA IDENTITÀ: I PRESUPPOSTI STRUTTURALI DELLA 'MILANO DA VIVERE'**

Se, come abbiamo avuto modo di considerare poc'anzi, con la sua piattaforma integrata ExpoinCittà fornisce gli strumenti *soft* per spiegare le ali alla nuova anima di Milano, è pur vero che ogni mutamento qualitativo sostanziale prevede alla sua origine un cambio di paradigma interpretativo, uno scarto concettuale e progettuale capace di imporre una differente cifra essenziale all'idea di città. Allo stesso modo, anche la transizione di genere dell'attitudine primaria di Milano da business a *leisure* non nasce *ex nihilo*, bensì consegue a una serie di scelte programmatiche, di piani d'azione e di condizioni di contesto che ne hanno favorito il percorso. Così com'è osservabile a partire dagli indicatori analizzati in precedenza, il recente processo di metamorfosi identitaria di Milano da città votata al lavoro a città da vivere non può pertanto essere considerato disgiunto da altri fenomeni di trasformazione urbana quali, per esempio, la riduzione delle infrastrutture di servizio commerciale (strade, parcheggi) a vantaggio di quelle del vivere sociale (marciapiedi, piste ciclabili, giardini e zone pedonali).

Sul versante delle politiche culturali, invece, non è da trascurare il contributo al rinnovamento identitario di Milano riferibile al consolidamento della strategia del palinsesto. Negli ultimi anni, su impulso dell'amministrazione comunale, la logica del palinsesto ha progressivamente attivato una grande innovazione nell'ambito della pianificazione culturale: questo modello ha infatti permesso di riunire le attività delle molte istituzioni milanesi attorno a nuclei tematici di programmazione, attraverso l'attivazione di reti di azione orizzontali aperte e inclusive e grazie allo sviluppo di una comunicazione integrata; fattori che hanno permesso alla vitalità culturale della città di emergere, in termini di proposta e offerta, con tutta la sua forza numerica e qualitativa. Il paradigma del palinsesto, di cui il caso sopra citato di ExpoinCittà rappresenta l'espressione più compiuta, incentiva infatti una fruizione ripetuta delle iniziative in cartellone, contribuendo a un'adesione continuativa alla vita sociale della città. Piuttosto che eventi parcellizzati, il palinsesto offre una cornice narrativa e interpretativa, una chiave di lettura che faccia da *leitmotiv* moltiplicando la presenza a più eventi; in questo modo, la città è sempre vivace, al pari della sua offerta attrattiva. Le medesime considerazioni possono estendersi anche alla periodica apertura gratuita domenicale dei musei civici: oltre a cambiare i caratteri dell'esperienza museale, che diventa approfondita, protratta e dilazionata, l'iniziativa stimola il ritorno e la fidelizzazione del pubblico, e di conseguenza la partecipazione, con il risultato di una città vissuta e popolata anche di domenica. Accanto alla programmazione politica e alla pianificazione urbanistica, o meglio sulla loro base, si innestano poi fenomeni emergenti ed effetti imprevisi di riconversione funzionale spontanea: il caso più spiccato in tal senso è quello di piazza Gae Aulenti, concepita come polo del terziario avanzato e divenuta inconsapevolmente un punto focale di aggregazione culturale e *leisure*, al centro di itinerari tematici di natura diversa e in continuo accrescimento (dal cibo al design, passando per l'architettura, il divertimento serale e le attività

per famiglie)<sup>7</sup>. Ma lo stesso potrebbe dirsi pure per il distretto di viale Ortles, che sta conoscendo una fase di reviviscenza grazie – tra l'altro – alle attività della Fondazione Prada, sul modello di quanto già accaduto a un'altra ex area industriale, la zona Tortona, rivitalizzata per effetto del Fuorisalone. Tutti questi processi, che potremmo ritenere paradigmatici di un movimento di 'de-colonizzazione del mondo vitale' in quanto di segno contrario al fenomeno descritto da Habermas<sup>8</sup>, testimoniano di una diffusa tendenza alla riappropriazione degli spazi destinati alla produzione da parte della sfera della relazione, attuando una sorta di rivalsa dell'agire affettivo sull'agire strumentale. Il che, portato alle estreme conseguenze, potrebbe anche invitarci ad aggiornare – aggiungendole una nuova accezione – la sempre valida e attuale lettura critica di Milano come nodo della rete globale<sup>9</sup>: certamente ancora crocevia di flussi (economici, informativi, culturali), ma ora sempre più anche luogo di esperienze.

---

<sup>7</sup> Una ricognizione dettagliata dell'ambito urbano di Porta Nuova e dei suoi diversi sottosistemi è rappresentata dallo studio realizzato dal Dipartimento di Architettura e Studi Urbani del Politecnico di Milano *UniCredit Pavilion e il suo contesto: rilievi, racconti e interpretazioni*, 2015.

<sup>8</sup> Il riferimento è al classico della teoria sociologica contemporanea di J. Habermas, *Teoria dell'agire comunicativo*, a cura di G.E. Rusconi, 2 voll., il Mulino, Bologna 1997 e alla tesi secondo cui nell'età postmoderna gli ambiti integrati secondo una logica sistemico-normativa tendono a espandersi al di là dei contesti economici o politico-amministrativi di provenienza fino a imporre i propri imperativi alla sfera della vita sociale.

<sup>9</sup> Aa.Vv., *Milano, nodo della rete globale. Un itinerario di analisi e proposte*, prefazione di C. Sangalli, introduzione di P. Bassetti, Bruno Mondadori, Milano 2005. Più in generale, sulla struttura reticolare dei sistemi sociali, informativi ed economici postmoderni si veda M. Castells, *La nascita della società in rete*, Università Bocconi, Milano 2008.