

Pasquale Alferj | sociologo

Alessandra Favazzo | giornalista freelance

4. Expo e la città. Il nuovo passo di Milano

Grazie a Expo, l'anno appena trascorso ha visto Milano indiscussa protagonista nazionale e attrattore internazionale: da una vigilia pervasa da perplessità, affrontata in affanno – ma, data la scommessa, molto elettrizzante – a una conclusione che ha visto infine tutti soddisfatti.

La manifestazione, nonostante gli aggiustamenti in corso d'opera rispetto all'originario progetto, non ha deluso: è stata un successo di pubblico, di contatti professionali, di visite istituzionali che hanno coinvolto capi di Stato di tutto il mondo, oltre che un momento di alta esposizione mediatica della città.¹ Milano si è presentata all'appuntamento con tutte le carte in regola, come una città che ha completato la sua transizione terziaria². Non solo servizi, ma anche servizi avanzati e attività riconducibili a quei settori che per comodità

¹ A evento concluso si sono riproposte le questioni legate all'area, al suo costo e proprietà, che sono all'origine della mancata prefigurazione di una *exit strategy* già in fase di progettazione della manifestazione.

² C. Mazzoleni, «La transizione dell'economia urbana verso i servizi avanzati. Il profilo di Milano», *Dialoghi Internazionali. Città nel Mondo*, 2012, n. 17, pp. 118-141; Ea., «Knowledge-Creating Activities in Contemporary Metropolitan Areas, Spatial Rationales and Urban Policies: Evidence from Case Study in Milan», in A. Cusinato, A. Philippopoulos-Mihalopoulos, *Knowledge-creating Milieu in Europe. Firms, Cities, Territories*, Springer Berlin Heidelberg, Berlino 2016, pp. 245-281.

chiamiamo creativi (dove competenze artigianali si coniugano a innovazioni industriali), la cui localizzazione ha trasformato intere parti di città³. E, grazie ai grattacieli di Pelli e di Boeri a Porta Nuova e alle torri di Isozaki, Hadid e Libeskind a CityLife, due importanti aree urbane finalmente riqualificate, è cambiato lo skyline di Milano, plastica immagine della 'città che sale'.

«La città è cambiata e chi viene da fuori lo percepisce subito», ci ha detto l'imprenditore Nicola Zanardi, fondatore di Hublab Innovation Transfer, che ha aggiunto: «L'Expo è servita come una sorta di showroom, a mostrare pezzi di Milano che altrimenti la gente non avrebbe visto». È stata, senza con questo minimizzarla, un potente colpo di bengala che ha illuminato a giorno per sei mesi la città, rendendo intelligibili i risultati di un processo di trasformazione in atto da alcuni decenni che riguarda sia la città fisica che quella vissuta (sociale, economica, culturale): Milano è ormai una città che contribuisce per circa il 10% al PIL nazionale, con una Borsa ormai londinese, controllata da capitali per metà non italiani, e con una forte componente estera nella sua economia, se consideriamo la presenza attiva di multinazionali, banche, assicurazioni, agenzie pubblicitarie, studi legali, società di consulenza e di investimenti di fondi sovrani arabi (Qatar, Abu Dhabi ecc.) ed euroasiatici (Azerbaijan) nel settore immobiliare e alberghiero.

L'impatto mediatico dell'Expo è stato notevole⁴, anche per il modo in cui è stato comunicato l'evento al grande pubblico, con un mix sapiente di occasioni 'alte' (convegni internazionali, con la partecipazione del Segretario Generale dell'ONU Ban Ki-moon e di papa Francesco, e incontri scientifici e istituzionali che hanno portato all'elaborazione e alla sottoscrizione della 'Carta di Milano' da parte di capi di Stato ed esperti⁵) ed elementi popolari (animazioni, giochi, bande, la mascotte Foody ecc.), tra cui l'offerta del biglietto serale a prezzo ridottissimo, che ha trasformato l'Expo in un nuovo quartiere di Milano per *happy hour*. Quest'aspetto popolare ha in parte marginalizzato i temi proposti dalla manifestazione, ma ha avuto sicuramente un impatto positivo sull'attrazione dei visitatori, felici di 'esserci', di partecipare a un evento così importante

³ A. Bruzese, L. Tamini, «Milano Porta Nuova. Servizi commerciali, produzioni creative e trasformazioni urbanistiche», *Imprese & Città*, n. 3, Primavera 2014, pp. 78-89; P. Alferj, A. Favazzo, «Nuovi spazi dell'economia urbana», *ibi*, pp. 69-77; G. Rabaiotti, «Imprese di città. Un altro punto di vista», *ibi*, pp. 63-68.

⁴ Sul fatto che l'interesse per questo genere di eventi si spieghi più per l'impatto mediatico che per le ricadute economiche, sistematicamente sovrastimate e molto incerte, si veda l'inchiesta di Jérôme Porier, «La très ruineuse cours des villes au grands événements», *Le Monde* (15 settembre 2015). Occasione dell'inchiesta: la rinuncia di Boston alla corsa per la candidatura ai Giochi Olimpici del 2024 e la candidatura di Parigi agli stessi e all'Expo del 2025. Come ampiamente documentato da una vasta letteratura solo in rari casi i grandi eventi hanno aiutato l'implementazione di politiche di trasformazione complesse (tra tutte, Barcellona, la più citata come esempio positivo). Una delle esperienze europee risultata più efficace sotto il profilo della rigenerazione urbana è quella di Amburgo. La città anseatica, pur avendo perso il concorso per i Giochi Olimpici del 2000, grazie a un piano strategico di medio-lungo periodo sta realizzando una trasformazione urbana tra le più rilevanti d'Europa. Importante in questo caso è il ruolo delle istituzioni pubbliche sulla regia del processo. Si veda C. Mazzoleni, «Amburgo, Hafen City. Rinnovamento delle città e governo urbano», *Imprese & Città*, n. 2, Inverno 2013, pp. 138-155.

⁵ Un documento sottoscritto da circa un milione di persone per un impegno globale che garantisca alle generazioni future il diritto al cibo.

4. Expo e la città. Il nuovo passo di Milano

e in modo spensierato. Lo conferma la forte affluenza di pubblico soprattutto tra settembre e ottobre.

Sono passati diversi mesi dalla conclusione della manifestazione ed è tempo di tracciare i primi bilanci⁶. Con questo articolo proponiamo al lettore un racconto nato dai dialoghi con alcuni imprenditori e con uno studioso di Milano, che hanno seguito la manifestazione o ne sono stati coinvolti, puntando, data la parzialità dei punti di vista registrati, a ragionare su alcuni aspetti del lascito dell'Expo: su che cosa ha mosso, sulle aspettative create e su come queste abbiano bisogno di 'sensate risposte', cioè costruite dopo un'attenta riflessione e un dibattito pubblico tra le 'forze attive' della città.

IL FOOD TRA ECCELLENZE E NUOVI MODELLI DI DISTRIBUZIONE

Cortilia è un'azienda che opera come un mercato agricolo on-line: vende direttamente prodotti agricoli freschi, come frutta e verdura di stagione, ma anche carne, marmellate, uova, formaggi e molto altro, provenienti da coltivatori locali. Una volta ordinati, i prodotti vengono consegnati direttamente a domicilio. Una filiera molto corta, un modo diverso di fare la spesa, la certezza di mangiar sano e bene.

Nessuna partecipazione diretta all'Expo. «La mia è un'attività molto locale e non avevo bisogno di visibilità. Il mio obiettivo è di vedere oltre l'Expo», dice Marco Porcaro, che di Cortilia è il fondatore e Ceo, ricevendoci nel suo ufficio. «Il tema della manifestazione e lo slogan 'Nutrire il Pianeta, energia per la vita' hanno un po' funzionato da stimolo, tra il 2008 e il 2009, alla creazione dell'azienda. Dopo l'esperienza di Viamente, ho cominciato a riflettere su cos'altro avrei fatto. Sono un imprenditore seriale e quindi la domanda che mi sono posto è stata: 'Che cosa mi piacerebbe fare? Che cosa mi appassiona per l'impatto positivo che potrebbe avere sulla vita delle persone, migliorandola?'». Milano aveva ricevuto la notizia dell'assegnazione dell'Expo e in quei mesi in pubblico e sulla stampa non si faceva altro che parlare dei temi che la manifestazione avrebbe sviluppato. È allora che l'attenzione è caduta sull'alimentazione? «Ho scoperto di vivere in una grande città che a sud ha il più grande parco agricolo d'Italia e che la Lombardia ha una potenzialità agricola impressionante. E allora mi sono detto: 'Posso costruire una piattaforma per mettere in relazione gli agricoltori locali e alcune eccellenze nazionali con il consumatore finale'». Anche se Milano è orientata ai servizi e alla manifattura, l'agricoltura non è neppure così modesta in termini di valore aggiunto⁷. E a questo punto, 'l'imprenditore seriale', ha deciso di partire con Cortilia. «Per avviare l'impresa», continua Porcaro, «servivano tre elementi: gli agricoltori, una densità abitativa, che significa clienti, e il capitale necessario. A Milano c'è una clientela con una spiccata cultura alimentare, sensibile alla qualità e con una certa capacità di spesa, necessaria se vuoi mangiare prodotti di qualità, visti i

⁶ Si veda in questo volume il precedente saggio di A. Dell'Acqua, *La valutazione dell'impatto economico di Expo 2015*.

⁷ A. Caiazzo, I. Izzo, «L'agroalimentare, un passaporto per il mondo», *Imprese e Città*, n. 6, 2015, pp. 109-121.

costi. A Milano ho poi trovato quel tessuto finanziario che mi ha permesso di raccogliere il capitale di cui avevo bisogno». Anche in un contesto di crisi come in quegli anni? Ci guarda, sorride e dice: «Certo. Nella crisi non sparisce la voglia di andare avanti, di investire, in particolare in una start-up come la mia». Lei ha detto di voler andare oltre l'Expo, ma anche Milano vuole andare 'oltre'. «Se lo vuole davvero, deve essere più coraggiosa, deve fare delle scelte anche di rottura». E lo dice sottolineando con la voce l'ultima parola. «Penso anche a Cortilia. Per esempio più coraggio e immaginazione sui modelli distributivi». Si riferisce al regolamento di carico e scarico delle merci? «Tropo riduttivo detto così! Quello che chiedo è un cambiamento di punto di vista, così da interessare anche altri operatori. Io tratto merce deperibile. Perché non pensare a scelte urbanistiche che potrebbero avere un considerevole impatto sulla vita quotidiana del cittadino?». Pensa a spazi per il ritiro delle merci? «Penso a spazi di stoccaggio all'interno di condomini e aziende. Ho parlato con alcuni costruttori che stanno progettando edifici e li ho trovati ricettivi a questo discorso. Non trovano stravagante l'idea di mettere all'interno dei condomini uno spazio dove poter stoccare merci e dare la possibilità ai condòmini di ricevere a casa i prodotti agricoli. Un discorso analogo potrebbe essere fatto per gli uffici di società grandi e medie per facilitare nella spesa alimentare i loro dipendenti impegnati nel lavoro». Stoccaggio di prodotti alimentari, centraline per ricaricare veicoli elettrici, nuovi spazi di *coworking* dentro uno stesso edificio: un nuovo terreno di sfida per architetti, urbanisti e amministratori comunali. Perché non iniziare a discuterne?

IL 'MARE' A MILANO: I CONTAINER DEL 'FUORI EXPO'

Anche l'Expo ha avuto il suo 'Fuori', non solo 'Expo in Città' ma anche altri eventi che dai padiglioni di Rho si sono distribuiti per tutta Milano. Decine di migliaia di iniziative culturali, gastronomiche, ludiche, pedagogiche che hanno coinvolto la città per sei mesi. Una novità per le Esposizioni Universali. A fare da apripista di questa scelta indirizzata ad amplificare l'impatto di un evento principale, è stato oltre trent'anni fa il 'Fuori Salone', lo *spin off* in città del Salone del Mobile. Da allora molte manifestazioni hanno avuto un 'Fuori' disseminato per la città, con occasioni di *city marketing* ed effetti positivi in termini d'intrattenimento per i cittadini e di ritorni economici per gli operatori coinvolti.

Best Location è una società che ha partecipato al 'Fuori Expo'. Nata nel 2004, all'inizio si occupava di sviluppare le attività commerciali nei centri città: «Aiutavamo le aziende *retail* che avevano bisogno di crescere aprendo negozi nei centri città». Esordisce Marco Dazzo che, insieme a Marco De Poi, ha fondato l'azienda. Un lavoro svolto principalmente nelle città del Nord e del Centro Italia: «Non siamo mai andati oltre l'Italia Centrale», precisa. Sette anni fa, ecco la grande svolta: l'idea di creare dei *temporary shop* trasformando i container navali dismessi (per legge, dopo sette anni d'uso). In genere, da un po' di anni a questa parte, siamo abituati a veder sorgere i *temporary shop* urbani in magazzini sfitti o da riqualificare che, in attesa di un nuovo inquilino o

4. Expo e la città. Il nuovo passo di Milano

della variazione della destinazione d'uso, vengono temporaneamente affittati come negozi per svendite, lancio di prodotti e così via. I due soci decidono di discutere quest'idea con un personaggio milanese d'eccezione, Elio Fiorucci che, entusiasta della possibilità di restituire una nuova vita – una seconda chance – a un oggetto ormai in disuso, ha lanciato a Dazzo e De Poi una sfida: «Se siete pronti a settembre, facciamo assieme la 'Settimana della Moda'». I due Marco si sono messi subito al lavoro, hanno allestito il primo container, lo hanno testato durante l'estate in una città dell'Italia Centrale, Pescara, dove avevano già lavorato e verificato le procedure da attivare con la pubblica amministrazione per venire a capo dei diversi permessi autorizzativi di un'attività che implica una nuova forma di occupazione di spazio pubblico. Una volta pronti, si sono ripresentati a Fiorucci e l'impresa è partita. «Per due settimane il nostro *temporary shop* ha funzionato e abbiamo presentato la collezione Baby Angel disegnata da Fiorucci per Oviessa. Elio costruì l'intera campagna di comunicazione di questo primo evento sull'idea che il container fosse lo strumento grazie al quale il suo prodotto, che racchiudeva la sua filosofia e il suo modo d'essere, potesse girare per il mondo. E per i primi quattro anni abbiamo lavorato quasi esclusivamente per il mondo della moda». Container come spazio di comunicazione per l'azienda che si rivolge a voi? «Sì, è uno strumento di comunicazione che dà visibilità all'azienda attraverso l'esposizione di una sua linea di prodotti o uno spazio per avvicinare i clienti e, a certe condizioni, anche uno spazio temporaneo di vendita personalizzato secondo le esigenze del cliente, con ampie vetrate o finestre scorrevoli». E con Expo? «I volumi di container richiesti per una manifestazione di quel tipo erano eccessivi per noi», risponde Dazzo. «Ci siamo concentrati sul 'Fuori Expo' con due progetti. Il primo, con TIM e Samsung, è stato inaugurato a piazza Gae Aulenti nel cuore di Porta Nuova, dove siamo rimasti per tutta la durata dell'Expo, e contemporaneamente abbiamo posizionato altri due container in corso Lodi e nel centro di Monza. Ogni pomeriggio, per tutta la durata della manifestazione, le due aziende erogavano gratuitamente un corso di formazione per navigare in Internet in piena sicurezza. Era rivolto a un'utenza giovanile e il Comune di Milano, partner dell'iniziativa, l'ha spinto anche nelle scuole. Samsung ha messo l'hardware e TIM il personale insegnante». E il secondo? «In Via Tortona abbiamo allestito, nell'Italian Makers Village di Confartigianato, situato in un ampio cortile molto utilizzato per eventi dedicati a moda e design, degli spazi dedicati allo *street food* che, a rotazione, hanno ospitato imprenditori e artigiani dell'agroalimentare di varie regioni. Abbiamo portato tre nostre strutture dedicate alla preparazione alimentare, non usando, in questo caso, i container navali, ma monoblocchi, in modo da essere in regola con i requisiti richiesti dalle ASL quando si tratta di preparare e somministrare cibo e bevande. La nostra è stata un'esperienza di laboratorio di cucina». E dopo l'Expo? Puntuale la risposta di Dazzo: «Stiamo lavorando a un nuovo progetto che abbiamo chiamato 'Frulla Frutta' che impiega, oltre ai container, un mezzo meno invadente, più urbano, utilizzabile, per esempio, nei mercati rionali: l'Ape Piaggio, ridisegnata e allestita in base alle esigenze di comunicazione e commerciali del cliente. L'idea è di preparare pochi piatti, solo con frutta e verdura di stagione.

Chioschetti su tre ruote da posizionare dove riusciamo durante gli eventi. La nostra ambizione è però di rendere stabili alcuni di loro, autonomi dalle manifestazioni cittadine. Ne stiamo parlando con qualche Comune».

Il container è stato la più importante innovazione nell'industria del trasporto marittimo e ha sollecitato negli ultimi decenni la fantasia di architetti e urbanisti. Ci sono molti container abbandonati, forse troppi: è sufficiente un colpo d'occhio nei poli logistici. Usati costano poco e la loro struttura è solida. A Le Havre, Berlino, Amsterdam, Londra – e la lista di città potrebbe continuare – molti studentati sono stati realizzati recuperando container, dando loro una nuova identità e utilità. Architetti importanti, come Jean Nouvel, si sono misurati con questi manufatti. «Anche noi, alcuni anni fa abbiamo fatto un progetto per un loro uso residenziale. Uno spazio a funzione mista per evitare effetti di ghetto: studentato e centro di accoglienza per donne, anche con figli, maltrattate e costrette ad allontanarsi dal nucleo familiare per le violenze subite o per altri disagi. Un investimento da 2-3 milioni di euro. Anche l'amministrazione comunale mostrò interesse per il progetto. L'abbiamo riposto in un cassetto, tra i progetti 'perduti', ma recuperabili in un'occasione più favorevole. Più fattibile ci sembra un altro progetto al quale stiamo lavorando con l'Accademia di Belle Arti di Brescia. L'abbiamo chiamato 'Fuori Modulo': è una collaborazione che va avanti da anni. Proviamo a stimolare l'immaginazione degli studenti sui possibili usi del container e, dopo aver analizzato la sostenibilità economica di un loro progetto, lo sottoponiamo ai nostri clienti per saggiarne l'interesse. Recentemente ne hanno proposto uno di design d'interni modulare per i nostri container singoli o doppi. Da lì è partita l'idea di farne un luogo di lavoro da offrire gratuitamente agli studenti dell'Accademia che vogliono mettersi in proprio, per il primo anno di attività, collocando il container da loro ridisegnato in una delle piazze centrali della città. Un concreto luogo di lavoro, una partenza serena. Sono ragazzi che si occupano di comunicazione in tutti i suoi aspetti. Le aziende, ma anche i professionisti e le istituzioni bresciane, potrebbero essere interessate a collaborare con loro. È un'idea che dobbiamo ancora affinare, ma di cui stiamo già parlando in giro. A Brescia, ovviamente, ma anche con il sindaco di Montichiari, con la Confindustria di Monza, con potenziali sponsor». È un'idea che si muove nella scia del *coworking*? «È qualcosa di più», ribatte Dazzo. «Non affittiamo postazioni. Offriamo gratuitamente uno spazio che è visibile e dà visibilità, e attrae. Anche il potenziale cliente».

IL CICLONE SHARING

Dietro il termine *sharing*, che traduciamo con 'condivisione' e talvolta anche con 'collaborazione' c'è un vasto movimento culturale e sociale che ha preso corpo e ampiezza durante questi anni di crisi e d'impoverimento delle classi medie. Un movimento e una teoria che fanno tesoro di riflessioni ed esperienze del passato per mescolarle insieme adeguandosi ai tempi delle tecnologie digitali e facilitando la vita al cittadino consumatore. Condividere

4. Expo e la città. Il nuovo passo di Milano

risorse, favorire forme di reciprocità e tessere relazioni che possano agire da contrappeso agli eccessi di una logica tutta utilitaristica è cosa buona e positiva, oltre che utile⁸.

Il ciclone *sharing* è arrivato anzitutto con la bici proprio sul finire del primo anno di crisi, il 2008. E oggi il servizio di *bike sharing* del Comune di Milano, realizzato in collaborazione con l'ATM e la società Clear Channel, *player* mondiale dell'*outdoor*, è diventata ormai un'istituzione cittadina, con le sue 280 stazioni e un numero di utenti attivi di 46mila unità. Un servizio che ha ampliato il sistema di trasporto pubblico di Milano raggiungendo quasi ogni angolo della città, e in particolare alcuni dei suoi punti strategici: dalle stazioni ferroviarie alle università, ai luoghi di attrazione turistica, fino a molte fermate della metropolitana. Dalla bici all'automobile il passo è stato breve. All'inizio, nel 2013 c'era GuidaMi, gestito da ATM⁹; poi negli anni sono entrati nel mercato operatori italiani tra i quali Eni (Enjoy, che oggi offre anche un servizio di *scooter sharing*) e internazionali come Car2Go (la più grande società di *car sharing* al mondo, controllata da Daimler) e tra poco BMW. Il risultato oggi è un'offerta davvero ampia – si va dalle 'due posti' ad auto più accessoriate e con un bagagliaio capiente –, e comprende anche modelli elettrici, come quelli di Share'NGo. L'entrata nel business anche delle società automobilistiche indica che l'interesse di queste ultime non è dettato solo da un'attenta politica di comunicazione, ma anche da una previdente strategia di marketing. La mobilità degli abitanti di una città muta via via che il trasporto pubblico è più efficiente e capillare perché il possesso di una macchina – tramontata la sua funzione di *status symbol* – è sempre più costoso in termini di parcheggio, bollo, consumi e manutenzione e perché nelle giovani generazioni cresce per alcuni beni una cultura dell'uso e non del possesso. Un trend consolidato nelle maggiori città europee¹⁰.

Per *bike sharing* e *car sharing* Expo ha sicuramente rappresentato un banco di prova, un test superato con successo. In più, per incentivare l'utilizzo delle

⁸ Ma gli esempi di *sharing* che abbiamo sotto gli occhi, come si evince dal seguito del paragrafo, agiscono essenzialmente sull'uso più efficiente dei beni, senza mettere in discussione i diritti di proprietà, a differenza del mutualismo e dell'economia morale, visioni economiche ispirate alla proprietà collettiva. La precisazione ci sembra doverosa in una città che ha visto nascere e svilupparsi diverse istituzioni mutualistiche socialiste e cattoliche grazie a personaggi come Osvaldo Gnocchi Viani (L'Umanitaria) e Luigi Luzzati (Banca Popolare di Milano). Inoltre, a guardare bene il fenomeno *sharing*, notiamo in diversi ambiti la sua trasformazione da 'mutuo aiuto' in 'prestazione', cioè in una professionalizzazione del servizio. L'appartamento condiviso, sperimentato durante l'Expo, è diventato per molti un vero lavoro, una fonte di reddito. Un'utile tassonomia e analisi della *sharing economy* è quella proposta da I. Pais, G. Provasi, «Sharing economy: A step towards the Re-Embeddedness?», *Stato e Mercato*, n. 3, 2015, pp. 347-378. Sul fatto che non affronti la questione dei diritti di proprietà, si veda G. Sapelli, «Forme di scambio e forme di allocazione dei diritti di proprietà», *Equilibri*, n. 1, 2016.

⁹ Nel 2016 si è aperta la fase di rilancio e sviluppo di GuidaMi, entrato a far parte del progetto nazionale di *car sharing* GIrACI, gestito da ACI Global.

¹⁰ A Milano ci sono 1,93 abitanti per auto, mentre in Italia ce ne sono 1,64. Questo mostra che il nostro Paese è, dopo il Lussemburgo, quello con la più alta percentuale di possessori di auto in Europa. Nel 2014 in città sono state immatricolate circa 15mila auto in meno rispetto all'anno precedente.

due ruote durante il periodo della manifestazione, il Comune ha proposto pacchetti promozionali¹¹ (che prevedevano un forte ribasso sul costo del biglietto d'ingresso per gli abbonati BikeMi), ha aperto sette nuove stazioni presso Cascina Merlata, alle porte dei padiglioni dell'Esposizione, e ampliato l'offerta con mille nuove biciclette a pedalata assistita, grazie anche a un finanziamento del Ministero dell'Ambiente di circa 4 milioni di euro¹². Accanto a queste iniziative, nel 2015 i dati relativi al mercato del car sharing raccolti dall'associazione dei noleggiatori Aniasa hanno registrato oltre 8mila noleggi giornalieri, circa 400mila iscritti complessivi e 3.300 vetture a disposizione. Una dimostrazione di quanto i servizi di condivisione abbiano fatto breccia nei cuori dei milanesi (ma anche di pendolari, *city users* e turisti), cambiando le abitudini di consumo dei cittadini e stimolando un crescente interesse, soprattutto nelle giovani generazioni, verso le soluzioni *pay per use*.

Inoltre, con l'avvento della Città Metropolitana anche gli operatori del mondo della mobilità saranno sempre più chiamati a fare la loro parte, allargando ancora di più il raggio di copertura del servizio a tutti i Comuni della cintura urbana: lo scorso anno alcuni *player* del *car sharing* sono approdati all'hinterland, fornendo, penalizzata purtroppo da un sovrapprezzo, una possibile alternativa all'utilizzo dell'auto privata.

OSPITALITÀ: IL DEBUTTO DELLE PIATTAFORME ON-LINE

Quando si parla di Expo non si può non parlare del variegato mondo dell'accoglienza milanese, che ha dovuto raccogliere la sfida rappresentata dall'arrivo di circa 21 milioni di visitatori dell'Esposizione. Come abbiamo visto, negli anni scorsi a Milano la *sharing economy* ha in qualche modo rivoluzionato anche questo settore, quando sono sbarcate in Italia le piattaforme on-line per la condivisione di appartamenti di privati, cioè quei siti che hanno l'obiettivo di mettere in contatto persone alla ricerca di un alloggio o di una camera per brevi periodi con privati che dispongono di uno spazio extra da affittare. Un nuovo modo di viaggiare, che ha tra i suoi vantaggi tariffe convenienti e la cui pubblicità promette di far vivere una nuova città non da turista, ma da 'vero cittadino'. Per la buona riuscita di Expo e la gestione ottimale di un flusso di turisti così imponente è stata dunque fondamentale l'integrazione di questa offerta 'alternativa' con le forme tradizionali di ospitalità, che comprendono hotel, alberghi e ostelli¹³.

¹¹ Molte sono le promozioni lanciate dal Comune e da ATM per muoversi con BikeMi durante importanti eventi culturali cittadini, quali il Salone del Mobile e Fuorisalone, Fa' la cosa giusta e MiTo.

¹² Durante il periodo di Expo è stato inaugurato anche Junior BikeMi, il primo servizio di condivisione delle biciclette a disposizione di bambini tra i 5 e gli 11 anni all'interno del Parco Sempione, un ulteriore primato per Milano capitale italiana del *bike sharing*.

¹³ Come Ostello Bello, che dista poco più di 500 metri dal Duomo, e attrae ospiti stranieri da ogni parte del mondo che, negli spazi comuni, interagiscono con i milanesi – in particolar modo all'ora dell'aperitivo, dopo cena e durante i brunch nel weekend – creando un ambiente conviviale ibrido e multiculturale.

4. Expo e la città. Il nuovo passo di Milano

«Siamo arrivati in Italia nel 2012 e abbiamo visto una crescita esponenziale che ci ha portato a oggi ad avere più di 200mila annunci distribuiti in tutto il Paese. Dal 2012 abbiamo creato un'alternativa efficiente all'albergo, che ha rappresentato una nuova possibilità di viaggiare e dormire a Milano, in particolare durante eventi di punta come il Salone del Mobile¹⁴», ci ha raccontato Matteo Stifanelli, il giovanissimo Country Manager Italia di Airbnb. Con molti vantaggi, secondo Stifanelli. «La nostra piattaforma prevede annunci distribuiti su tutta la città e permette ai turisti di essere ospitati anche in quartieri di per sé dotati di poche strutture ricettive. Pensiamo, per esempio, al quartiere dei Navigli, sul quale si è investito tantissimo, soprattutto in periodo Expo, con il restauro della Darsena. Se sui Navigli gli alberghi sono pochissimi, su Airbnb sono presenti più di 400 appartamenti che vengono condivisi nel quartiere. D'altro canto, chi si avvale della nostra piattaforma può permettersi di soggiornare più a lungo, proprio perché risparmia sul costo dell'alloggio. C'è poi tutto l'impatto economico sul quartiere. Chi sceglie di dormire a casa del milanese vuole vivere come una persona del posto, quindi spende nei ristoranti, nei negozi e nelle botteghe che si trovano nei pressi dell'appartamento in cui sta soggiornando». Per Airbnb ovviamente Expo è stato un momento di vero e proprio boom: «Durante i sei mesi della manifestazione abbiamo registrato un picco nel numero di ospiti e siamo arrivati a quasi 400mila persone che hanno soggiornato nelle case dei milanesi, a fronte di 13mila annunci di *host*». Numeri che oggi sono già stati superati, vista la rapidità della crescita di questo business, ma che hanno convinto soggetti istituzionali, come il Comune di Milano¹⁵ e il Salone del Mobile, a riconoscere l'apporto fondamentale di questa piattaforma nel creare una città più viva e aperta e nel sostenere i grandi eventi milanesi: «Abbiamo firmato un accordo con l'amministrazione comunale e quest'anno siamo stati scelti come *accomodation partner* ufficiale del Salone del Mobile. Perché queste istituzioni hanno riconosciuto il valore della nostra *community* e di questo nuovo modo di viaggiare? Perché anche grazie al nostro contributo durante Expo abbiamo visto come Milano abbia potuto ospitare un numero di viaggiatori molto più elevato rispetto alla sua media annuale, senza stravolgere il volto della città. Per questo, soprattutto a Milano, che è una città molto importante dal punto di vista degli avvenimenti, credo ci sia bisogno di un modo di ospitare sostenibile per il tessuto urbano, un po' a 'fisarmonica'». Con il Comune poi è stato recentemente lanciato un progetto solidale, dedicato alle famiglie dei pazienti che vengono a curarsi a Milano. «L'adesione da parte degli *host* è stata veramente straordinaria», continua Stifanelli. «In pochi giorni oltre 200 hanno messo a disposizione le loro case. In cosa consiste il progetto? Airbnb si impegna a pagare, per una settimana, le spese di soggiorno delle famiglie degli ammalati residenti fuori dalla Lombardia che vengono a

¹⁴ Per Airbnb la fase di Expo – periodo per il quale i dati registrati dalla piattaforma non sono al momento ancora disponibili – si è chiusa con aspettative per il futuro di un ulteriore incremento dei turisti, grazie alla crescita del brand della città, che resta uno dei posti da visitare.

¹⁵ Il Comune di Milano è stato tra le prime città italiane a puntare sulla *sharing economy*, approvando nel dicembre 2014 delle linee guida per "Milano Sharing City", in seguito alle quali, alcuni operatori si sono dichiarati disponibili a condividere tempo e competenze per fare di Milano la capitale italiana di questo tipo di economia. Tra di loro anche Airbnb e BlaBlaCar.

Milano per usufruire dei servizi ospedalieri¹⁶. Stiamo parlando di circa 200mila persone che ogni anno si recano nel capoluogo lombardo soprattutto dalle regioni del Sud Italia: davvero una grossa cifra. In un momento così complicato e difficile, essere ospitati da persone del posto che ti fanno sentire a casa può essere di grande sollievo per i parenti di un malato grave. Dal momento che è Airbnb a coprire le spese di pernottamento, per permetterci di offrire ospitalità a quante più famiglie possibili, alla *community* milanese abbiamo chiesto di garantirci dei prezzi agevolati, in modo che anche loro facciano la loro parte, rinunciando a una parte del guadagno. La città si è dimostrata aperta e solidale e la *community* di Milano è molto forte e unita e partecipa tantissimo a questo tipo di iniziative. A supportare le famiglie nel trovare un appartamento su Airbnb e nel mettersi in contatto con gli *host* sarà poi la cooperativa Sei petali, grazie al lavoro delle donne della Casa di accoglienza delle donne maltrattate, da sempre sostenuta dal Comune di Milano, che con questa iniziativa ha anche voluto ribadire ancora una volta quali possano essere gli impatti reali della *sharing economy* sulla nostra città».

Un'iniziativa che promuove un'attività commerciale coniugando 'valore economico' e 'valore sociale'.

MILANO, THE PLACE TO BE

Se l'attività extra-alberghiera a portata di app, emersa durante l'Expo, è stata per la città una novità, resta fondamentale, per le sue implicazioni sulla vita economica (e non solo), l'ospitalità alberghiera.

Incontrando Francesco Brunetti, Milan Area Managing Director della catena Starwood Hotels & Resorts Worldwide, presidente di Assolombarda Turismo e membro del board di Federturismo, da 34 anni nel settore, non potevamo non porre la questione del mercato extra-alberghiero. Non è stata certo la prima domanda, ma la riportiamo subito, per sgombrare fin da subito un campo potenzialmente spinoso. La risposta è chiara e senza animosità, anche perché il mondo del turismo è molto segmentato e quando vendi un'"esperienza" hai un'ampia scelta di vissuti – più o meno immaginari – a cui corrispondere: «Il mondo va anche nella direzione di quel tipo di ospitalità e non bisogna combatterlo, però bisogna normarlo. Con la nuova legge regionale lombarda, la prima in Italia, si è finalmente introdotto l'obbligo della registrazione dei clienti che soggiornano in questi appartamenti, una misura molto importante anche in ottica antiterrorismo, e l'imposta di soggiorno».

Sull'Expo Brunetti mostra la stessa positività di Stifanelli: è stato un successo reso possibile, a suo avviso, dal lavoro di istituzioni e associazioni su Milano che dura da anni: «Innanzitutto dobbiamo fare un distinguo tra ciò che Milano è e ciò che sarà. Expo ha rappresentato un po' lo spartiacque tra quelle che io chiamo 'fase 1' e 'fase 2'. Ma prima facciamo un salto indietro nel tempo. Undici anni fa, quando sono arrivato qui, Milano era una città molto diversa; fino a tempi recenti nel mese di agosto tantissimi alberghi chiudevano o registravano percentuali molto basse di camere occupate. Le

¹⁶ Non ci sono, per il momento, limiti di reddito ISEE per partecipare alla promozione.

4. Expo e la città. Il nuovo passo di Milano

passate amministrazioni comunali, insieme alle associazioni di categoria, hanno contribuito a riposizionare Milano in termini di immagine sul mercato del turismo».

Ma andiamo con ordine. Brunetti ci suggerisce di ragionare su due parametri, stagionalità e segmenti di mercato: Milano è internazionalmente riconosciuta per il turismo *corporate* individuale, legato a design, moda, finanza e banche, e per quello fieristico. Nonostante le crisi del 2009 e del 2011 Fiera Milano resta infatti la seconda fiera più grande d'Europa, anche se tra i suoi visitatori business si è registrata una diminuzione della durata del soggiorno medio. Poi c'è un altro segmento fondamentale, quello congressuale, notoriamente il più ricco per indotto: «Negli anni 2000, le associazioni di categoria hanno spinto fortemente per la costruzione del MiCo-Milano Congressi – avvenuta con proverbiale efficienza milanese in soli 18 mesi – che costituisce il più grande centro congressi d'Europa. Infine, vi è il turismo *leisure*, quello semplicemente 'vacanziero'», sottolinea Brunetti, e prosegue: «Siamo un po' 'sfortunati'. Se non esistessero Venezia, Firenze e Roma, Milano sarebbe la capitale della cultura in Italia. Ci sono tanti tesori nascosti, puoi girare in bicicletta come se fosse un piccolo centro, ma lo fai in quella che è l'unica vera città internazionale in Italia, molto trendy e attrattiva. Purtroppo invece talvolta incappiamo ancora in una percezione di Milano legata a vecchi stereotipi, come quello della nebbia, che vengono riportati non solo dai turisti stranieri, ma *in primis* da quelli italiani».

Le iniziative intraprese negli anni passati ed Expo – occasione che ha rappresentato il culmine delle attività promozionali e in cui la maggior parte dei visitatori era di natura *leisure* – stanno invece sempre più contribuendo a formare nell'immaginario l'idea di una Milano diversa¹⁷. «Nella 'fase 1' è stato creato con MiCo un driver per il mondo del congressuale, si è incominciato a dare una percezione diversa di Milano in termini di efficienza e sostenibilità. Expo è stata il faro che ha illuminato tutto questo. È stata un'esperienza unica nella vita, anche per gli stessi milanesi – e la città ha reagito bene in un momento di forte stress per le strutture alberghiere – le forze dell'ordine e il trasporto pubblico. Per quanto riguarda il turismo, ci sono state anche opportunità non sfruttate al massimo, come un certo tipo di promozione che doveva essere implementata prima ma soprattutto durante l'evento, per poter invitare i visitatori a tornare una seconda volta in città a fronte di sconti e agevolazioni. I clienti *leisure*, infatti, sono particolarmente *price-sensitive*. Avevano già avuto modo di apprezzare Milano e proprio quando '*you own the guest*' si possono sfruttare alcune opportunità. Ora però non dobbiamo perdere il momento magico, che è quest'alone di Expo. Perché non sfruttare il suo ricco *database*?».

Conclusasi la manifestazione, ecco aprirsi la 'fase 2'. Nel post-Expo ciascun segmento del mercato ha un proprio obiettivo futuro: il rilancio della Fiera, il ritorno dei grandi eventi a MiCo (il congressuale è tra i grandi *driver* futuri del turismo a Milano, grazie anche alle possibili estensioni del soggiorno nel weekend), l'attrazione in tutte le stagioni di sempre più turisti

¹⁷ Cfr. il precedente capitolo a cura di R. Mozzati, *Dalla 'Milano da bere' alla 'Milano da vivere'. La metamorfosi identitaria della città metropolitana*, contenuto nel presente volume.

leisure, «magari mediante servizi agevolati ottenuti trasformando la tassa di soggiorno in una tassa di scopo e l'apertura di nuove tratte aeree che agevolino gli ingressi dall'estero (com'è stato fatto per il Medio Oriente)», osserva Brunetti. «A differenza delle altre città d'arte italiane, Milano ha una domanda stratificata e in continua evoluzione, che sta mutando i vecchi equilibri che vedevano turismo business e *leisure* dividersi il mercato, rispettivamente con percentuali dell'80 e del 20%¹⁸, grazie anche a nicchie che stanno emergendo». Dalla conversazione con Brunetti possiamo provare a tracciarle. Una di queste è rappresentata dal turismo sportivo: lo scorso maggio Milano ha ospitato la finale di Champions League a San Siro, la 'Scala del calcio', ma è anche la città della squadra di basket Olimpia, brandizzata da Armani; inoltre, in Lombardia ci sono più campi da golf che in ogni altra regione italiana. Anche il filone del turismo religioso è importante, dal momento che in Lombardia si trova il maggior numero di basiliche e di cattedrali d'Italia. E non vanno dimenticati i melomani, considerata l'attrattività della Scala. È fondamentale allora che tutti i segmenti di mercato conoscano un loro sviluppo, portando così all'ottimizzazione dei flussi turistici.

In questo senso moltissime sono le iniziative in essere a livello istituzionale: «Assolombarda sta lanciando», spiega Brunetti, «un progetto, in collaborazione con il Comune di Milano, per incentivare la presenza di clientela *leisure* nel fine settimana, nei mesi di luglio-agosto, tra Natale e Capodanno, che sono tradizionalmente momenti di bassa domanda e di bassa occupazione negli alberghi, mentre con la Camera di Commercio di Milano stiamo preparando un Manifesto per il turismo a Milano. Con la Regione stiamo portando avanti il progetto In Lombardia, che tra le altre cose fa leva anche sulla vicinanza della città ai laghi. Ovviamente al nuovo sindaco chiederemo un forte impegno sul turismo. Tutte le istituzioni devono continuare a collaborare, insieme anche a *key player* come Sea e Trenitalia, ma anche i musei civici, in modo da raccogliere intorno a un tavolo gli esponenti di tutta quanta la filiera del turismo e fare sistema, e in ciò è fondamentale il ruolo della Camera di Commercio. Barcellona e Vienna, nostri principali *competitor*, sono state in grado di focalizzarsi sulla promozione della destinazione, cosa che Milano ha iniziato a fare solo negli ultimi anni. Oggi che il 'prodotto Milano' c'è, è sempre più necessario un lavoro di coordinamento per evitare di perdere il treno e continuare a seminare su un terreno fertile». Lo scorso anno è stata l'Expo a fare il coordinamento?, gli chiediamo. «No, ma è stata la motivazione per cui tutti si sono dovuti coordinare, spingendoci a lavorare in direzione della promozione della domanda».

¹⁸ Tale bilanciamento virtuoso si rispecchia anche nella ripartizione delle aree geografiche da cui provengono i turisti: dopo Italia, USA e UK, tra i mercati principali di Milano, troviamo Russia, Cina e Medio Oriente.

OLTRE EXPO E OLTRE MILANO: PER UNA NUOVA GOVERNANCE METROPOLITANA

Il dopo Expo è iniziato. Riguarda l'area di Milano, riguarda l'area di Rho. Il futuro di quest'ultima non va disgiunto dal futuro della città metropolitana, ma va pensato dentro questo perimetro e in una visione strategica¹⁹. È il compito più difficile. Milano città-regione globale è ben più grande del perimetro assegnato dalla riforma alla Città metropolitana. Basta aprire l'Atlante Metropolitano (www.postmetropoli.it/atlante/), e guardare il quadrante che visualizza i confini di Milano: la città istituita non riesce a contenere la città delle funzioni, quella disegnata dall'economia e dalla società dei flussi e delle reti. Ed è proprio il dopo Expo che impone una riflessione su questo aspetto prioritario. «Partiamo dalle ultime rilevazioni del GaWC, il Centro di Peter Taylor», dice Paolo Perulli, professore ordinario di Sociologia all'Università del Piemonte Orientale e autore di diversi studi su Milano e sulle città globali. Mentre parla estrae da una cartelletta alcuni fogli con tabelle e grafici che ha utilizzato per la stesura del suo ultimo libro, *The contract city*, in corso di pubblicazione presso Ashgate: un confronto internazionale tra città globali, con storie ed evoluzioni diverse, in cui non manca Milano. E prosegue: «La loro è una buona classificazione per capire la forza globale di una città. In questa classificazione le città vengono 'pesate' in base allo *strategic network index*, cioè al loro grado di connettività, misurato tenendo conto della presenza di imprese multinazionali di servizi avanzati di scala globale. In termini di ranking Milano è al dodicesimo posto. Per capire come interpretare questo punteggio, vediamo le posizioni di alcune altre città. New York è la prima, Londra la seconda, Parigi la quarta, Hong Kong la quinta, Tokyo la decima, Los Angeles la diciassettesima. Mumbai, la capitale economica indiana, è alla venticinquesima posizione. Da questo punto di vista, Milano rientra perfettamente nel club delle città globali, in posizione forte, anche se leggermente in flessione». Osserva sui fogli alcuni dati e continua. «La seconda classifica che prendo in considerazione è quella sulla qualità della vita, Mercier 2015, ed è la più usata a livello internazionale». Perché è importante? «È un indicatore complesso, che a sua volta comprende una serie di altri indicatori. Viene aggiornata annualmente ed è *business-oriented*. In questa classifica Milano è al quarantaseiesimo posto. Può sembrare un punteggio negativo, ma Londra è al quarantesimo, Parigi al ventisettesimo, New York al quarantatreesimo, Tokyo al quarantaquattresimo. Ai primi posti ci sono le città di qualità nordeuropee e, tra quelle che ho studiato, la città che è meglio posizionata è Parigi e Milano non è poi così lontana. Anche questo secondo indicatore mi sembra confermare la buona posizione di Milano». Quali altri fattori sono importanti da considerare? «Un altro elemento utile e che spesso si dimentica, perché si tratta di un

¹⁹ Visione tanto più urgente oggi per le aree degli scali ferroviari.

dato che riguarda più un intero Paese che non una singola città, è la cornice dei diritti contrattuali in campi come il lavoro, i diritti umani, l'ambiente, la sanità. È interessante scorrere le classifiche perché soltanto le città europee – come Milano, Parigi, Londra – sono all'interno dei Paesi con elevati diritti contrattuali». Tutto bene, allora? «In parte sì, in parte no, perché restando in questo tipo di misurazione colpisce la posizione molto bassa dell'Italia e quindi anche di Milano, nei *worldwide governance indicators* della Banca Mondiale, che misurano le performance del sistema paese dal punto di vista della governance, cioè delle funzioni di governo. Da questo punto di vista, nei termini di *ruled law* – cioè di regole del diritto e del loro rispetto – troviamo in testa i Paesi anglosassoni (Hong Kong, Stati Uniti, Gran Bretagna) e poi Francia, Giappone, Italia, India e Cina. La nostra posizione è a metà strada tra quella dei Paesi avanzati e quella di India e Cina. Lo stesso posizionamento, secondo gli indicatori della Banca Mondiale, riguarda la corruzione e la capacità del governo di essere efficace ed efficiente: sempre a metà strada tra i Paesi avanzati e quelli in via di sviluppo. Ciò vale anche per la capacità regolativa». Quindi, secondo questi indicatori, il quadro Paese non aiuta. «Certo», annuisce Perulli, «perché questi aspetti incidono sullo scenario di Milano. Ma per venire a cose più urbane, ho guardato i dati sulle disponibilità di *housing* sociale o *housing* a prezzi accessibili, controllati. Si tratta di un indicatore importante sia per il welfare sia per il livello di *mixité sociale* di una città. A Milano questo tipo di *housing* ammonta al 10% del totale dello stock residenziale, un valore decisamente inferiore a quello di Parigi (17%), Londra (24%), New York (17%). Dal punto di vista dell'edilizia sociale siamo a livello di Los Angeles (8%). Qui c'è un punto di debolezza della città che non viene normalmente considerato. C'è poi la densità, in linea con le altre città globali, mentre per quanto riguarda l'inquinamento, misurato col PM10 come indicatore, il valore di Milano è il più elevato delle città occidentali. Sono dati OMS». Ritorniamo adesso all'Expo. «La reputazione mondiale della città ne è uscita rafforzata e conferma gli indicatori positivi che abbiamo passato in rassegna», spiega Perulli, aggiungendo che «naturalmente Expo non ha potuto agire su alcuni degli indicatori negativi, come *housing* sociale e inquinamento». Dalla sua esposizione sembra di capire che ora Milano deve individuare i suoi punti di forza e di debolezza sui quali poi agire. «È questo l'esercizio che l'evento Expo ci consiglia di fare», conclude Perulli. Ma se i punti di forza vengono confermati e quelli di debolezza restano tali, vuol dire che da questa esperienza Milano esce immutata? Perulli precisa: «I punti di debolezza non sono trattabili con eventi tipo Expo. Alcune criticità richiedono un altro tipo di politiche».

In alcuni recenti articoli e discussioni, Perulli ha proposto un'agenda per la città²⁰ in cui individua tre *gateway* per il sistema-Milano: la conoscenza applicata, le infrastrutture, l'industria creativa. Una discussione pubblica su tale agenda è ancora più urgente oggi, dopo l'Expo. «L'uscita dall'Expo sembrava indicare già allora, parlo della primavera dello scorso anno, una destinazione dell'area prevalentemente ad attività di ricerca scientifica e di localizzazione universitaria», riassume Perulli. «La domanda che mi ponevo era semplice: dal

²⁰ P. Perulli, «Un'agenda per Milano globale», *Imprese e Città*, n. 6, Primavera 2015, pp. 16-22.

4. Expo e la città. Il nuovo passo di Milano

punto di vista della dotazione complessiva in ricerca e innovazione com'è messa Milano? La scelta di dedicare quest'area a funzioni di ricerca e università è certamente giusta. Sono funzioni da potenziare. Spesso abbiamo fatto dei confronti con la Grande Parigi o la Grande Londra per evidenziare i deficit di Milano. Adesso bisogna capire se la scelta fatta, anche per come si è andata delineando, vada nella direzione che personalmente auspicavo nell'articolo 'Il contratto urbano'²¹. Un contratto a cui avrei auspicato partecipassero sia il governo nazionale sia quello regionale e della Città metropolitana sia anche le funzioni e gli altri attori dell'economia e della società milanesi». Invece, che cosa è successo? «C'è stato un intervento sostanzialmente *top-down* del governo, con caratteristiche dichiaratamente di straordinarietà, con tutte le conseguenze che questo provoca. E poi c'è un attore esterno all'area e privato. Se prendiamo la scelta fatta a Parigi con il polo scientifico di Saclay²², vediamo che la regia è stata ed è tutta pubblica. Una regia forte, con un impegno forte dello Stato. Le caratteristiche sono abbastanza simili, ma in questo caso la guida è completamente diversa. È come se il progetto fosse affidato a un *general contractor* che farà il suo piano strategico, senza che si sia aperta un'esplicita discussione su cosa serva per rafforzare il posizionamento italiano e dell'area milanese nella ricerca, a scala almeno europea».

²¹ P. Perulli, «Il contratto urbano», *Imprese & Città*, n. 7, Autunno 2015, pp. 7-11.

²² P. Veltz, «Paris-Saclay: un campus per cambiare le relazioni tra università, ricerca, imprese e territorio. Intervista di Étienne Riot», *Imprese & Città*, n. 2, Inverno 2013, pp. 6-16.

Finito di stampare
nel mese di giugno 2016
da Rubbettino print - Soveria Mannelli (CZ)
www.rubbettinoprint.it