

6. L'anima eclettica di Milano: adattarsi con successo agli shock economici

La struttura produttiva milanese¹ nel corso degli ultimi decenni si è profondamente trasformata, rivelando una straordinaria capacità di resistenza rispetto ai pesanti shock economici avversi che hanno colpito l'economia italiana. Questa capacità di risposta, che non ha accomunato tutte le aree del Paese, si è manifestata in parte a seguito di una maggiore solidità delle basi produttive del territorio, ma soprattutto grazie alla capacità del sistema di riorientare la propria specializzazione verso nuove attività dinamiche.

Questo ha portato a una progressiva scomparsa dell'industria dal territorio, a favore di una completa terziarizzazione dell'economia. Nonostante ciò, l'economia milanese ha mantenuto profondi legami con il manifatturiero, e in particolare con la base industriale del Nord Italia, rispetto alla quale tende a svolgere importanti attività di servizio. Parte del processo di terziarizzazione avvenuto a Milano è difatti il riflesso della concentrazione in quest'area di alcuni anelli

¹ Con questa espressione, salvo diversa specificazione, nel testo ci riferiremo ai dati relativi alla provincia di Milano.

delle filiere industriali, una volta integrati all'interno delle stesse aziende manifatturiere. La terziarizzazione dell'area milanese fa parte quindi del processo di disintegrazione verticale delle catene del valore globali che ha investito l'economia mondiale dagli anni Novanta. Si tratta degli anelli delle catene produttive a maggiore contenuto di *knowledge*, basate sul possesso delle competenze necessarie per guidare la trasformazione tecnologica e i processi di internazionalizzazione che hanno interessato l'industria italiana negli ultimi vent'anni. Milano è stata anche un attrattore di investimenti privati e pubblici, anche grazie alle opportunità offerte da un grande evento come Expo 2015, che ha svolto un ruolo propulsivo in nuovi ambiti legati all'economia della conoscenza e della creatività.

La concentrazione nell'area milanese di fasce di lavoratori con qualifiche elevate e redditi alti è una caratteristica che si è accentuata nel corso degli anni. Questi, a loro volta, con la loro domanda innescano altre attività dei servizi, favorendo anche la creazione di posti di lavoro con qualifiche più basse. La polarizzazione delle professioni è uno dei tratti del cambiamento strutturale degli ultimi anni, al pari di quanto si è osservato in molte grandi realtà urbane di altre economie occidentali.

Milano si è affermata anche in attività legate alle modalità organizzative innovative della *sharing economy*: si pensi alle grandi manifestazioni legate alla convegnistica, alla fieristica, allo sviluppo nei servizi di alloggio e ristorazione. Questo processo è messo a dura prova dallo shock del Covid-19, che richiederà una grande capacità di adattamento per costruire – e in tempi brevi – un'economia basata sulla separazione fisica. Interi settori registreranno una fase di sofferenza, compresa la filiera del turismo, che aveva registrato una crescita vivace nel corso degli ultimi anni.

La sperimentazione di nuove modalità organizzative dei tempi di lavoro e degli spazi personali, per esempio attraverso la diffusione dello *smart working* o l'affermazione della distribuzione commerciale online, richiede una nuova ondata di investimenti, che rivoluzioneranno ancora una volta la struttura produttiva dell'area milanese. Alcuni settori subiranno necessariamente arretramenti pesanti, ma la sfida sta nel cogliere le opportunità che si affermeranno nei nuovi settori in crescita.

DALL'INDUSTRIA AI SERVIZI PER L'INDUSTRIA

L'area milanese ha guidato nel Secondo Dopoguerra lo sviluppo economico italiano, assolvendo il duplice ruolo di centro industriale e finanziario del Paese. Il successo di Milano è coinciso quindi storicamente con quello dell'economia nazionale.

6. L'anima eclettica di Milano: adattarsi con successo agli shock economici

La storia degli ultimi decenni, a partire dagli anni Novanta, descrive invece un processo involutivo dell'economia italiana, con un generalizzato arretramento della maggior parte degli indicatori economici, sul quale hanno inciso profondamente alcuni momenti di grave crisi, soprattutto nell'occasione dei due passaggi recessivi del 2008 e del 2011, prima della terza recessione, quella attuale segnata dall'epidemia del Covid-19.

In questo periodo, l'area milanese ha attraversato una fase interlocutoria, registrando una performance nel complesso debole in termini assoluti, anche se comunque migliore rispetto all'intera economia nazionale. Milano ha difatti guidato una tendenza che ha accomunato la Lombardia e le regioni del Nord-Est del Paese, con una performance a metà strada fra le regioni europee più vivaci, soprattutto dell'area tedesca, e le aree declinanti dell'economia italiana. Considerando il difficile contesto nazionale, si può ritenere che Milano abbia saputo dare prova di resilienza. Basti qui considerare il dato sul numero degli occupati che per l'economia milanese, prima che scoppiasse la crisi del Covid-19, superava di quasi il 10% quello del 2008, a fronte di un dato nazionale che evidenziava nei due anni all'incirca gli stessi livelli.

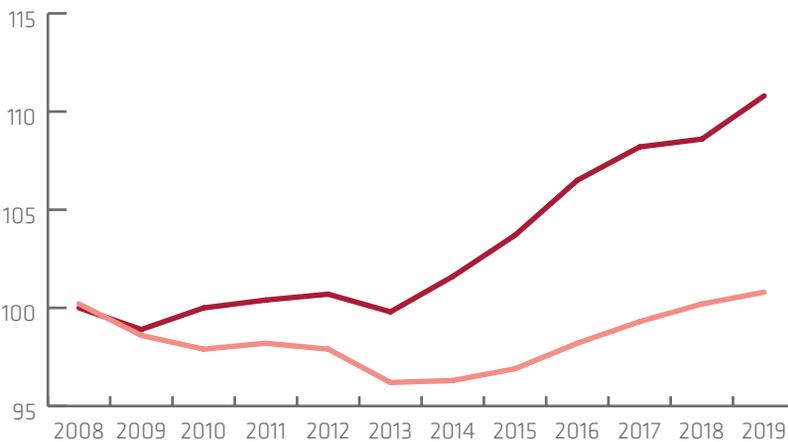


GRAFICO 1 - Indice degli occupati a Milano e in Italia

(anni 2008-2019 - base 2008=100)²

Fonte: Istat, Contabilità nazionale

— Milano
— Italia

Questa capacità di sviluppo e creazione di occupazione in una fase complessa si è associata anche a importanti trasformazioni di carattere strutturale, non necessariamente in linea con le tendenze che hanno caratterizzato il quadro economico nazionale.

Il primo punto è che l'area milanese ha evidenziato innanzitutto un processo di marcata deindustrializzazione, seguendo un percorso che era iniziato sin

² I dati del 2018 e 2019 per la provincia di Milano sono stimati sulla base dei risultati delle rilevazioni continue sulle forze lavoro dell'Istat.

dagli anni Settanta con lo spostamento dell'asse industriale dal "triangolo" Milano-Torino-Genova verso il Nord-Est e le regioni dell'Italia centrale e poi, soprattutto negli anni Duemila, con la generalizzata perdita di posizioni del settore manifatturiero italiano. Negli anni Novanta e Duemila vengono persi interi settori di antica specializzazione dell'industria italiana, con un ridimensionamento più marcato per le produzioni a minore valore aggiunto all'interno di ciascun settore, ovvero con una focalizzazione soprattutto nei segmenti della produzione di fascia elevata. All'interno della stessa Lombardia cambia la specializzazione, e questo porta a ridefinire il perimetro delle aree industriali all'interno della regione. L'industria abbandona l'area metropolitana e si sposta soprattutto verso la parte orientale, nella bresciana e nella bergamasca, più a diretto contatto con le realtà industriali del Nord-Est.

In questi anni Milano perde definitivamente la propria base produttiva manifatturiera. Se l'industria giunge a pesare alla fine degli anni Dieci di questo secolo soltanto il 17% sull'intera economia italiana, e il 21% nelle regioni del Nord, a Milano si scende al 12%.³

L'abbandono dell'industria, sovrapponendosi allo scarso peso delle costruzioni e dell'agricoltura, ha quindi portato a un'accentuata terziarizzazione dell'economia milanese, con un peso dei servizi che supera largamente l'80%, quasi 10 punti in più della media nazionale. Tale distanza si accentua ancora di più considerando che a Milano il peso del pubblico è decisamente inferiore (5 punti in meno rispetto alla media nazionale in termini di occupazione e ben 7 punti in termini di valore aggiunto).

Nonostante la differente struttura produttiva rispetto alle altre aree del Paese, e alla stessa Lombardia, Milano non fa storia a sé. Storicamente infatti, il processo di terziarizzazione dell'area milanese si sviluppa in stretto contatto con la tradizione manifatturiera del territorio.

Si tratta difatti di una trasformazione guidata dallo sviluppo di quei settori del terziario la cui attività è strettamente legata alla fornitura di input produttivi alle imprese industriali. Da questo punto di vista, il rapporto di scambio fra Milano e il resto d'Italia si è sviluppato in senso bidirezionale, sia con una funzione di leadership dell'area milanese rispetto all'intero tessuto produttivo nazionale, sia con uno sviluppo di Milano al traino di altri territori.

³ I pesi, calcolati nella tavola sulla base dell'incidenza sul numero degli occupati, sono sostanzialmente replicati se si guarda alla struttura in termini di valore aggiunto.

6. L'anima eclettica di Milano: adattarsi con successo agli shock economici

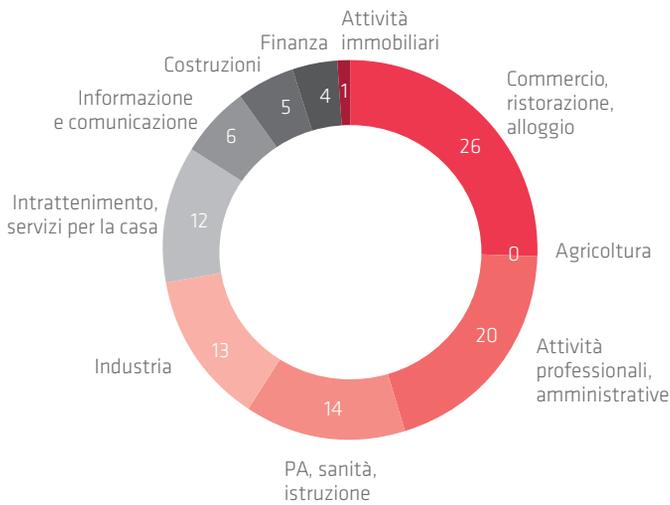


GRAFICO 2 – La struttura settoriale dell'economia milanese

(anno 2017 – valori percentuali)

Fonte: Istat, Contabilità nazionale

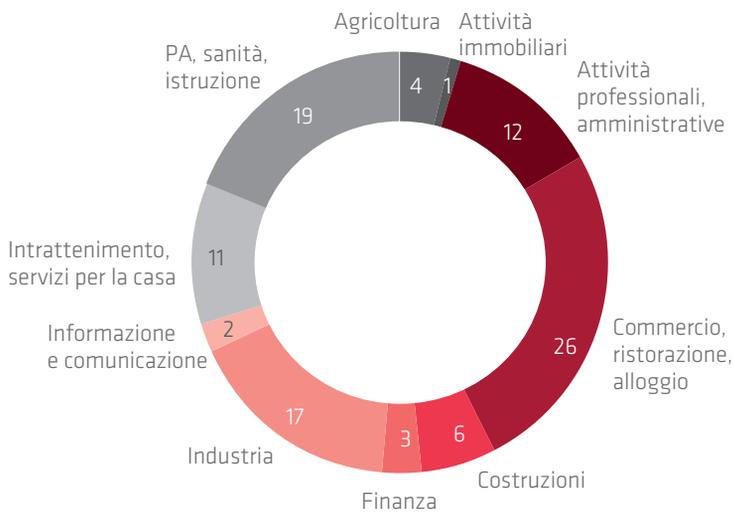


GRAFICO 3 – La struttura settoriale dell'economia italiana

(anno 2017 – valori percentuali)

Fonte: Istat, Contabilità nazionale

Può essere utile ragionare dunque secondo uno schema per filiere, in cui i settori più a valle della catena del valore vanno a presidiare i mercati di sbocco della produzione nazionale, frequentemente anche all'estero. Mentre questi settori hanno effettivamente abbandonato l'area milanese, all'interno di Milano sono rimasti i vertici delle aziende che assolvono funzioni di servizio nei confronti del tessuto industriale nazionale. È qui che si concentra difatti un insieme di attività negli ambiti delle professioni, della consulenza direzionale,

del marketing, della pubblicità, della fieristica, della finanza per le imprese e dell'istruzione con riferimento alle discipline tecniche ed economiche. L'attività di questi settori ha come sbocco naturale la fornitura di servizi a elevato valore aggiunto per quello sciame di imprese industriali che si è sviluppato senza soluzione di continuità a partire dall'area torinese sino a raggiungere le foci del Po da un lato, e scendendo lungo il percorso della via Emilia dall'altro. Si può allora descrivere il cambiamento strutturale dell'area milanese come un processo di progressiva terziarizzazione produttiva, prodottasi al traino dell'industria dell'intero Nord Italia. Potremmo dire quasi che Milano non ha di fatto mai abbandonato la propria vocazione industriale. E, difatti, non ha neanche ridimensionato il proprio ruolo all'interno delle filiere la cui produzione è orientata all'export.

Questo aspetto si è rivelato decisivo per spiegare la tenuta dell'economia milanese nel corso della fase più recente. Infatti, quando è arrivata la grande crisi, con le due recessioni consecutive del 2008 e del 2012, il sistema economico italiano è entrato in una fase di contrazione della domanda interna, che ha avuto riflessi negativi sulla crescita dei settori maggiormente dipendenti dal potere d'acquisto delle famiglie e dal ciclo delle costruzioni. Ne è derivata la necessità di compensare la relativa debolezza del mercato interno attraverso la crescita sui mercati internazionali. Perciò, il graduale recupero dell'economia italiana avviatosi dalla metà degli anni Dieci ha evidenziato una forte dipendenza dal rafforzamento delle esportazioni, e dall'accelerazione dell'attività industriale. Si tratta di un processo che apparentemente avrebbe potuto spiazzare un contesto economico basato sulle attività del terziario, in linea di principio più esposte alla debolezza della domanda interna, e non a caso la ripresa degli anni scorsi è stata molto differenziata, rispecchiando in parte la vocazione all'export delle diverse aree del Paese.

La dimensione internazionale dell'area milanese emerge anche dai dati relativi alla concentrazione sul territorio di imprese multinazionali, non operanti esclusivamente nei settori industriali. I dati della banca dati Reprint del Politecnico di Milano mostrano come il 24% degli addetti delle imprese italiane che hanno seguito processi di internazionalizzazione attiva sia concentrato nell'area delle province di Milano, Lodi e Monza Brianza, quota che se si considera l'intera Lombardia sale a oltre un terzo del totale nazionale. Il processo è ancora più rilevante se si considera l'internazionalizzazione passiva, cioè le aziende italiane con partecipazioni estere, i cui addetti sono per il 39% del totale nazionale concentrati nell'area milanese, quota che si porta al 48% per l'intera Lombardia.

SVILUPPO DEI SERVIZI ED ECONOMIA DEL CAPITALE UMANO

Lo sviluppo dell'area milanese nei settori dei servizi non era un fatto scontato, soprattutto dopo la concentrazione delle piazze finanziarie internazionali degli anni Duemila e poi a seguito della crisi economica del 2008, che avevano portato a una progressiva perdita di rilievo di Milano come centro finanziario.

Se molte attività si sono sviluppate in linea di continuità con la tradizione industriale del territorio, gli ultimi due decenni hanno visto anche sviluppi importanti in alcuni segmenti del terziario legati alla concentrazione di capitale umano oltre che agli elevati livelli della domanda per via dei tenori di reddito più alti del resto del Paese.

In particolare, Milano ha visto crescere il proprio ruolo in alcuni segmenti dell'offerta di servizi a metà strada fra pubblico e privato, che hanno mostrato un'elevata capacità di assorbire domanda dall'intero territorio nazionale. Si pensi al ruolo delle grandi università milanesi, che attraggono molti studenti da tutte le regioni d'Italia, e agli ospedali, cui si rivolgono molti pazienti per prestazioni specialistiche, generando un elevato surplus sanitario infra-regionale.

Milano negli anni più recenti ha visto anche importanti sviluppi nelle altre industrie culturali, che hanno allargato un perimetro già presidiato storicamente grazie alla tradizione nell'editoria, con i grandi giornali e le reti televisive, o alle attività della moda e del design.

Queste attività svolgono un ruolo pervasivo, soprattutto in termini di diffusione di conoscenza e crescita del capitale umano e sociale di una comunità, sino a diventare un tratto costituente dell'identità cittadina. Per questo, appare riduttivo valutarne il rilievo solo sulla base del rispettivo peso economico. Anche se la semplice dimensione quantitativa di questa filiera è comunque un punto significativo: nei rapporti curati da Fondazione Symbola e Unioncamere, utilizzando una definizione ampia del sistema produttivo culturale e creativo, emerge una concentrazione di queste attività nell'area milanese pari a circa il 10% dell'economia sia in termini di fatturato che di numero di occupati.

Questi processi hanno beneficiato di un contesto reso più favorevole da altri fattori che hanno accentuato ulteriormente la prospettiva internazionale dell'area milanese. Il primo è stato un evento come Expo 2015, che ha innescato evidentemente processi di crescita ancora una volta con una forte proiezione internazionale, e che vede la propria prosecuzione ideale, pur su ambiti tematici differenti, in Milano-Cortina 2026.

Il secondo, legato strettamente al punto precedente, è lo sviluppo di un'industria turistica caratterizzata da numeri di crescita significativi, che negli ultimi anni ha valorizzato il patrimonio artistico e culturale della città, come non era invece accaduto nei decenni precedenti.

STRUTTURA PRODUTTIVA E CARATTERISTICHE DEGLI OCCUPATI

L'insieme dei tasselli che abbiamo provato a sintetizzare definisce un contesto economico animato da andamenti settoriali molto diversificati, che hanno portato a una profonda trasformazione della struttura economica dell'area milanese. Si tratta di processi che hanno investito pienamente quell'area dei rapporti economici a più diretto contatto con le condizioni di esistenza materiale delle persone, cioè il mercato del lavoro.

Un primo punto è innanzitutto la creazione di occupazione a elevata intensità di capitale umano, che ha portato a una crescita significativa dei livelli di istruzione della forza lavoro. A Milano un terzo degli occupati è laureato, a fronte di una quota del 23% nel resto del Paese. Accumulazione di capitale umano e allargamento della fascia della popolazione con redditi più elevati sono processi che sono andati di pari passo, anche se in forma meno accentuata rispetto a quanto emerso nelle realtà di molti dei grandi centri urbani dei Paesi occidentali.

Il processo di terziarizzazione si è anche accompagnato, soprattutto negli anni Duemila, a una crescente femminilizzazione del mercato del lavoro. A Milano il peso dell'occupazione femminile sul totale è del 46%, a fronte di una media nazionale pari al 42%.

D'altra parte, è la stessa creazione di occupazione femminile a determinare un effetto moltiplicativo attraverso la creazione di altri posti nei servizi a supporto del nucleo familiare: l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro porta a generare nuova occupazione in attività a maggiore presenza di lavoro femminile, che vanno dalla cura della casa e dei membri non attivi della famiglia (personale addetto alle pulizie, colf, badanti), ai servizi di ristorazione e di lavanderia. Questi segmenti si caratterizzano per una minore intensità di capitale umano, e hanno trainato negli ultimi trent'anni la crescita dell'occupazione immigrata, che svolge mansioni nei settori dei servizi alle famiglie, aggiungendosi a una diffusa presenza di stranieri in tutti i comparti del lavoro manuale. Oggi gli occupati stranieri a Milano pesano il 16%, a fronte di una quota dell'11% sul totale nazionale; va peraltro considerato che in queste statistiche le persone che nel corso del tempo hanno ottenuto la cittadinanza italiana ovviamente non sono più classificate fra gli stranieri, per cui il contributo degli immigrati all'economia cittadina è anche superiore. In definitiva, nel corso degli ultimi vent'anni, la presenza straniera ha svolto un ruolo fondamentale nel sostenere la crescita del tessuto produttivo milanese. Una tendenza fisiologica e destinata ad accentuarsi ulteriormente considerando gli squilibri demografici, che a Milano sono ancora più marcati che nelle altre aree del Paese.

Emerge anche, al pari di quanto osservato in molti altri centri urbani, un modello di sviluppo in cui la domanda di lavoro si è spostata sulle qualifiche più alte e su quelle inferiori, riproponendo il fenomeno della polarizzazione professionale, e assecondando l'apertura dei differenziali di reddito, a fronte di

una fase di difficoltà che, come in tutte le economie avanzate, ha interessato i lavoratori con le qualifiche intermedie. Analisi condotte dalla Banca d'Italia⁴ rivelavano, sulla base dei dati d'inizio decennio, livelli delle diseguaglianze non particolarmente elevati a Milano, soprattutto perché la parte bassa della distribuzione dei redditi beneficia delle opportunità occupazionali offerte dalla vivace struttura produttiva cittadina; ma le differenze sono elevatissime se si considera la concentrazione dei cosiddetti *top incomes*, la parte degli occupati che si collocano nel primo decile nella struttura dei redditi, nel tessuto cittadino.⁵ Un processo quindi dinamico, ma non esente da difficoltà, come emerge da diversi anni dalla difficile convivenza in una realtà così eterogenea, nella quale i ceti medi hanno comunque incontrato difficoltà a trovare un inserimento professionale corrispondente alle loro aspettative.

La crisi del Coronavirus ha quindi colpito su un contesto economico e sociale delicato, in cui da un lato la città era nel pieno di una fase di sviluppo, che stava vedendo il decollo di molte nuove iniziative, ma dall'altro non aveva ancora risolto molte delle aree di sofferenza che si erano aperte a seguito delle crisi del 2008 e del 2011.

MILANO E LO SHOCK DEL CORONAVIRUS

Come visto, l'economia milanese durante gli anni passati si è caratterizzata per una continua evoluzione del tessuto produttivo, che ha seguito un processo di adattamento al mutato contesto economico italiano e internazionale.

La capacità di trasformarsi è importante per un sistema economico, soprattutto dopo i momenti di crisi. Questo perché l'arretramento di alcune parti dell'economia nelle fasi di recessione non viene necessariamente seguito, durante la fase di successiva ripresa, da un recupero completo da parte delle medesime attività economiche che hanno subito la caduta; anzi, è probabile che le perdite nei settori colpiti più duramente durante la recessione siano almeno in parte di carattere persistente.

Frequentemente sono però le stesse crisi a stimolare processi di cambiamento che generano fasi di sviluppo in settori nuovi.

Ecco perché le fasi di ripresa del ciclo economico vedono la sovrapposizione di settori in arretramento e settori in crescita. La capacità di cogliere rapidamente le opportunità dei settori in crescita, abbandonando quelli in declino, qualifica la capacità di adattamento strutturale di un'economia.

⁴ P. Acciari, S. Mocetti, *Una mappa della diseguaglianza del reddito in Italia*, in Banca d'Italia, «Questioni di economia e finanza» n. 208, 2013.

⁵ Su questo specifico aspetto, si veda il capitolo successivo del presente Rapporto [NdR].

Anche la recessione del 2020 porterà nuove trasformazioni del tessuto produttivo: si tratta di cambiamenti che non è però semplice anticipare. Difatti, se è immediato individuare le filiere che sono state colpite in maniera più pesante dal periodo delle chiusure iniziato a marzo 2020, non altrettanto semplice è stabilire se le perdite subite da questi settori saranno circoscritte temporalmente alla fase del *lockdown* e ai mesi immediatamente successivi.

Effetti persistenti possono dipendere da diversi aspetti: fra questi, i tempi più o meno lunghi di superamento dell'epidemia; il fatto che alcuni cambiamenti nei comportamenti dei consumatori possano essersi radicati nella loro memoria, protraendosi anche negli anni successivi; oppure il fatto che il *lockdown* abbia accelerato alcune trasformazioni che erano già in corso, e che si sarebbero probabilmente materializzate ugualmente, anche se in tempi meno rapidi. Tempi di superamento dell'epidemia più lunghi e mutamenti nei comportamenti finalizzati alla separazione fisica delle persone interesseranno direttamente l'area milanese, particolarmente esposta in virtù della specializzazione produttiva, data l'ampia presenza di settori la cui attività risulta legata alla condivisione degli spazi.

Non va quindi escluso che la crisi porti a un arretramento nei settori della *sharing economy*, nei quali si era investito molto durante gli ultimi anni, e che per loro natura comportano una condivisione dei servizi e degli spazi. Si pensi al *car sharing*, alle innovazioni nei servizi di alloggio offerti da privati con la diffusione delle prenotazioni online attraverso siti come Airbnb o Booking, e a tutte le attività connesse alla mobilità fra le grandi città con l'affermazione dell'alta velocità. Si assisterà anche a un arretramento di attività tradizionali, data la minore frequentazione di bar e ristoranti, spettacoli ed eventi sportivi. Si ridurrà la frequenza di eventi legati alla convegnistica e alle fiere, con riflessi anche sul comparto alberghiero tradizionale. Sono tutti settori che rappresentano il cuore produttivo dell'economia milanese.

Si tratta di effetti strettamente legati all'esigenza di contenimento dell'epidemia, sulla cui evoluzione è oggettivamente difficile avanzare delle previsioni. In ogni caso, pur con le dovute cautele, si può ipotizzare una normalizzazione del quadro seguendo i tempi di superamento dell'epidemia, eventualmente legati a quelli della diffusione di un vaccino di massa. In altre parole, gli effetti delle misure di separazione, per quanto possano riguardare un arco temporale anche lungo, non saranno di tipo permanente.

A fronte delle perdite a carico di questi settori, la crisi del Covid-19 rappresenta essa stessa un'occasione per generare una spinta al cambiamento della struttura produttiva. Al centro della trasformazione vi sono innanzitutto le innovazioni dei processi di produzione legate alla digitalizzazione e la spinta delle politiche ad accelerare nella transizione verso un'organizzazione dell'economia urbana a minore impatto ambientale. Si tratta di tendenze che si stavano affermando già da prima della crisi, e che riceveranno nuove sollecitazioni nei prossimi mesi.

6. L'anima eclettica di Milano: adattarsi con successo agli shock economici

Certamente, le esigenze di riorganizzazione della produzione saranno con buona probabilità legate innanzitutto all'aumento della diffusione dello *smart working*, che ridurrà il pendolarismo, con effetti di ridimensionamento del traffico e dell'affollamento dei mezzi pubblici. Questo non basterà però a soddisfare le esigenze di riorganizzazione della mobilità cittadina, che richiederanno significativi investimenti pubblici. Un'occasione unica per migliorare ancora il sistema della mobilità anche con l'obiettivo di ridurre le emissioni.

Fra i fattori che già prima della crisi del Covid-19 stavano iniziando a modificare la struttura dei centri urbani vi è lo spiazzamento del commercio tradizionale da parte delle vendite online. In Italia le quote dell'online sono inferiori rispetto a quelle delle altre economie avanzate, ma nelle grandi città era già in atto da tempo una fase di crescita, a cui il periodo del *lockdown* ha impresso un'accelerazione significativa.

La trasformazione delle modalità di lavoro porterà a investire negli ambiti in cui l'Italia aveva accumulato un ritardo importante rispetto alle altre economie durante gli anni passati. È il tema del *digital divide*, che rappresentava uno dei principali fattori di debolezza della posizione competitiva delle imprese italiane, soprattutto di quelle più piccole.

Milano da questo punto di vista rappresenta il luogo ideale per guidare la trasformazione dell'intera economia italiana per la presenza del capitale umano e di società di dimensione adeguate. Gli effetti sull'economia non vanno in questo caso misurati solamente in termini di sviluppo dei settori delle comunicazioni e delle attività legate all'informatica; l'effetto è pervasivo, perché coinvolge direttamente tutte le modalità organizzative, instradando il sistema verso un percorso di sviluppo sostenuto da una maggiore crescita della produttività.

Dal punto di vista dell'organizzazione della città, la diffusione dello *smart working* favorirà non solo una minore congestione del traffico, ma comporterà anche una minore pressione sugli spazi destinati alle attività lavorative. Si riduce la presenza negli uffici, sovrapponendosi alla diminuzione degli afflussi negli spazi commerciali per effetto della diffusione dell'online.

Lo *smart working* riorganizza spazi e tempi di lavoro, ma non comporta un abbandono della città. Milano resterà centrale grazie alle economie di scala legate alla presenza di network relazionali, capitale umano e infrastrutture.

Infine, il destino economico di Milano non dipenderà solamente dal cambiamento della composizione settoriale della base produttiva, ma anche dalla sua dimensione assoluta. La contrazione dei redditi e della domanda che osserveremo una volta terminata la crisi avrà effetti sull'intera struttura produttiva. Come per le altre aree del Paese, una volta superata la fase di caduta del Pil e il successivo fisiologico rimbalzo legato alle riaperture, non è scontato che l'economia saprà recuperare completamente – e in tempi rapidi – i livelli produttivi pre-crisi.

L'ammontare definitivo della caduta del prodotto rispecchierà anche i livelli sui quali si assesterà la domanda del territorio, tanto da parte delle imprese, quanto delle famiglie. Da questo punto di vista, la struttura sociale dell'area milanese presenta caratteristiche che le consentono una maggiore capacità di resilienza rispetto al resto del Paese. Il fatto che i redditi dei milanesi siano mediamente più elevati del resto d'Italia corrisponde anche alla presenza di un maggior numero di famiglie caratterizzate da una propensione al risparmio positiva e uno stock di ricchezza più elevato, e che nel corso dell'uscita dalla crisi, non essendo sottoposte a un vincolo di liquidità, possono permettersi di alterare meno il proprio standard di vita a fronte di una riduzione dei redditi. D'altra parte, anche se in misura meno accentuata che in altre aree del Paese, anche a Milano larghi strati della popolazione, quelli colpiti più duramente dalla crisi, adotteranno un *downgrade* della spesa, spostandosi dalla fascia dei consumi più elevati verso i consumi essenziali. Il mutamento dei livelli dei consumi porterà quindi anche a un cambiamento della composizione della domanda. Ciò comporta nuove modalità di consumo, nuovi stili di vita e, in definitiva, la collocazione in un nuovo contesto segnato da maggiori distanze economiche e sociali.

A ben vedere, la sfida della ripresa sta non solo nella capacità di seguire le linee tracciate dai cambiamenti nella tecnologia e dalle nuove opportunità di investimento che si presenteranno nei prossimi anni, ma anche nella capacità di costruire una crescita inclusiva e sostenibile, non solo sulla base dei parametri dell'economia, ma anche su quelli della coesione sociale. Una crescita inclusiva e fondata sul lavoro, che, nonostante la continua trasformazione della struttura produttiva, sappia preservare l'identità culturale di Milano.