

# Alla ricerca del benessere: desideri, timori, rappresentazioni della Milano che sarà

Presentazione della ricerca Policy Delphi  
del laboratorio sul futuro milano2046



*Comune di Milano*

*Settembre 2020*

*Pubblicazione a cura del Comitato di indirizzo del Laboratorio milano2046*

*[www.milano2046.it](http://www.milano2046.it)*



# Indice

<b><i>Prima parte. Logiche e descrizione del progetto</i></b> .....	<b>5</b>
Alzare lo sguardo - Lamberto Bertolè .....	5
Gli occhi del futuro - Carlo Sini .....	10
Cosa abbiamo imparato: una visione di insieme - Giangiacomo Schiavi .....	15
Immaginare e co-progettare il futuro - Enrico Giovannini .....	18
Il laboratorio milano2046: perché, cosa, come - Sergio Sorgi .....	21
Le basi teoriche della ricerca e il metodo utilizzato - Francesca Bertè .....	28
<b><i>Seconda parte. Le dodici dimensioni indagate. Sintesi dei risultati raccolti</i></b> ..	<b>42</b>
1 - Salute .....	42
2 - Istruzione e formazione .....	46
3 - Lavoro e conciliazione tempi di vita .....	50
4 - Benessere economico .....	54
5 - Relazioni sociali .....	58
6 - Politica e istituzioni .....	62
7 - Sicurezza .....	65
8 - Benessere soggettivo .....	69
9 - Paesaggio e patrimonio culturale .....	73
10 - Ambiente .....	77
11 - Ricerca, innovazione e creatività .....	81
12 - Qualità dei servizi .....	85
<b><i>Terza parte. Letture e interpretazioni della ricerca</i></b> .....	<b>89</b>
Milano fra mobilità, Covid e conflitti di paradigmi. Opportunità per una nuova sostenibilità ambientale e sociale - Gianluca Bocchi .....	89
L'ombra delle disuguaglianze sul futuro di Milano - Chiara Saraceno .....	98
Demografia e nuove generazioni - Alessandro Rosina .....	103
Creatività, ricerca e innovazione per un benessere sostenibile - François De Brabant .....	108
Il lavoro immaginato: tra tensioni e sfide etiche - Silvia Ivaldi .....	114
Riflessioni sulla ricerca Delphi per milano2046: la qualità dei servizi - Ruggero Lensi .....	120
Periferie e quartieri al futuro - Giuseppe Munforte .....	126
milano2046: il Comitato di indirizzo .....	131
Ringraziamenti .....	132




# Prima parte.

## Logiche e descrizione del progetto

### **Alzare lo sguardo**

*Lamberto Bertolè*

*Presidente del Consiglio comunale di Milano*



È questo l'obiettivo principale che il laboratorio milano2046, promosso dalla Presidenza del Consiglio comunale, si è prefisso quando ha iniziato i suoi lavori. Alzare lo sguardo, immaginare, progettare un futuro possibile e auspicabile per la nostra città, nella consapevolezza dei grandi cambiamenti in atto in questi anni e delle possibilità offerte dall'innovazione e dalla crescita - tecnologica, scientifica, economica, culturale - se orientate da un ideale di democrazia, giustizia, benessere condiviso.

Abbiamo lavorato nella convinzione di dover contrastare un discorso pubblico interamente schiacciato sul presente, a cui si rischia di abituarsi arrivando, di conseguenza, ad assuefarsi all'esistente, accettandone i limiti e rassegnandosi al pensiero che non possano essere messi in atto cambiamenti che puntino ad alternative di largo respiro.

Compito della politica, di chi ha una funzione pubblica di indirizzo e di governo, è certo quello di affrontare con efficacia le urgenze e le difficoltà del presente ma a partire da un'ambizione più grande, da uno sguardo che sappia rivolgersi al futuro e connettere le scelte e la pianificazione ordinaria a una visione lungimirante e coerente di società. Un pensiero del futuro non rappresenta un'elusione delle difficoltà presenti, una fuga delle emergenze che ci assillano, o una distrazione velleitaria. Al contrario, avere chiari gli obiettivi da raggiungere nel lungo periodo è una responsabilità che la politica deve assumersi, perché consente di orientare e in parte di plasmare quello che ci aspetta, e permette di rispondere meglio anche alle aspettative e ai bisogni più urgenti dei cittadini, di prevedere i rischi e le difficoltà che andranno affrontate.

Chi si occupa di futuro in genere lo definisce al plurale, perché molti sono gli scenari e i futuri possibili. Il futuro che si verificherà, quello in cui realmente vivremo, dipenderà in modo sostanziale da quale, tra queste tante prospettive, avremo scelto.

Un futuro che scegliamo implica decisioni, pianificazioni, consapevolezza dei cambiamenti in atto e capacità di guardare lontano. Dico questo, ovviamente, senza l'ingenuità o l'astrattezza di pensare che si possa programmare o determinare il futuro, come il filosofo Carlo Sini ci ha magistralmente insegnato parlandoci dell'"Impertinenza delle cose", tuttavia il futuro deve essere l'orizzonte che muove e fonda le scelte del presente.

Pensiamo a Milano, alla nostra città per quello che è oggi, nelle sue caratteristiche più positive e in quelle più difficili, nelle sue contraddizioni e nei suoi problemi ancora irrisolti. La sua condizione deriva solo in parte dalle scelte di chi oggi governa, in grandissima parte dipende anche dalle scelte e dalle determinazioni assunte molto tempo fa. Basta considerare il sistema dei trasporti o i suoi servizi, la sua vocazione all'inclusione, ai provvedimenti per la salute, alla finanza, alle sue università, alla dimensione culturale e così via. Sono esiti in parte di decisioni prese in passato, di cui oggi godiamo i benefici e, in alcuni casi, di cui scontiamo le conseguenze negative. La Milano del 2046 sarà in modo considerevole quella che oggi abbiamo deciso di costruire.

L'insieme dei contributi e di riflessioni svolte nell'ambito della ricerca realizzata da milano2046 raccoglie lo sforzo fatto per coinvolgere persone molto autorevoli, per costituire un comitato di lavoro che avesse come compito quello di aiutare la politica e le istituzioni ad avere maggiore consapevolezza di quanto sia importante un'ottica di lungo periodo e il confrontarsi con opinioni, anche divergenti, che vengono da campi e punti di osservazione molto diversi tra loro. Si è trattato di ragionare su obiettivi auspicabili e rischi possibili, a partire da quello che si esperisce e da quello che si intravede davanti a noi, per capire e immaginare in quale città vorremmo vivere nei prossimi decenni. Quale città desideriamo lasciare a chi verrà dopo.

Colgo questa occasione per ringraziare di cuore tutte le persone che generosamente, e in modo volontario, hanno contribuito con il loro tempo, le loro esperienze e le loro grandi competenze a questo progetto.

Abbiamo scelto di parlare di futuro non in modo generico, ma nell'ambito di una cornice molto particolare: quella del benessere e della sostenibilità. Questo significa porre al centro dell'attenzione le possibili ricadute delle

scelte pubbliche sulla vita dei cittadini, sul loro stare bene, e sulla sostenibilità del nostro modello di vita e di sviluppo. La “lente” con cui abbiamo affrontato questa ricerca è stata pensata in un momento molto particolare, di grandissima affermazione di Milano a due anni della fine dell'Expo.

Una fase di sviluppo, di grande energia e dinamismo della nostra città che era diventata, unica forse nel nostro Paese, una metropoli di richiamo internazionale.

Quel momento tanto positivo, ci siamo detti, era quello giusto, mentre le cose andavano molto bene e tutto sembrava procedere per il meglio, per porsi il problema di immaginare come orientare il nostro futuro. Le città che non lo fanno rischiano infatti di non comprendere cosa potrebbe succedere e di subire improvvisi tracolli.

Lo abbiamo pensato prima dello shock che nel febbraio del 2020 ha aperto la crisi che stiamo attraversando, conseguente alla pandemia del Covid-19. La realtà in cui oggi ci troviamo ci porta a vedere e a leggere le cose con un'ulteriore conferma della necessità di alzare lo sguardo, perché il futuro sarà sempre più fatto di shock e cambiamenti improvvisi, di cui tener conto nelle scelte dei momenti di “pace”.

La Milano colpita dall'emergenza sanitaria e dalle conseguenze del lockdown e della crisi presenta, amplificati, quei fattori di attenzione e cura che la ricerca del nostro laboratorio aveva già messo in luce. La pandemia ha evidenziato le patologie nascoste del nostro sistema.

Penso che il valore del lavoro fatto in questa ricerca non sia stato solo quello di interrogarsi su obiettivi e rischi possibili per la nostra città, per un contesto urbano come il nostro, ma anche quello di suggerire un modello di sviluppo che oggi più che mai si presenta come necessario. Tante voci autorevoli che abbiamo ascoltato prefigurano un futuro non lineare ma discontinuo, una realtà che improvvisamente può essere investita da fattori di crisi non prevedibili, come dicevamo poco sopra.

Se il futuro ci riserverà shock e crisi che potrebbero sovvertire quanto di positivo siamo riusciti a costruire, allora una città che voglia vivere e progettarsi con uno sguardo di lungo periodo deve essere una città capace di dotarsi di strutture in grado di attenuare il possibile impatto, una città resiliente, capace di assorbire i colpi e rilanciare il suo sviluppo. Milano dovrà avviare una trasformazione che la renda più forte nel fronteggiare i traumi improvvisi che nel medio periodo dovrà probabilmente ancora affrontare. Se non lo farà, quando le difficoltà si presenteranno, la caduta rischierà di essere

più dolorosa, più lunga e difficile la ripresa, più grandi le sofferenze dei suoi cittadini.

Il valore di questa ricerca sta dunque nell'aver fatto emergere in un momento di “calma” quello che oggi, in un periodo di grande crisi, si osserva con inusuale chiarezza e forza. Le contraddizioni di un sistema attraversato da un aumento delle disuguaglianze, un'idea di progresso, di sviluppo, di benessere che alla crescita fa corrispondere una diminuzione della distribuzione della ricchezza prodotta. Emerge in modo drammatico la necessità, non solo per una ragione di giustizia ma anche per un motivo di tenuta e di coesione sociale, che il progresso, lo sviluppo e il benessere debbano avere una connotazione democratica, diffusa.

Come raggiungere l'obiettivo di contrastare e di ridurre le disuguaglianze, aumentando la qualità della vita di tutti i cittadini, la coesione sociale e il benessere nella nostra comunità?

Gli esperti che hanno contribuito a questo lavoro offrono una lettura della ricerca e formulano ipotesi preziose, contestualizzando il loro pensiero all'interno del momento attuale e fornendo strumenti di lettura molto efficaci.

In questa introduzione condivido con voi una personale convinzione. Le difficoltà del nostro presente non devono portarci a rallentare l'impegno e lo sforzo per un cambiamento. La lente del benessere e della sostenibilità con cui leggere e valutare le politiche è ancora più necessaria.

L'attuale fase, a mio giudizio, deve essere una stringente sollecitazione a fare di più in termini progettuali, ad accelerare il cambiamento, abbandonando un modello di sviluppo poco attento alla resilienza, a porre limiti a un'economia senza controllo, poco interessata alla sostenibilità, alla lotta alle disuguaglianze e così via. Quello da cui veniamo è un modello di società miope. Non dobbiamo tornare indietro con l'alibi, o con la giustificazione delle paure indotte dalla crisi, contrapponendo nuovamente, in modo errato come abbiamo fatto per molto tempo, diritti e ambiente a sviluppo economico e progresso. La direzione che dobbiamo prendere è molto diversa: occorre puntare alla creazione di un nuovo modello di sviluppo, di convivenza, di lavoro e di economia che veda negli obiettivi dell'Agenda 2030 e in quelli del Bes una chiave per misurare l'efficacia delle scelte politiche, una guida. Non possiamo ripristinare un modello fallimentare di crescita e di organizzazione sociale i cui esiti negativi, in molti ambiti, sono sotto i nostri occhi. Occorre cogliere questa fase difficile come un'occasione per velocizzare i processi di cambiamento. Pensiamo, per fare un esempio, a uno spazio pubblico, in una metropoli, dominato dalle auto. Quale momento migliore per modificare



questo squilibrio e ricalibrare la distribuzione dello spazio urbano, mettendo al centro le esigenze di pedoni e ciclisti?

Quanto prodotto dalla nostra ricerca è anche il frutto dell'ascolto di molte voci competenti, rappresentative della comunità e dei territori, che sono state coinvolte. La dimensione dell'ascolto è stata fondamentale per il nostro lavoro. Credo che anche questo sia un insegnamento per quello che, a livello istituzionale, dovremo affrontare. La definizione e la condivisione di un progetto di comunità, di città, di Paese acquisisce forza e consapevolezza se si fonda sulla competenza e sul sapere di esperti, ma soprattutto sulla condivisione, e sull'ascolto di istanze che non devono rimanere senza voce.

Ascoltare, coinvolgere, condividere è un altro fattore chiave per far sì che quelle istanze abbiano forza e vengano accolte. Non basta avere ragione, né politicamente, né scientificamente: le ragioni vanno fatte comprendere, diffuse, devono trovare consenso e forza nella condivisione.

Penso che questa ricerca sia un grande atto di amore per la città e un atto di fiducia nella politica e nelle istituzioni. È stata realizzata nella convinzione e nella fiducia che esistano alternative, che non tutto sia inevitabile, che il futuro che abbiamo davanti, anche remoto, sarà in gran parte conseguente alle scelte che facciamo oggi. Abbiamo una responsabilità e, in questo momento tanto drammatico, anche un'occasione per costruire un pezzo di futuro che sia migliore, per il mondo in cui ci troveremo a vivere.

## Gli occhi del futuro

*Carlo Sini*

Figli del tempo, gli umani. Anche figli della parola, e le due cose spesso sono una. Solo nei discorsi del presente i ricordi del passato prendono consistenza e travalicano il tempo; solo nei discorsi del presente si delinea e si annuncia l'immagine che possiamo farci del futuro che verrà. Questo significa che il presente e i discorsi che nel presente ci scambiamo detengono il primato quanto al senso di realtà che ci accompagna: non c'è dubbio. Il passato, si dice, è passato e non c'è più; il futuro poi non c'è ancora: chi può dire con certezza come sarà? Solo il presente è certo e reale, lo sanno tutti. Ma che cosa veramente sanno tutti, che cosa sappiamo?

Le certezze del presente sono in gran parte eredità del passato, cioè dei nostri modi di affrontare gli eventi del tempo che passa e che con sé ci trascina. Per questo le novità ci sorprendono e ci inquietano, scoprendo una nostra strutturale impreparazione. Le abitudini e le forze del passato offuscano gli sguardi: arriviamo spesso a vedere davvero solo molto o troppo tardi. Si trattava di qualcosa di imprevisto, diciamo, ma proprio lì sta in sostanza il cuore del problema: come prevedere l'imprevisto? Eppure, bisogna farlo: un'impresa che coincide sia con il destino della esistenza individuale, sia col progetto stesso di un vivere civile collettivo. Da tempo memorabile le comunità umane sul pianeta affrontano, nei loro modi, il tema del futuro, al fine, diceva Alfred North Whitehead, di vivere, di vivere bene, di vivere meglio. Un compito che nella sostanza non è stato troppo disatteso, nonostante errori, lutti, tragedie, mutamenti di rotta e catastrofi di ogni genere: ma siamo nondimeno ancora qui a raccontarlo e a raccogliere la sfida. I mezzi dei quali oggi disponiamo, grazie ai grandi progressi delle conoscenze scientifiche e degli strumenti tecnologici in nostro possesso, sono senza dubbio molto efficienti e in generale, anzi, straordinari: promettono un'efficacia sinora sconosciuta e suggeriscono iniziative di grande valore sociale e umano, come la presente ricerca per "milano2046".

Ammaestrati dalle riflessioni recenti e passate sulla natura del tempo, della memoria, delle componenti profonde dei nostri discorsi, possiamo anzitutto

ricordare alcune questioni preliminari che capita talora di trascurare e che sarebbe invece importante tenere presenti.

La prima, la più ovvia, ma anche, forse, la più trascurata, è che il futuro non avrà i nostri occhi. Non possiamo che immaginare il futuro con gli occhi del presente, che sono poi, in larga misura, una conseguenza del passato: proprio quel passato che si sta rapidamente modificando sotto i nostri sguardi e che già ora ci dà da pensare e ci sorprende, non sempre piacevolmente. Ci scopriamo già ora postumi e inattuali; anche per questo ci studiamo giustamente di prepararci meglio di fronte al futuro che avanza. Ma non possiamo immaginare di vivere in un futuro che abbia le medesime fattezze ed esigenze del nostro presente: non sarebbe un futuro, perché il futuro è tale proprio perché in larga misura non ripete il presente dal quale proviene. Direi di più: il nostro stesso sforzo di prevederlo e di prevenirlo, cioè di migliorarlo, di renderlo più consono ai nostri bisogni e ai nostri desideri attuali, contribuirà potentemente, tra innumerevoli altri mutamenti, a introdurre quelle conseguenti modificazioni che sfuggono oggi ai nostri sguardi e che creeranno la nuova atmosfera della vita sociale collettiva e personale nell'ipotizzato 2046. Un fattore ineludibile che può renderci più prudenti, ovvero più attenti e consapevoli.

Da questa prima osservazione generale è agevole ricavare una considerazione successiva. Il laboratorio per un futuro comune che viene qui presentato nella complessa genesi e conduzione del suo difficile lavoro, sorretto da competenze e propositi di altissimo profilo e notevole respiro, e presentato poi nelle conclusioni generali finalmente attinte, costituisce anzitutto una sintesi e un panorama straordinario di ciò che la coscienza comune, dei cittadini, delle istituzioni, delle aggregazioni lavorative, dei programmi di formazione e di informazione, delle agenzie pubbliche e private, ritiene urgente approntare e realizzare oggi. Non come il futuro sarà, ma come, stando nel nostro presente con tutti i suoi problemi, le sue speranze, i suoi molti timori, vorremmo che fosse. Uno straordinario affresco delle esigenze e dei sogni del presente che basta da solo a sottolineare la notevolissima importanza del lavoro compiuto nei confronti della programmazione economica e sociopolitica a noi prossima: un risultato prezioso che basterebbe a giustificare il grande lavoro compiuto; un lavoro che la programmazione e la coscienza politica e amministrativa non potrà ignorare, se non a suo (e purtroppo allora anche a nostro) danno.

Ma a questo va aggiunta una considerazione ulteriore, consona con gli scopi della ricerca compiuta dal nostro laboratorio. La considerazione nasce da una

consapevolezza che è essa stessa meritevole, credo, di attenzione. Essa insegna la natura complessa del rapporto causa-effetto. In questo rapporto non sono importanti solo le conseguenze attese e promosse, ma anche, e talora di più, le conseguenze imprevedibili e impreviste, gli effetti sotterranei e incalcolabili, le aperture di orizzonti involontari, positivi o negativi che siano. Ovvero, quello che sono solito indicare come il potere “invisibile” delle cose che accadono.

Ogni iniziativa, ogni decisione, anche le decisioni negative che si rifiutano di fare e di agire, producono di fatto effetti assolutamente non ravvisabili da parte dei fattori causativi attivi e consapevoli. Esigenze di vario genere suggeriscono per esempio il trasferimento di un’attività produttiva in altra zona della città: chi potrebbe calcolarne tutte le conseguenze per gli abitanti della zona, per coloro che vi si recano al lavoro quotidiano, per i negozi dei dintorni, per il prevedibile incremento dei mezzi pubblici, dei poli didattici, degli ambulatori medici, così come dell’inquinamento acustico e di quello ambientale, con la nascita di nuove idee relative a centri di svago, a centri sportivi, a sale di musica e magari anche con l’impiantarsi di una serie di possibili attività illegali o illecite che, nella primitiva situazione abitativa, periferica e modesta, erano impensabili?

Per questo proporsi di progettare il futuro deve prendere in considerazione anche due conseguenze ineludibili: i desideri e i bisogni che oggi vorremmo fossero realizzati in futuro non è detto che coincideranno esattamente con i bisogni e i desideri di coloro che quel futuro abiteranno in concreto; e poi la stessa realizzazione metterà sicuramente in campo tutta una serie di conseguenze e di fattori che costituiranno il contesto reale dei futuri abitanti e che motiveranno a loro volta i loro bisogni e i loro desideri, per noi oggi del tutto inattuali.

Su questi aspetti, tanto ovvi quanto ineludibili, il laboratorio ha seguito, a mio avviso, criteri molto concreti e opportuni. Penso in particolare alla insistenza sui rischi, sui pericoli, sugli errori che fatalmente si insinuano in ogni programmazione e più in generale in ogni scelta operativa. Questo aspetto del problema ha di fatto accompagnato ogni intervista e ha favorito riflessioni e indicazioni altamente significative. Al di là delle competenze degli intervistati, per molti versi ovviamente preziose e ineludibili, ma anche talora minacciate da parzialità di presupposti e di metodi, emerge invece la sostanza della coscienza comune, sempre più consapevole delle difficoltà delle attuali vite cittadine, soprattutto evidenti in quelle grandi metropoli, o città-mondo, come sono state definite, nelle quali comunità, propositi,

tradizioni, linguaggi, valori nascono da differenti orizzonti e contributi di portata internazionale, creando anche locali squilibri, contrapposizioni di interessi, ingovernabilità delle situazioni da parte dei poteri locali e via dicendo.

Questa consapevolezza di una ingovernabilità potenziale suggerisce riflessioni anche contraddittorie. Per esempio, il timore che la presenza sempre più numerosa di nuclei estranei alla formazione storica originaria della popolazione milanese determini una perdita di identità cittadina e di tessuto culturale unitario. Nel contempo emerge però anche la preoccupazione opposta: che una mancata apertura alla diversità delle origini e delle culture si traduca in un populismo rozzo, in un razzismo gretto che mette capo, per esempio, alla creazione di classi-ghetto entro le scuole pubbliche cittadine.

È solo un esempio tra i molti possibili, che nondimeno ispira una osservazione di grandissimo interesse, espressa in una notazione apparentemente marginale; la si può leggere a p. 88, ed essa costituisce, a mio avviso, una vera e propria perla, entro il lavoro complessivo e terribilmente difficile della messa a punto di interviste e della raccolta e interpretazione di dati statistici. La notazione dice così. «Non guardare al futuro, ma cercare il consenso». Il tema generale che lì è in questione concerne l'invito a sviluppare servizi che migliorino l'inclusione lavorativa dei giovani, delle donne e degli stranieri, ampliando l'offerta di servizi educativi alle categorie socialmente fragili. Il rischio da evitare, si dice, è che questi propositi vengano frenati da populismo e mancanza di coraggio; perciò, si aggiunge, è anzitutto il consenso che va cercato, prima ancora di pensare al futuro.

Emerge così un criterio molto generale che tento qui di riformulare sinteticamente. Programmare il futuro, cercare di anticiparne le plausibili tendenze, favorire in modi lungimiranti le forze positive del domani e contrastare i pericoli che prevedibilmente potrebbero accompagnarle è la sostanza stessa della buona amministrazione e della politica virtuosa, davvero sollecita del bene dei cittadini. Questo implica necessariamente una serie di decisioni e di scelte prese, per così dire, dall'alto e proposte via via in concreto alla cittadinanza, sia pure consultata in generale come qui si è fatto. Niente però è più efficace di ciò che può essere programmato e deciso proprio in una effettiva collaborazione diretta con gli utenti della vita cittadina relativamente alle provvidenze immaginate.



Naturalmente questa strada è assai più complessa e scomoda. Chiede alla comunità di farsi carico direttamente e attivamente dei propri desideri e delle proprie scelte. Perché ciò sia possibile, si devono creare quindi le condizioni “materiali” (e non solo) per favorire un quotidiano confronto concreto: lento, arduo, spesso contraddittorio, difficile da orientare e da condurre. Più che correre avanti verso un futuro immaginario, si tratta di creare anche gli spazi, i criteri, le circostanze, le competenze e insomma i presupposti perché le scelte siano il più possibile condivise e poi realizzate concretamente e responsabilmente insieme da parte di coloro che le hanno faticosamente assunte e promosse; perché la buona amministrazione è giustamente pensosa del futuro, ma solo i singoli cittadini, individualmente e collettivamente presi, incarnaeranno di fatto, con la loro partecipazione o con la loro assenza e lontananza, il futuro reale e concreto, la Milano del 2046, con le sue fortune e i suoi problemi.

# Cosa abbiamo imparato: una visione di insieme

## *Giangiaco Schiavi*

Per capire cos'è stata Milano nell'Italia scontenta di sé basta sfogliare i giornali all'indietro. Anno 2015. "Il successo di Expo rappresenta il Paese che ce la fa" (Wall street Journal). Anno 2016. "L'Italia riparte da Milano" (Corriere della Sera). Anno 2017. "Milan a place to be", il luogo dove essere (New York Times). Anno 2018. "La città è un esempio da esportare" (Repubblica). Anno 2019. "Milano genera innovazione e punti di Pil" (Sole 24 Ore).

E oggi? La narrazione si è fermata: il Covid ha bloccato i flussi, allontanato i turisti, isolato i giovani, impaurito i vecchi. Milano appare una città di funzioni interrotte e di classi sociali silenziate. La pandemia, l'onda di paura, il tracollo della sanità, lo smart working ne hanno condizionato i ritmi, frenato la corsa. La movida, senza il contrappeso della cultura e delle idee, senza università e city user, non è il segno della ritrovata normalità: è un eccesso e basta. Se fino a qualche mese fa si pensava al futuro, adesso è importante ricostruire anche il presente.

La pandemia ha consegnato alla storia il modello sul quale Milano ha costruito la sua corsa vincente, dall'Expo in poi: un modello ammirato, invidiato, qualche volta accecato dall'enfasi e dalla retorica autocelebrativa. Ma pur sempre un modello, da città globale. Ne servirebbe subito un altro, pratico, visionario, con gli aggiustamenti dettati dallo sviluppo sostenibile e dall'economia della vita. Perché Milano è sfidata a cambiare. E perché il Coronavirus ha imposto ripensamenti, ha stabilito nuove priorità, ha avvicinato le persone, ha restituito unità alla famiglia, ha fatto riscoprire balconi e condomini. Ha anche accelerato la digitalizzazione, lo scambio di informazioni e di lezioni on line, ha semplificato accessi e richieste, ha fatto respirare la natura e ridotto lo smog. A emergenza finita si dice che Milano potrà cambiare in meglio, ma alcuni pessimisti dicono che sarà tutto peggio. In ogni caso non sarà più come prima.

O si è ottimisti o non si è, ha detto un grande vecchio, come Piero Bassetti. Noi siamo ottimisti e un po' folli da azzardare nuovi traguardi per Milano,

perché se non si è anche folli si finisce per non sognare più. E ci si adatta al tran tran, che è contro lo spirito di Milano. Ci si lascia cioè tentare dal riflusso che i sociologi chiamano “modello alluvione”: si aspetta che passi la piena e l’acqua rientri nell’alveo del fiume, si rinforzano gli argini e si mantiene la rotta. Per questo, quando abbiamo letto le considerazioni finali della ricerca Delphi abbiamo pensato ad una ciambella di salvataggio che Milano può usare per uscire dai gorghi del Covid. Meglio ancora una zattera, sulla quale trasportare visioni e informazioni a lungo termine allo scopo di dare alla politica milanese idee, direzioni di sviluppo e motivazioni per attuarle.

La ricerca Delphi per molti di noi è un oggetto misterioso. Il sottotitolo porta addirittura fuori dal tempo. milano2046. E’ il futuro futuribile. Vengono in mente Orwell e Bradbury. In realtà non c’entrano proprio. Si tratta di un lavoro scientifico a più mani e più voci, elaborato attraverso riflessioni, desideri e speranze di un selezionato panel di testimoni. Rischi compresi. Se bisogna creare le precondizioni per un modello di sviluppo orientato al benessere, in grado di ridurre le diseguaglianze (che rischiano di aumentare) e migliorare le condizioni dell’aria e dell’ambiente, da qualche parte si deve cominciare. Questa ricerca lo fa. Nessuno immaginava l’attualità stringente di un rapporto su un futuro da scenari un po’ distopici. Il Covid ha imposto un riposizionamento dei tempi. Così le riflessioni del gruppo di lavoro che ha analizzato il rapporto Delphi sono più che mai attuali. Non sono solo utili, sono provvidenziali.

Prendiamo la sanità. Tema cruciale per Milano e la Lombardia. “Una salute inclusiva e partecipativa, volta al coinvolgimento attivo e all’engagement dei cittadini non solo nelle fasi del percorso di cura ma anche nella prevenzione”. E’ la prima direzione di marcia. Per sviluppare una filiera produttiva nuova, con l’utilizzo delle tecnologie digitali e lo sviluppo del settore biomedicale. Milano chiede una sanità che porti l’assistenza sulla porta di casa e garantisca ai cittadini qualità delle cure e umanità in ospedale. Capitolo Istruzione. “Dovrà sviluppare le competenze necessarie quali la capacità di gestire la complessità e l’ambiguità, il ragionamento argomentativo (non solo “come” fare, ma “perché” fare), la resilienza, il trovare l’equilibrio degli interessi di un sistema che operi in stretta connessione con il mondo aziendale”. Siamo all’alfabetizzazione digitale, che il Covid ha reso indispensabile. Emergenza lavoro. “Si verificherà l’eliminazione di alcuni lavori, sostituiti dalle innovazioni tecnologiche; aumento di professionalità per cui è richiesta creatività e innovazione”. E qui c’è lo smart working, coi vantaggi e le ripercussioni sul sistema dei servizi. Ma anche una domanda di

fondo: dove finiranno gli esuberanti, ci sarà una riconversione oppure una marginalizzazione? E Milano. Com'è immaginato il cambiamento? “Una rete di comunità aperte e generative saprà coniugare respiro internazionale e amore per le proprie radici, innovazione e relazioni umane, riducendo per tale via la marginalità e l'esclusione”. Possiamo considerarlo un auspicio. “I servizi cittadini dovranno essere completamente digitali, quindi basati su artificial intelligence, machine learning, piattaforme cloud”, ci dicono i partecipanti alla ricerca di milano2046.

“Si immagina Milano come una città senza combustibili fossili, meno inquinata, strettamente connessa con servizi di trasporto pubblico sostenibili e piste ciclabili. Una città del futuro dove vi sia spazio, rispetto e valorizzazione per il genio e la creatività in un ambiente ordinato”. Sembra il libro dei sogni. Benessere e sostenibilità sono ormai le parole chiave del linguaggio pubblico e privato. Ma poi? “Benessere e sostenibilità devono appartenere a tutti e questo non è possibile se non agendo sulla riduzione delle disuguaglianze...”, è la sintesi della ricerca.

Per riprendere la linea interrotta dalla paura servirà del tempo, ci vorrà l'impegno e la collaborazione di tutti. In attesa del vaccino e della garanzia di essere messi sicurezza, è importante non restare in surplace. Noi immaginiamo che nella corsa di Milano, come in Formula Uno, sia entrata la Safety car: ci si deve riallineare per una nuova ripartenza. Verso una città aumentata che espanda i suoi saperi e diventi riferimento per il Paese, come invita a fare il rapporto Delphi. Si tratta un'altra volta di governare la sintesi tra innovazione e tradizione, tra memoria e algoritmi, per puntare a qualcosa di alto, a qualcosa di difficile e impegnativo, che mette alla prova intelligenza e spirito di squadra. Un sogno per Milano, che ci aiuti a scrivere una storia di opportunità e solidarietà per il futuro, affinché altri come noi possano viverla.

# Immaginare e co-progettare il futuro

*Enrico Giovannini*

È stato osservato che l'uomo non è l'unica specie vivente intelligente, ma è l'unica specie in grado di immaginare il futuro. Il verbo "immaginare" ha molti significati, tra i quali quello di "concepire, raffigurarsi con la mente immagini e concetti relativi alla realtà o alla fantasia". E spesso immaginare è il primo passo per realizzare quell'immagine nella vita individuale o nella vita collettiva. Non a caso, per descrivere la visione di un mondo più equo e sostenibile, ma anche l'impegno comune per realizzarlo, il preambolo dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, firmata nel 2015 da tutti i paesi membri delle Nazioni Unite, usa espressioni come "noi immaginiamo un mondo ...".

Immaginare è diverso da prevedere, cioè da "supporre ciò che avverrà o come si svolgeranno in futuro gli eventi, basandosi su indizi più o meno sicuri, su induzioni, ipotesi o congetture". E poiché, come diceva Niels Bohr, premio Nobel per la fisica nel 1922, "è difficile fare previsioni, soprattutto sul futuro", in questo esercizio non ci siamo avventurati nel prevedere come sarà la Milano del 2046, ma abbiamo cercato non solo di immaginare come potrebbe essere, ma anche di definire come dovrebbe essere.

E dato che, come scrisse Seneca, "non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare", abbiamo deciso di prendere come riferimento un futuro caratterizzato da un "benessere equo e sostenibile", secondo la definizione che svilupparammo all'Istat nel 2010. Un futuro in linea con l'Agenda 2030, ma declinato per una grande città come Milano, al centro di una fitta rete di relazioni economiche e sociali, al punto da essere considerata un punto di riferimento per molti altri luoghi del nostro straordinario Paese.

Il fatto che questa ricerca venga pubblicata nel mezzo di un evento così drammatico e stravolgente come la pandemia non scalfisce minimamente il suo valore. Anzi, le evidenze qui presentate restano valide e resistono allo *stress test* del Covid-19. Basta guardare alla mappa dei rischi emersa dall'esercizio Delphi. Le malattie infettive compaiono al quarto posto nel dominio della salute, la disoccupazione al secondo di quello del lavoro, la crescita delle disuguaglianze al primo di quello del benessere economico. I



rischi di un'inadeguata governance nazionale o locale sono al primo posto nella categoria della politica, così come la perdita di fiducia nelle istituzioni in quello del benessere soggettivo e il fallimento della pianificazione urbana nel dominio che riguarda il paesaggio.

Analogamente, gran parte delle indicazioni sugli obiettivi e le opportunità a disposizione per la città non solo restano valide anche nel tempo attuale, ma assumono un valore ancora maggiore. La diffusione del lavoro agile compare al terzo posto della categoria "lavoro e conciliazione dei tempi di vita", abbattere la dispersione scolastica è il primo obiettivo nel campo dell'educazione, ridurre l'inquinamento è al terzo posto nel dominio della salute, e così via.

Tutto ciò dimostra che l'intelligenza collettiva stimolata attraverso questa ricerca rappresenta una ricchezza straordinaria di cui dispone oggi Milano e sulla quale costruire un progetto di gestione del presente, del prossimo futuro e del futuro a lungo termine in un'ottica coerente, come è giusto che sia. Le università dell'area milanese rappresentano un'arisorsa straordinaria per la città, fatta non solo di conoscenze settoriali "incorporate" nei docenti, ma anche di una popolazione studentesca di grande qualità. Il tessuto delle imprese e delle organizzazioni del terzo settore possiede una capacità senza pari di interpretare il presente e immaginare il futuro, da mobilitare e impegnare in uno sforzo collettivo per rispondere alla crisi. La qualità delle amministrazioni pubbliche può e deve essere orientata non solo alla fornitura di servizi nel presente, ma anche a programmare un futuro più equo e sostenibile, aprendosi alla co-progettazione delle azioni necessarie con le forze innovative presenti nella società.

Gli esperti degli studi sul futuro ci insegnano che non bisogna mai parlare del futuro al singolare, ma al plurale. Perché i futuri possibili sono molteplici e sta a noi immaginarli, valutarli e scegliere quello da realizzare, sapendo che il risultato finale non sarà necessariamente quello che avevamo scelto. Ma il valore del "lavorare con i futuri" sta proprio nella conoscenza condivisa tra tutti i soggetti coinvolti che da tale attività si estrae. Ecco perché accanto alla co-immaginazione serve la co-progettazione. Ecco perché il tentativo di scandagliare i futuri non è una attività che si fa *una tantum*, ma è un processo che richiede continuità. Ecco perché in tanti paesi esistono istituti di studi sul futuro che contribuiscono ad orientare le scelte pubbliche e private.

La pandemia ci ha insegnato che le non linearità esistono non solo nelle pubblicazioni scientifiche, ma nella realtà e anche che bisogna prepararsi adeguatamente a futuri possibili shock. Ma non solo a quelli negativi, anche a quelli positivi, che esistono e che possono contrastare e anzi più che

compensare i primi. Sta a noi prepararli e generarli. E far sì che i loro benefici siano distribuiti tra tutti e non vadano solo ai “soliti noti”.

In questo spirito e come frutto di questa iniziativa, mi auguro che Milano possa decidere di creare un Istituto per gli studi sul futuro e di costruire un Museo nazionale del futuro, come quelli che stanno nascendo in tutto il mondo. Sarebbe un modo straordinario e concreto di mettersi, ancora una volta, a servizio dell'intero Paese.

## Il laboratorio milano2046: perché, cosa, come

*Sergio Sorgi*

Che futuro desideriamo per noi, le persone che ci sono a fianco e quelle che verranno dopo di noi? E come possiamo tradurre i desideri in azioni? Porsi un traguardo futuro è sempre stato importante ma oggi è sempre più urgente, perché si è compreso che dare forma al “dopo” dipende da noi, e che il venir meno di molte certezze richiede nuove riflessioni, scambi, condivisioni. Difficile, tuttavia, individuare una meta, sia a livello individuale che collettivo: come può, ad esempio, una città confrontarsi con un futuro imprevedibile e non lineare? Da queste prime questioni è nato milano2046, il laboratorio che ha attivato, tra l’altro, la ricerca descritta in questo libro e che intende mettere a disposizione delle città una buona pratica di lavoro sui futuri possibili e desiderabili.

La prima idea di costituire il laboratorio si è sviluppata nell’aprile del 2017; si sentiva il bisogno di creare un luogo di studio per sondare il futuro remoto, uscendo dai presentismi ma anche da quelle immaginazioni dolenti che sembrano lasciare poco spazio alla costruzione di un futuro attrattivo. La data di riferimento, 2046, situata a cent’anni dalla nascita della Repubblica, ci sembrava sufficientemente in avanti da distanziarsi profondamente dall’ “ora” e facilitare la libertà di indagine. Senza una progettualità a lungo termine si rischia infatti di essere portati dalle correnti e di non partecipare al proprio destino. Il testo che segue evidenzia alcuni temi affrontati, per offrire spunti di riflessione a chi vorrà cimentarsi con lo “stare bene” dei cittadini nel futuro.

Il progetto iniziale di “milano2046 - laboratorio per un futuro comune” è stato condiviso con la Presidenza del Consiglio Comunale ed attivato con il Sindaco. La scelta di collocarsi a livello istituzionale è stata naturale perché il futuro è di tutti. Sicuramente il luogo ha condizionato positivamente la scelta: Milano svolge ruolo di “capitale morale ed economica” ed è, soprattutto, una città «credibile» sia entro i confini nazionali che all’estero. La città non solo è in crescita, ma anche in sviluppo inclusivo e Milano sa essere città dei popoli, dei generi, delle età. Il territorio è innervato di iniziative di studio e progettazione a lungo termine, orientate a una riflessione comune sulle metropoli del futuro. Expo ha rinforzato l’idea di una città simbolo e luogo

concreto di innovazione ed oggi Milano desidera essere una città più grande, più giovane, internazionale ed aperta a chi desidera costruire un progetto e farne parte. Ne è ulteriore prova la crisi del 2020, che la città non ha voluto interpretare come una crisi dopo la quale tornare al passato ma come uno snodo ed una transizione, dalla quale uscire cercando soluzioni basate sulla progettazione sostenibile e su un futuro più desiderabile. Si è scelto, ad esempio, di aumentare le piste ciclabili invece che incentivare trasporti con impatti ambientali negativi.

Studiare il futuro, spesso, significa trascinare la propria visione del presente nel futuro, partendo da se stessi. Questo non apre a pensieri ed energie nuove. Inoltre, si tende a privilegiare una sola chiave di lettura, rendendola “il” fattore principale. Così, c’è chi ritiene che il futuro delle città sia un problema abitativo, chi privilegia la mobilità, chi si concentra sul lavoro. Le “persone”, diversamente, devono essere lette in maniera complessiva: ad esempio, non si può pensare che un lavoro possa essere un obiettivo in sé anche se mal retribuito, alienante o insalubre. Bisogna, dunque, considerare il benessere complessivo, evitando approcci a “silos separati”. Inoltre, è necessario scegliere la lente con la quale guardare al futuro. L’ipotesi di fare previsioni è poco appropriata perché un mondo in accelerazione continua e traiettorie discontinue è per sua stessa natura imprevedibile. Un laboratorio, peraltro, non può avere le funzioni di “piano”, che spettano ai governi centrali e locali. Si è scelta, pertanto, la prospettiva di ricerca di pensieri “nuovi”, non rappresentati dalla “corrente principale” e che ampliassero la qualità e la quantità delle riflessioni sia per chi governa che per chi è governato. Da qui la scelta del tipo di ricerca.

Il laboratorio richiedeva un gruppo di persone che unissero passione civica e competenze. Per questo, si è costituito un comitato di indirizzo capace di unire, all’interno di un idem sentire, le diverse esperienze che il lavoro richiedeva e di lavorare senza alcuna remunerazione, per non pesare sulla città e perseguire efficienza di processo. Abbiamo, di conseguenza, interpellato studiosi ed esperti impegnati a leggere la contemporaneità, da diversi punti di vista. L’immaginazione sul futuro, infatti, richiede una chiara competenza sul benessere e la sostenibilità, un approccio filosofico, una grande cura per le diseguaglianze, una chiave di lettura demografica, una lettura epistemologica, l’attenzione alla dimensione comunicativa, competenze metodologiche di ricerca, la cura per la qualità dei servizi, esperienze concrete di progettualità, orientamento all’innovazione, capacità narrative, e così via. Ma anche, ed è relevantissimo, una passione per il tema

capace di tradursi in partecipazione attiva, rispettosa, continua<sup>1</sup>. Il comitato di indirizzo<sup>2</sup> si è composto molto rapidamente ed è stato affiancato da un team di giovani laureati; ora bisognava definire una linea progettuale articolata ed attivare il progetto di partenza.

La prima idea di ricerca è nata guardando con interesse alla rete delle città inglesi che, coordinate dall'UK Government Office for Science, aveva realizzato un laboratorio di ricerca sul futuro.

Non bisogna mai sottovalutare il patrimonio delle buone pratiche esterne, che sono come i libri: finestre aperte su mondi distanti nel tempo e nello spazio. L'esperienza inglese era parsa subito importante, perché ci consentiva di uscire da una logica di semplice think tank e di sperimentare un metodo poco praticato in Italia. Da qui, si è deciso di realizzare il Policy Delphi che è oggetto della pubblicazione presente. In parallelo, ci si è dedicati alle linee guida da seguire, e ne sono uscite diverse questioni. In primo luogo, ci è sembrato utile affermare che il pensiero sul futuro ha innanzitutto un valore in sé, un valore di percorso che si aggiunge a quello del risultato. In secondo luogo, la messa a punto di strumenti e mezzi interpretativi avrebbe dovuto essere utile anche al presente, immaginando soluzioni per il domani che avessero ricadute positive attuabili sull'oggi.

Si è, quindi, predisposta una lista di attenzioni che avrebbero dovuto far parte dei lavori.

1. La cura per l'innovazione sociale ed il desiderio di contribuire ad incrementare la capacità di aspirare al futuro
2. L'attenzione alle città come luoghi di socializzazione collettiva
3. La dimensione culturale, educativa e formativa connessa ad ogni processo di cambiamento, con il relativo investimento in capitale sociale e capitale umano
4. La sostenibilità intesa come passaggio progettuale e comunicativo da promesse di crescita basate sulla ricchezza a modelli di sviluppo basati sul benessere e la qualità della vita
5. Il passaggio da modelli di welfare distributivi a modelli generativi

<sup>1</sup> Di rado chi scrive ha partecipato a un comitato così puntuale e nel quale ogni partecipante si è dimostrato sempre rispettoso del lavoro e dei pensieri altrui. In anni di lavoro, non è mai capitato che i documenti preparatori (spesso lunghi e talora condivisi poco prima delle riunioni) non fossero stati letti per tempo e commentati a fondo.

<sup>2</sup> Ne fanno parte, oltre a Lamberto Bertolè, Francesca Bertè, Gianluca Bocchi, Francois de Brabant, Enrico Giovannini, Silvia Ivaldi, Carlo Lopedote, Ruggero Lensi, Giuseppe Munforte, Alessandro Rosina, Carlo Sini, Chiara Saraceno, Sergio Sorgi



6. L'attenzione all'equità ed alla riduzione delle diseguaglianze («no one left behind»)
7. L'apertura verso nuovi soggetti portatori di loro idee di futuro da ascoltare ed accogliere e, in generale, le relazioni tra nativi e non nativi, centro e periferia, donne e uomini, anziani e giovani
8. Il rapporto tra libertà e sicurezza
9. L'analisi della attuale democrazia rappresentativa e di nuove forme di coinvolgimento e partecipazione dei cittadini
10. I temi della governance, della tecnologia e dell'atteggiamento verso il futuro

Altri oggetti di riflessione erano più di ordine metodologico. Tra questi:

1. La necessità di scegliere quali obiettivi di benessere identificare
2. Lo studio di un modello organizzativo coerente con la sostenibilità ed orientato alla flessibilità
3. Il coinvolgimento attivo della società civile e dei portatori di interesse e di diritti, con particolare cura al rapporto con i territori, i corpi intermedi e la società civile
4. Il rapporto tra pubblico e privato ed i rapporti tra politica e finanza
5. Il rapporto tra politica e cittadini in termini di modifica in senso virtuoso dei comportamenti (obblighi, facoltà, premi, punizioni, paternalismo libertario, educazione...)
6. Il tema della disponibilità di dati coerenti ed aggiornati e le misurazioni dell'efficacia delle politiche orientate al benessere ed al futuro.
7. La qualità dei servizi offerti in relazione al benessere. Da qui, la presenza nel laboratorio dell'esperienza UNI, per aiutarci a ragionare su come rendere i servizi conformi alle regole d'arte e garantire all'utente-cittadino terzietà, scientificità e sicurezza.

La prima questione esaminata riguardava il set di domini e indicatori: ci siamo chiesti se fosse più coerente con lo stato della città darsi, come riferimento, il BES<sup>3</sup> o orientarsi sin da subito verso gli SDGs<sup>4</sup>, protocollo internazionale ormai affermato.

Alla fine, si è scelto di mantenere il BES come riferimento perché ci è parso che la situazione italiana fosse interpretata più adeguatamente dagli

<sup>3</sup> Benessere Equo e Sostenibile

<sup>4</sup> Sustainable Development Goals

indicatori domestici che da quelli internazionali, chiamati a interpretare un mondo con condizioni di arretratezza sanitaria, economica e culturale che per fortuna poco si adattano alle città italiane. Abbiamo tuttavia ragionato criticamente anche sul BES, evidenziandone alcune fragilità in materia di benessere soggettivo e la necessità di sviluppare maggiormente alcuni indicatori sociali, ad esempio in tema di giustizia o migrazioni. Si è voluto, in ogni caso, evitare di definire protocolli “propri” ma privi di grammatiche condivise, per non cadere nel vizio un po’ italiano che porta a reinventare di continuo cose simili in stanze adiacenti piuttosto che confrontarsi con esperienze simili per giungere a soluzioni condivise.

In parallelo, ci siamo confrontati con le buone pratiche esistenti, studiando quanto fatto dalle città del mondo che avevano sviluppato studi o protocolli sul futuro che avessero analizzato il futuro delle città con una visione complessiva. Tra le città attive sul futuro, sono state individuate Copenhagen, Berlino, Singapore, Parigi, Stoccolma, Dubai; il primo tentativo di interagire con queste città tramite questionari non è tuttavia andato a buon fine e questo ci ha indotto a cambiare strada, sviluppando nuove forme di connessioni che attueremo a partire dal 2021. Ascoltare le altre città gli altri, tuttavia, non è più importante che ascoltare la propria. E chi, più degli ex sindaci, poteva raccontarci le progettualità, le opportunità ed i vincoli di chi era stato chiamato a progettare il futuro? Siamo, pertanto, andati a parlare con gli ex sindaci di Milano, ideatori di quel futuro che oggi è il nostro presente. Ci siamo confrontati con Paolo Pillitteri, Piero Borghini, Giuliano Pisapia e Gabriele Albertini e gli incontri, tutt’altro che rituali, ci hanno restituito non solo tante città immaginate ma soprattutto diversi modi di interpretare il ruolo di sindaco. Contemporaneamente, abbiamo incontrato alcune rappresentanze della città: le organizzazioni sindacali, il terzo settore, i rappresentanti del mondo imprenditoriale e le università milanesi. Da quest’ultimo incontro è emersa la suggestiva idea di istituire una scuola estiva sul benessere e la sostenibilità, destinata a giovani amministratori pubblici, per istituire un percorso di apprendimento e confronto continuo tra amministratori pubblici.

L’idea di una Summer School su benessere e sostenibilità ci è parsa affascinante anche per la possibilità di realizzare una iniziativa capace di connettere tutte le università milanesi attivando una coprogettazione. Si volevano unire progettualità rigorosa, partecipazione qualificata, esiti spendibili.

Il primo documento di bozza relativo alla Summer School sul benessere e la Sostenibilità è datato 6 gennaio 2019. A fine gennaio il documento di base era ultimato e si è avviato il confronto sia con le otto Università milanesi (Bicocca, Bocconi, Cattolica, Humanitas, IULM, Politecnico, San Raffaele, Statale) che con ASviS e FEEM<sup>5</sup> per le dimensioni progettuali e organizzative. Il tema progettuale, tuttavia, è subito apparso delicato perché non volevamo creare una scuola con orientamenti parziali ma mantenere il rigore metodologico e la visione complessiva e integrata sui temi del benessere e della sostenibilità. Anche qui, e sempre nell'intenzione di facilitare il compito a chi intenderà cimentarsi con una simile impresa, ci pare utile riportare alcuni dei punti fermi iniziali. La scuola si è sviluppata in otto giornate, è stata inaugurata a fine agosto 2019 e l'esito è stato molto positivo.

Fra i punti forzi, vale la pena di citare:

- La selezione dei candidati per competenze, esperienze e motivazioni
- La riduzione dei costi per i partecipanti, grazie a sponsorizzazioni e convenzioni
- La messa a disposizione di momenti di formazione in e\_learning per i partecipanti (MOOC), realizzati da ASviS, eQwa e il Politecnico di Milano per rendere omogenee le conoscenze di base
- Unire aspetti teorici ad aspetti pratici di progettualità
- La scelta di una impostazione contenutistica ampia, capace di comprendere tutte le dimensioni del BES e connetterle al tema della sostenibilità
- Il facilitare la creazione di comunità
- Offrire buone pratiche, mettendo a disposizione dei partecipanti esperienze di successo

La scuola ha richiesto un grande impegno da parte di organizzazione, docenti e utenti ed ha evidenziato la necessità di rinforzare la compresenza tra teoria, discussioni, progettualità e buone pratiche, per consentire la messa a terra di quanto appreso. I feedback complessivi ci hanno confortato tanto da indurci a metterci subito al lavoro per realizzare la seconda edizione, che avrà luogo in autunno 2020. Rispetto alla prima edizione, apporteremo alcuni cambiamenti, derivanti dai riscontri del primo gruppo dei partecipanti ma anche dallo sviluppo della didattica in remoto. In particolare, cercheremo di alleggerire la

<sup>5</sup> Fondazione Eni Enrico Mattei

parte teorica, rinforzare l'apprendimento pre-aula e sviluppare di più gli aspetti progettuali, optando per una scuola blended (in remoto e in compresenza) che supporti la creazione di una rete e lo scambio continuo di esperienze.

Molte cose si sono fatte, in poco tempo. Restano tuttavia da approfondire diversi aspetti e ci sono nuove strade da percorrere. Tra i temi non ancora sviluppati c'è quello della misurazione dei risultati dell'impatto dei progetti cittadini del benessere. C'è poi da ragionare sulle relazioni tra le dimensioni del benessere: se, come accennato, non può esserci lavoro senza salute o istruzione, benessere soggettivo senza stabilità economica e così via, la valutazione delle relazioni tra i diversi domini del benessere è essenziale per sviluppare politiche integrate ed efficaci.

Altro tema che ci sembra rilevante è quello dei modelli organizzativi delle pubbliche amministrazioni: quale può essere la struttura più efficace per disegnare un futuro inclusivo ed orientato allo sviluppo del benessere di tutti? Inoltre, c'è la sensazione di non aver raggiunto a sufficienza gli esclusi, chi vive nei dormitori e chi si arrangia, e le nuove categorie di cittadini, dagli users ai riders, ai creatori di startup. Vi è, infine, il tema della tecnologia, della trasformazione della quantità di connessioni in qualità di relazioni e di comprendere quale possa essere il rapporto più efficace tra lavoro in remoto e comunità territoriali.

Questi pochi cenni evidenziano la volontà di continuare il viaggio intrapreso, rendendo "2046" un luogo permanente di immaginazione delle città possibili in un futuro anche remoto. Se, come recita un celebre motto, il mondo in cui viviamo non ci è stato donato dai nostri genitori ma prestato dai nostri figli, sentiamo la responsabilità di lasciare alla città un punto di riferimento stabile con la quale guardare al domani. Nel 1969 un pool di esperti statunitensi pubblicò un libro nel quale si immaginava il futuro 50 anni dopo, ossia nel 2019. Le previsioni parlavano di raggi disintegranti ma anche di comunicazione di massa, di una elettronica che non avrebbe risolto i problemi di finitudine dell'uomo, di una crescita esponenziale della popolazione, dell'aumento delle diseguaglianze. È davvero interessante, e a tratti commovente, rileggere quel lavoro e confrontarsi con visioni talora lungimiranti, in altri casi utopiche od ingenuie. Nel 2046 ci piacerebbe che qualcuno aprisse la nostra capsula del tempo e potesse riconoscersi nei desideri, le paure, i progetti e le narrazioni create tanto tempo prima.

# Le basi teoriche della ricerca e il metodo utilizzato

Francesca Bertè

Sono passati più di dieci anni dal Rapporto Stiglitz, Sen e Fitoussi in cui si rafforzava il concetto che fosse necessario misurare adeguatamente sia la performance economica, sia il progresso sociale, e che il benessere dovesse avere come riferimento la persona e non i processi.

Oggi benessere e sostenibilità sono termini di uso comune e parole chiave del linguaggio pubblico e privato, ma benessere e sostenibilità devono appartenere a tutti e questo non è possibile se non agendo sulla riduzione delle disuguaglianze. Citando l'antropologo Arjun Appadurai, *«ogni trasformazione futura è la conseguenza di un immaginario che si sviluppa nel presente»*.

Di questo si è occupata la ricerca: di benessere, di futuro, di uguaglianza.

Policy Delphi per "milano2046" è un progetto di ricerca innovativo realizzato all'interno del laboratorio del Comune di Milano promosso dalla Presidenza del Consiglio comunale per immaginare un futuro a misura di cittadino e innalzarne la qualità della vita.

Coesione sociale, cultura, tutela dell'ambiente, qualità della vita personale e pubblica dei cittadini, interazione sociale, sono alcuni dei principi ispiratori dell'iniziativa.

Come già evidenziato nei contributi precedenti, ragionare sul benessere futuro di una città non significa limitarsi ad una visione monocroma, legata ad alcune specifiche dimensioni del benessere dei cittadini, ma significa sviluppare un approccio più profondo e complessivo capace di agire, simultaneamente e in modo integrato, su tutte le dimensioni che contribuiscono a dare benessere alle famiglie. Questo significa ampliare lo sguardo di analisi, sorpassare tentazioni *retrotopiste*, guardare al futuro, e considerare diversi domini del benessere, come ben individuati all'interno del progetto BES - Benessere Equo e Sostenibile - realizzato dall'Istat.



L'obiettivo della ricerca è dunque quello di riflettere sul futuro di Milano e indagare, in modo innovativo e in un'ottica cittadina, le 12 dimensioni<sup>6</sup> del benessere racchiuse nel BES, l'indicatore che dal 2016 affianca il Pil nel Bilancio dello Stato e consente di rendere misurabile la qualità della vita e valutare l'effetto delle politiche pubbliche su alcune dimensioni sociali fondamentali. Le città europee che in questi ultimi anni hanno dato vita a indagini prospettiche a lungo termine per delineare il loro futuro sono numerose; inedito però è l'inserimento dell'attività progettuale nella cornice degli indicatori adoperati nel proprio territorio (nel nostro caso, del BES).

La ricerca approfondisce i capitoli del benessere della città accogliendo informazioni, visioni a lungo termine, pareri, immaginazioni, desideri di coloro che vivono, sperimentano e contribuiscono a far crescere nel tempo Milano, e che possono fornire alla politica cittadina idee nuove, direzioni di sviluppo, e motivazioni condivise per attuarle.

Perché una ricerca sul futuro remoto di Milano?

Perché il futuro è il luogo in cui passeremo la maggior parte del nostro tempo e merita la nostra massima attenzione. Non solo, è infatti nostro dovere, oltre che diritto, contribuire fattivamente a mettere le basi per una città orientata al benessere complessivo di chi la abita. Lo possiamo fare individualmente, ad esempio adottando nel quotidiano comportamenti virtuosi e lungimiranti, oppure lo possiamo fare insieme, sviluppando reti e attivando dialoghi, riflessioni e azioni collettive.

Il futuro è un fatto strano: non è già scritto, predeterminato o prestabilito. È tenue, mobile, scorrevole, in formazione ed è proprio questa la sua bellezza. Il cambiamento, e non lo stallo, fa parte di noi, è la nostra condizione abituale; da qui la voglia di riflettere su questo cambiamento, individuale e cittadino, e provare a navigare nella complessità tracciando una meta futura da perseguire.

L'idea alla base del Policy Delphi per "milano2046" è sostanzialmente quella di "usare" bene il futuro e di dargli voce; il futuro, infatti, non svanisce se non ce ne occupiamo, continua a lavorare in sottofondo e ad indirizzarsi.

Un modo per usare bene il futuro (o meglio, i futuri possibili) è innanzitutto quello di esplicitarlo, articolarlo, scomporlo, osservarne le singole componenti e ricomporlo in maniera creativa. Per poterlo fare occorre però uscire dalle briglie del presentismo e fare leva positiva sul presente, pensando all'oggi

<sup>6</sup> Salute, Istruzione e formazione, Lavoro e conciliazione tempi di vita, Benessere economico, Relazioni sociali, Politica e istituzioni, Sicurezza, Benessere soggettivo, Paesaggio e patrimonio culturale, Ambiente, Innovazione, ricerca e creatività, Qualità dei servizi

come ad un luogo in cui idee, desideri, timori, proiezioni, aspettative sul futuro convergono, competono e talvolta trovano equilibrio.

Ma quali strumenti utilizzare? Chi interpellare, e come?

In Italia non ci sono ancora molte applicazioni concrete di studi sul futuro, anche se negli ultimi anni qualcosa si sta muovendo grazie ad alcune virtuose realtà, per lo più di matrice accademica, che stanno emergendo e promuovendo indagini sul lungo termine tramite lo studio dei futuri possibili e l'utilizzo di metodi anticipanti. Tranne qualche buon caso, però, nel nostro Paese si tende ancora oggi ad interfacciarsi con il futuro studiando il presente attraverso letture storiche e sociologiche, contando su modelli econometrici o indagando le opinioni degli utenti attraverso ricerche demoscopiche. Lavori certamente utili, ma che guardano al futuro con prudenza e talvolta in modo non troppo esplicito.

Il Laboratorio "milano2046" ha scelto di adoperare un approccio diverso, che va oltre i tradizionali modelli di previsione basati sulla proiezione in avanti delle esperienze passate.

La ricerca utilizza la metodologia Delphi<sup>7</sup>, nello specifico il "Policy Delphi", tecnica nota della ricerca sociale che indaga il futuro facendo perno sulle opinioni fornite da un panel di testimoni tramite la compilazione di questionari standardizzati. Il metodo prevede più fasi nel corso delle quali si alternano la somministrazione di questionari ad un panel, e la restituzione dei feedback dei pareri raccolti.

I risultati di ciascuna fase, oltre che servire alla costruzione dei questionari successivi, vengono restituiti agli intervistati; in questo modo si attua un processo di intermediazione tra ogni testimone e il gruppo nel suo complesso.

Il metodo pone così le condizioni per far emergere da ciascuno dei partecipanti idee e spunti nuovi su temi complessi e dibattibili.

Il processo iterativo di valutazione delle proposte permette poi di giungere a linee di consenso comuni condivise dai membri del panel. Il procedimento assicura la democraticità degli esiti, validati dall'opinione complessiva dei partecipanti ed esito di un momento di rivalutazione delle proprie posizioni sulla base delle convinzioni collettive. Allo stesso tempo, l'attenzione è rivolta al "dissenso" e alle "voci fuori dal coro", spesso espressione di pensieri

<sup>7</sup> Il nome di questo metodo fu coniato da Abraham Kaplan, professore di filosofia che lavorava per la Rand Corporation, e fa riferimento all'oracolo che nell'antichità classica veniva consultato perché fornisse la sua risposta su problemi complessi o controversi.

alternativi di grande valore per la comunità o di punti di vista di “minoranze” comunque meritevoli di tutela.

Nel Delphi, i partecipanti non comunicano tra di loro e rispondono in forma anonima ai questionari somministrati, al fine di risolvere diversi problemi tipici delle dinamiche decisionali di gruppo<sup>8</sup>.

Metodologicamente, il metodo Delphi può dunque essere considerato un’efficace tecnica qualitativa per la conduzione di un’intervista di gruppo che, però, a differenza ad esempio del focus group, consente di mantenere l’eterogeneità dei partecipanti, di garantirne l’anonimato ed evitare distorsioni legate al dominare di una specifica professione o esperienza, di interessi di gruppo o di forti personalità, che possono condizionare l’intero il processo.

L’obiettivo della ricerca è stato duplice: innanzitutto ottenere una valutazione locale sulla priorità per il futuro di Milano degli obiettivi di benessere già tracciati dai principali protocolli in essere, e degli elementi di rischio che potrebbero ostacolare gli obiettivi, partendo anche qui da alcuni studi consolidati.

In secondo luogo, si sono volute raccogliere nuove visioni e nuovi obiettivi desiderabili, nonché nuovi fattori di rischio per la città.

In sintesi: quali obiettivi desideriamo raggiungere (per la salute, il lavoro, la formazione, l’ambiente, e così via) nella Milano del 2046? E quali variabili potrebbero minacciare il raggiungimento di questi obiettivi?

Tutto questo, per ognuno dei dodici domini del BES. Lo studio si è dunque composto di 12 sotto-ricerche che sono avanzate in sincrono coinvolgendo un’ampia platea di soggetti, suddivisi in 12 sottogruppi, individuati in base alle competenze ed esperienze coerenti con le dimensioni del BES sopra citate.

Per ottenere punti di vista eterogenei e complementari, si è scelto di non limitarsi al coinvolgimento dei soli, certamente validi, “esperti di dominio”, ma di individuare e includere nella ricerca anche soggetti portatori di punti di vista, esperienze, interessi e sguardi differenti o singolari.

Il panel ha così riunito esperti (docenti universitari, professionisti nel settore di competenza, ricercatori/studiosi/scrittori/giornalisti specializzato), stakeholder (rappresentanti di un’organizzazione o di una parte sociale interessata e coinvolta nell’indicatore di riferimento) e membri della comunità (singoli soggetti da coinvolgere non appartenenti alle sezioni precedenti, con focus su giovani, periferie e nuove energie).

<sup>8</sup> “Errore di leadership”, “errore della spirale del silenzio”, “errore del gruppo di pensiero”.

La costruzione di un'indagine così articolata (12 ricerche affiancate e sincrone) ha richiesto un gran lavoro preliminare approfondito di studio e di ricerca e si è appoggiato su solide fondamenta teoriche.

La letteratura internazionale sui metodi delphi presenta ricerche molto diverse tra loro, e percorsi di indagine alternativi, tra i quali sono state compiute alcune scelte<sup>9</sup>. Entrando più nel dettaglio, il Policy Delphi per “milano2046” si è articolato in 3 distinte fasi (più una di avvio), con l'invio di altrettanti questionari online.

La fase “zero”, propedeutica, si è esplicitata nell'invio ai partecipanti delle regole del gioco. In questo invio, sono stati indicati ai testimoni il senso della loro partecipazione, le garanzie sull'anonimato, la misura del lavoro richiesto e quant'altro serviva per poter partecipare in condizioni di trasparenza e consapevolezza all'iniziativa. Il principio base, condiviso con i testimoni coinvolti, è stato quello di provare a porre il futuro in primo piano, di abbandonare la logica della linearità del tempo e adottare un nuovo schema, ossia quello di “passato - futuro - presente”; una serie alternativa alla classica linearità (passato - presente - futuro) che assegna una importanza fondamentale al presente come momento creativo di costruzione del futuro.

L'invito a partecipare alle dodici sotto-ricerche è stato accettato da 249 persone che hanno aderito alla ricerca compilando il primo questionario.

Tra loro il 22% di over 60, il 33% di 50-60enni, il 29% di 40-50enni e il 16% di under 40. Da evidenziare la diversità di adesione tra i testimoni assegnati a dimensioni diverse della ricerca (Grafico 1): ad esempio, la sotto-ricerca focalizzata sulla dimensione “benessere soggettivo” ha raccolto un'adesione del 82%, mentre quella dedicata alla dimensione “politica e Istituzioni” ha visto un'adesione un po' “più timida” (38%).

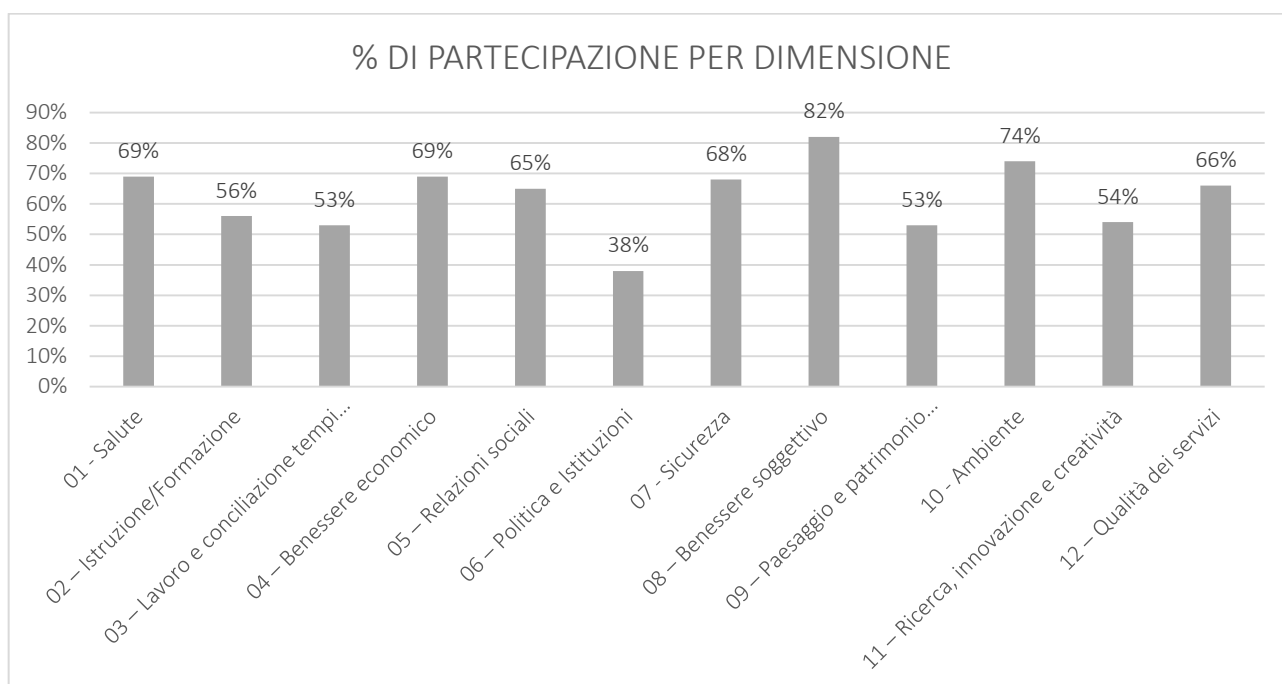
La prima fase (“fase esplorativa”) ha riguardato la costruzione del primo questionario (Tabella 1) composto da domande aperte volte a far emergere i punti di vista su obiettivi e rischi futuri che, una volta raccolti, selezionati e riorganizzati, sono confluiti in maniera strutturata nei successivi questionari sottoposti agli stessi testimoni. Immaginare il futuro significa riflettere su una situazione possibile, plausibile, probabile o preferibile/desiderata, in questo caso situata in un futuro remoto, e tradurla in obiettivi praticabili. Nello specifico, la ricerca degli obiettivi per la Milano del 2046 si è concentrata sui

<sup>9</sup> In particolare, la modellizzazione del Policy Delphi per “milano2046” fa riferimento, tra gli altri, ai testi ed alle esemplificazioni tratte da Linstone e Turoff, (1975), Adler e Ziglio (1996), Di Zio (2011), Giannarou e Zervas (2014), Reguant Alvarez e Torrado-Fonseca (2016).

futuri desiderabili, quelli cioè ambiti ed immaginati come meta da raggiungere, al di là dell'effettiva probabilità di accadimento. Costruire il futuro significa, però, anche confrontarsi con possibili shock, rischi e minacce che possono rendere impraticabile il futuro atteso.

## Grafico 1

Percentuali di partecipazione per dimensione del benessere



Per questo, come accennato in precedenza, si è ritenuto utile affiancare alla ricerca sugli obiettivi anche un filone di studio sulle minacce o rischi futuri di dominio che potesse dare ulteriori stimoli di riflessione ed essere base di conseguenti dibattiti cittadini.

Immaginare la “città del futuro” può sembrare un esercizio facile, ma non lo è affatto. Non è facile porsi in un tempo molto lontano da quello in cui si vive e concettualizzarlo, soprattutto in un'epoca in cui il presente sembra essere l'unico tempo possibile.

Per evitare che i testimoni partissero da un foglio bianco si è quindi, come sopra accennato, scelto di supportare le loro riflessioni indicando alcuni obiettivi compresi nelle dimensioni BES/SDGs (Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite) e alcuni rischi futuri compresi nel Global Risks

Report del World Economic Forum/Cambridge Global Risk Outlook 2017, che sono stati così integrati e ampliati di nuove e specifiche proposte.

In alcuni casi, gli obiettivi “noti” sono stati integrati da spunti che i membri del Laboratorio “milano2046” hanno ritenuto particolarmente significativi e coerenti con la città di Milano. Per la dimensione 12 “qualità dei servizi” si è adoperata, ad esempio, la specifica prassi di riferimento UNI (Ente italiano di normazione).

Posti di fronte alle prime due domande del questionario (Q1 e Q2), quasi tutti i testimoni hanno scelto di indicare il massimo di obiettivi e rischi a disposizione. Per arricchire ulteriormente la ricerca e il materiale di studio e riflessione, la fase esplorativa ha previsto l’inserimento di una ulteriore domanda aperta (Q3) per stimolare l’immaginazione dei testimoni intervistati e concentrarsi sulla rappresentazione immaginifica del futuro della città di Milano, in relazione alla dimensione analizzata.

## Tabella 1

### Questionario 1 - Fase esplorativa

Obiettivi	Q1	Quali obiettivi dovrebbero essere al centro delle politiche locali a lungo termine di Milano? Prestando attenzione alle disuguaglianze (genere, classe, età, origine e dinamica centro-periferia, ecc.) la invitiamo a indicare fino a 3 obiettivi, diversi da quelli suggeriti, che ritiene degni di attenzione per il futuro di Milano.
Shock futuri	Q2	Dal suo punto di vista, quali sono i principali shock futuri che, nei prossimi anni, potrebbero ostacolare il raggiungimento degli obiettivi indicati? Sulla base delle sue conoscenze, esperienze e opinioni, la preghiamo di indicare 3 rischi futuri, diversi da quelli suggeriti, che ritiene meritevoli di attenzione e necessari da considerare.
Visioni dal futuro	Q3	Come si immagina “la salute, il lavoro, la formazione ...” nella Milano del 2046?

L’opportunità di immaginare liberamente come sarà la Milano del futuro ha generato spunti e rappresentazioni eterogenee, talvolta più vicine al “tempo



presente”, talvolta rivolte ad un futuro remoto completamente diverso dall’oggi, talvolta ottimistiche, talvolta meno.

In sintesi, la prima fase della ricerca è servita ad inquadrare il tema e a costruire una lista (non ordinata) di obiettivi desiderati e una lista di rischi futuri specifici della città di Milano: materiale che è servito come base delle successive fasi. L’esito è stata una miniera di dati ed informazioni che sono state elaborate, accorpate, sintetizzate dal gruppo di ricerca al termine della fase esplorativa.

Le elaborazioni hanno riguardato compattazioni di tipo logico-terminologico, l’eliminazione di ridondanze e la creazione di una lista di obiettivi e rischi futuri esauriente, ma allo stesso tempo circoscritta.

Il lavoro di accorpamento, sintesi e riduzione delle ridondanze ha portato ad una lista complessiva di 343 obiettivi futuri, 329 rischi suddivisi per le 12 dimensioni e 247 rappresentazioni immaginifiche (Tabella 2).

Ne è derivata una mole di informazioni multiformi ed eterogenee su cui ragionare, che dipingono il futuro della Milano del 2046 da diversi punti di vista (Tabella 3).

## Tabella 2

Elementi raccolti durante la fase esplorativa

DIMENSIONE BES	OBIETTIVI	RISCHI
01 - SALUTE	31	30
02 - ISTRUZIONE/FORMAZIONE	25	32
03 - LAVORO E CONCILIAZIONE TEMPI DI VITA	25	31
04 - BENESSERE ECONOMICO	31	29
05 - RELAZIONI SOCIALI	34	30
06 - POLITICA E ISTITUZIONI	8	12
07 - SICUREZZA	29	25
08 - BENESSERE SOGGETTIVO	33	40
09 - PAESAGGIO E PATRIMONIO CULTURALE	34	28
10 - AMBIENTE	25	19
11 - RICERCA, INNOVAZIONE E CREATIVITÀ	31	25
12 - QUALITÀ DEI SERVIZI	37	28
TOTALE	343	329

In sottofondo il desiderio di riduzione/rischio di ampliamento delle disuguaglianze, che caratterizza molti degli obiettivi e rischi emersi.

L'analisi delle risposte del primo questionario ha portato alla costruzione di un secondo questionario, somministrato al panel di testimoni in quello che costituisce il "Round 1" del Delphi (Tabella 4).

### Tabella 3

Un esempio delle informazioni raccolte nel Questionario 1 - estratto

DIM	OBIETTIVI	RISCHI
01	Dare accesso a nuove terapie indipendentemente dal censo	Eccessiva medicalizzazione
02	Creare le condizioni per lo sviluppo curricolare di temi relativi all'educazione civica digitale	Disinteresse per la partecipazione alla vita politica e amministrativa della città, e scarsa cultura della cittadinanza attiva
03	Milano come esempio virtuoso di città che ristabilisce l'ascensore sociale	Aumento delle disuguaglianze indotte dall'innovazione tecnologica
04	Sviluppare competenze trasversali e cultura per stare al passo con lo sviluppo di intelligenza artificiale e robot	Adulti del futuro apatici e privi di fantasia a causa del bombardamento di tecnologie di persuasione, finalizzate a obiettivi commerciali
05	Sviluppare una città rivolta ai bambini e favorire la multietnicità nelle professioni a contatto con il cittadino	Chiusura dei cittadini legata al senso di insicurezza indotto da una generalizzata sovrastima dei rischi reali
06	Accompagnare il ricambio generazionale nei gruppi dirigenti	Collasso dell'integrazione metropolitana ed egoismo fra i comuni
07	Promuovere il rispetto della dignità umana	Diffusione di vecchie e nuove forme di razzismo, fomentatrici di intolleranza e violenza
08	Aprire nidi e scuole materne anche a stranieri irregolari	Aumento della consapevolezza dei diritti degli individui e perdita di consapevolezza sui doveri
09	Mettere al centro di qualunque progetto per la città il valore della Bellezza	Depauperamento delle attività di artigianato, commercio ecc. a favore della concentrazione in grandi attività commerciali
10	"Emancipazione del rifiuto"	Invecchiamento e obsolescenza del patrimonio edilizio
11	Diventare la migliore città europea in tecnologie di waste management and recycling	Mancato sviluppo di policies etiche per biotech ed AI

12

Sperimentare, regolamentare, creare spazi/soluzioni per permettere/incentivare le consegne con l'uso dei droni

Escalation di tasse, pedaggi e blocco della circolazione delle automobili per evitare il traffico

## Tabella 4

### Questionario 2 - Round 1

Obiettivi (Bes/SDGs)	Q 1	La preghiamo di classificare gli obiettivi inclusi nel BES e SDGs e proposti nella fase precedente, considerando l'effettiva possibilità di essere attuati dalla pubblica amministrazione di Milano.
Shock futuri (Bes/SDGs)	Q 2	La preghiamo di classificare i futuri shock inclusi nel Global Risk Report e proposti nella fase precedente, considerando l'effettiva rischiosità per il futuro di Milano.
Lista di nuovi obiettivi	Q 3	La preghiamo di assegnare un punteggio compreso tra 1 (minimo) e 5 (massimo) sulla "desiderabilità" di ogni nuovo obiettivo. Le ricordiamo che la sua valutazione deve riferirsi alla città di Milano.
Lista di nuovi shock futuri	Q 4	Infine, le chiediamo di assegnare un punteggio compreso tra 1 (minimo) e 5 (massimo) sulla "rischiosità" di ogni nuovo rischio. Le ricordiamo che la sua valutazione deve riferirsi alla città di Milano.

Nel "Round 1" ogni testimone è stato, in primo luogo, invitato a classificare gli obiettivi "noti" inclusi nel BES/SDGs sulla base delle priorità per la Milano del 2046 (Q1) e i rischi "noti" inclusi nel Global Report Risk del WEF sulla base della loro rischiosità (Q2).

In secondo luogo, i partecipanti sono stati invitati ad assegnare ad ogni nuovo obiettivo emerso nella fase precedente una valutazione sulla desiderabilità (Q3), ad ogni nuova minaccia futura una valutazione sulla sua rischiosità (Q4) tramite l'affiancamento di un punteggio definito su una Scala

Likert (da 1 a 5) e a fornire le motivazioni della loro scelta, qualora lo desiderassero.

Al termine del “Round 1”, a partire dai risultati dei questionari raccolti si sono riassunte, tramite sintesi statistiche (ad esempio media, moda, intervallo interquartile, deviazione standard), le opinioni espresse dai partecipanti. Sono così state tracciate le tendenze centrali verso le quali si sono orientate le risposte dei testimoni, il grado di distanza dalla media e un intervallo, del quale accenneremo poco sotto.

I risultati ottenuti sono stati così nuovamente elaborati in modo da costruire un nuovo questionario da sottoporre sempre agli stessi soggetti, durante l’ultima fase della ricerca in quello che viene chiamato “Round 2” per una valutazione sul consenso (Tabella 5).

Il “Round 2” ha richiesto ai partecipanti una nuova valutazione degli obiettivi e dei rischi individuati e proposti nella fase esplorativa della ricerca, e già valutati nel round precedente. In aggiunta a quanto proposto in precedenza, però, nei questionari e per ogni item, è stato evidenziato un dato importante, l’intervallo interquartile. La scelta dell’intervallo interquartile è motivata dal fatto che contiene la metà delle valutazioni espresse dai componenti del panel ed è quindi un valido approccio per stimolare una convergenza tra le valutazioni dei vari esperti.

## Tabella 5

### Questionario 3 - Round 2

Obiettivi	Q 1	Per ogni obiettivo identificato nella fase esplorativa, viene evidenziato l'intervallo contenente la metà delle valutazioni espresse dai partecipanti alla ricerca. Sulla base di queste informazioni, e tenendo sempre a fuoco il futuro della città di Milano, le chiediamo di indicare nuovamente un punteggio sulla desiderabilità dell'obiettivo che va da 1 (minimo) a 5 (massimo). Se non è d'accordo con le valutazioni evidenziate, le chiediamo di esprimere le sue motivazioni.
Shock futuri	Q 2	Per ogni shock futuro identificato nella fase esplorativa, viene evidenziato l'intervallo contenente la metà delle valutazioni espresse nel round precedente dai partecipanti alla ricerca. Da queste informazioni, e tenendo sempre a fuoco il futuro della città di Milano, le chiediamo di esprimere nuovamente una sua valutazione sulla "rischiosità" che va da 1 (minimo) a 5 (massimo). Se non è d'accordo con le valutazioni evidenziate, le chiediamo di esprimere le sue motivazioni.

Questo intervallo costituisce la finestra di risposta evidenziata ai testimoni, ai quali è stato quindi chiesto di riflettere nuovamente sul punteggio di desiderabilità dell'obiettivo (Q1) e di gravità del rischio (Q2), assegnato individualmente nel Round precedente e di assegnare nuovamente un punteggio. Ogni testimone ha potuto così ragionare su come gli altri attori interpellati hanno scelto di affrontare il tema, dinamica che ha prodotto una riflessione sulle proprie idee che potevano, in tutto o in parte, essere modificate. Coloro che ritenevano comunque opportuno assegnare un punteggio al di fuori dell'intervallo interquartile evidenziato venivano invitati a fornire delle motivazioni, scritte ed anonime, per ciascuna delle variabili interessate. Al termine del Round 2 si è così potuta stilare una lista finale di obiettivi (BES, SDGs) e di rischi (Global Risk Report), classificati sulla base della priorità per il futuro remoto della città di Milano e ad una lista di nuovi obiettivi futuri (classificati sulla base di una scala di desiderabilità), e di nuovi rischi futuri (classificati sulla base di una scala di rischiosità) per ogni dimensione del BES. Abbiamo, così, raccolto un insieme di idee ed informazioni utili alla progettazione della città/delle città future, punto di partenza per dialoghi, riflessioni e dibattiti pubblici cittadini, e che potrebbero costituire una Agenda delle città future da condividere e sottoporre ad altre città, italiane ed estere.

Per dare maggiore compiutezza del lavoro di ricerca, nelle pagine che seguono vengono proposte dodici schede, per ognuna delle dodici dimensioni indagate, con i risultati principali delle relative sotto-ricerche. Per motivi di spazio alcuni esiti sono stati accorpati e sintetizzati, altri solamente accennati. La scelta è stata quella di mostrare alcuni dei concetti chiave emersi e dare una visione di insieme dei risultati raggiunti. In ogni scheda, dopo una prima introduzione sul legame tra la dimensione indagata e il benessere, vengono riportati alcuni esempi di come le persone interpellate si immaginano il futuro di Milano per la dimensione in oggetto. Viene quindi proposta la classifica finale degli obiettivi ricavati dal rapporto BES e dagli SDGs in base alla possibilità effettiva di essere attuati dalla pubblica amministrazione milanese per migliorare il benessere futuro della città e dei rischi noti classificati in base alla rischiosità per la Milano del 2046. Vengono infine elencati i nuovi obiettivi e i nuovi rischi emersi, dando evidenza dei primi dieci, che dovrebbero essere considerati in via prioritaria. Trattandosi di schede sintetiche e non esaustive, rimandiamo i lettori più curiosi ed appassionati di futuro all'edizione completa della ricerca.

Come è già stato evidenziato nei contributi precedenti, la ricerca Policy Delphi per “milano2046” non è che un primo piccolo passo di apertura al nuovo. È un mezzo, non un fine. È in quest’ottica che è stato previsto un momento conclusivo di coinvolgimento, apertura e confronto con la città: i risultati emersi verranno infatti messi a disposizione della cittadinanza per alimentare il dibattito e fornire alla politica ulteriori chiavi di lettura e riflessione.

Pur non facendo “tecnicamente” parte della ricerca Policy Delphi, questo momento finale di “restituzione” aiuta a far vivere la ricerca nel confronto con gli utenti finali, che potranno esprimere le proprie opinioni e riflessioni anche in termini di priorità ed importanza. La valutazione dei cittadini in termini di importanza e priorità potrebbe convergere o differire da quella dei testimoni e offrire una visione rilevante sul “percepito”.

Si avrà così infine una rappresentazione statistica dei pensieri sviluppati dai testimoni ed una valutazione dell’esito percepito dalla cittadinanza (gli utenti). La condivisione di tutte queste informazioni con esperti, stakeholders e comunità permetterà di rafforzare e familiarizzare con una grammatica (i domini del benessere) sulla quale sviluppare futuri confronti ed iniziative all’interno della pubblica amministrazione e nella (con la) città.

A partire dagli esiti della ricerca Delphi, si sta avviando un ulteriore ed appassionante filone di studio focalizzato sull’analisi e l’osservazione dei dodici domini del benessere in una prospettiva integrata. Se il benessere di persone, famiglie e città non si può infatti limitare all’analisi e valorizzazione della sola dimensione economica (da cui il superamento del PIL come indicatore unico del benessere) e deve necessariamente tener conto di tutta una serie di dimensioni che influenzano in contemporanea il benessere, è anche vero che ognuna di queste dimensioni (salute, lavoro, istruzione, ambiente, e così via) non vive in autonomia ma in continua, e forte, relazione con le altre. Gli esempi in tal senso sono moltissimi: lo stato di salute è, ad esempio, fortemente influenzato dalle disponibilità economiche del cittadino che può curarsi o deve rinunciare a farlo, il benessere ambientale può generarsi dall’innovazione cittadina, la possibilità di un buon lavoro è strettamente legata all’istruzione ricevuta, il benessere soggettivo alla forza delle relazioni sociali e alla possibilità di poter contare su una rete di supporto, e così via. Il passo successivo vedrà quindi il gruppo di lavoro scomporre, analizzare ed incrociare obiettivi e rischi in una matrice creativa di intra-inter relazioni, facendo così emergere i punti nodali di intersezione su cui riflettere, confrontarsi ed agire. In specifico, si desidera ragionare



sull'impatto di una variabile sulle altre e su matrici di relazioni che, uscendo dalla logica delle "canne d'organo" evidenzino quali strategie globali ed integrate possano massimizzare il benessere dei cittadini.

La ricerca che abbiamo sin qui descritto si configura, in sintesi, come un mezzo per stimolare politiche ed azioni orientate al futuro; un mezzo per facilitare il fine ultimo di ogni città, che è in maniera inequivoca quello del benessere dei cittadini che la abitano e vivono.

# Seconda parte.

## Le dodici dimensioni indagate.

### Sintesi dei risultati raccolti

## 1 - Salute

### SALUTE E BENESSERE: PERCHÉ

La salute è un elemento fondamentale del benessere che impatta sia sulla durata che sulla qualità della vita. La rilevanza della salute in relazione al benessere emerge da numerose ricerche sulle differenze socioeconomiche correlate allo stato di salute, in particolare con riferimento alle condizioni occupazionali più svantaggiate (per reddito, contenuto professionale e rischiosità del lavoro) e ai minori livelli di istruzione e di reddito. Si ritrova inoltre generalmente una marcata associazione tra malattia, disoccupazione e rischio di cadere in povertà.

### “QUALCUNO HA DETTO CHE...” ALCUNE FOTOGRAFIE DAL FUTURO

- Mi immagino un sistema sanitario più tecnologico, che permetta un'accessibilità più rapida ai servizi sanitari, diminuendo i tempi di attesa. Spero che questo approccio più tecnologico renda più agevole anche l'accesso al materiale scientifico evidence based.
- Una salute inclusiva e partecipativa, volta al coinvolgimento attivo e all'engagement dei cittadini non solo nelle fasi del percorso di cura ma anche nella prevenzione.

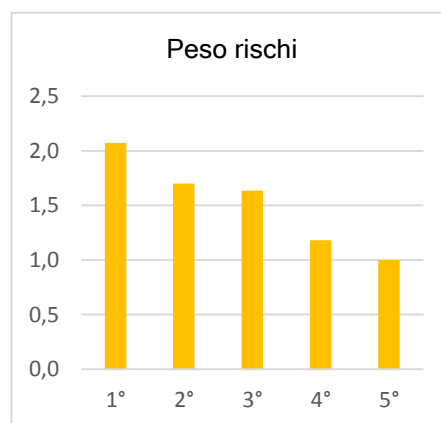
### OBIETTIVI E RISCHI “NOTI”: LE PRIORITÀ IMMAGINATE PER LA MILANO DEL 2046

Classifica	Obiettivo
1°	Aumentare la speranza di vita in buona salute alla nascita
2°	Migliorare la salute fisica e psicologica
3°	Ridurre la mortalità infantile
4°	Ridurre la mortalità per incidenti stradali
5°	Ridurre la mortalità per malattia (da sostanze chimiche pericolose, per tumore, malattie infettive e del sistema nervoso)
6°	Aumentare la speranza di vita autosufficiente a 65 anni
7°	Ridurre il numero di fumatori
8°	Diminuire il consumo di alcool
9°	Ridurre la sedentarietà
10°	Migliorare l'alimentazione e ridurre l'obesità
10°	Diminuire il tasso di mortalità materna
12°	Aumentare la prevenzione per la promozione del benessere e della salute fisica e mentale, rafforzando la capacità di segnalare in anticipo, ridurre e gestire i rischi legati alla salute
13°	Garantire l'accesso universale ai servizi di assistenza sanitaria e di prevenzione, inclusa la pianificazione familiare e le strategie riproduttive
14°	Raggiungere una copertura sanitaria universale ed accesso a servizi sanitari, strutture sanitarie, medicinali e vaccinazioni essenziali ed economici
15°	Sostenere la ricerca
16°	Aumentare i fondi destinati alla sanità e alla selezione, formazione, sviluppo e mantenimento del personale sanitario

17° Rafforzare la visione multiculturale negli approcci ai temi sanitari

Classifica Rischio

- 1° Invecchiamento della popolazione
- 2° Fine dei sistemi di protezione sociale connessi alla cura degli anziani
- 3° Aumento della cyber dipendenza
- 4° Diffusione di malattie infettive
- 5° Crisi alimentari



#### NUOVI OBIETTIVI PER LA MILANO DEL 2046

- Ridurre il gioco d'azzardo, soprattutto tra i giovani
- Ridurre l'uso di sostanze stupefacenti
- Sviluppare empowerment (responsabilità) tra i cittadini, per migliorare le condizioni di vita di tutti gli abitanti
- Aumentare le indagini epidemiologiche, per monitorare l'arrivo di "nuove" patologie o il riapparire di "vecchie"
- Fornire un servizio di medicina di base più competente ed efficiente che possa supportare meglio le categorie più disagiate
- Semplificare le procedure in ambito sanitario
- Presa in carico dei bisogni di salute in coerenza con le differenze di genere, cultura, età, etnia
- Abolire il junk food (cibo a basso livello nutrizionale e ad elevato contenuto di grassi saturi o zuccheri) nelle mense scolastiche e negli ospedali
- Distinguere la sanità dalla LTC (assistenza di lungo periodo)
- Limitare l'intervento privato nella gestione e nelle scelte che riguardano la salute pubblica
- Garantire assistenza, cura e supporto alle famiglie prima e dopo la nascita dei figli
- Garantire la salute dei bambini e dei ragazzi nei servizi educativi
- Dare accesso a nuove terapie indipendentemente dal censo
- Sviluppare politiche incentrate sullo stile di vita
- Sviluppare una cultura di presa in carico della cronicità alla fine della vita
- Sollecitare una consapevolezza in merito alle scelte sulla salute, anche in relazione alle Disposizioni Anticipate di Trattamento
- Favorire l'integrazione tra professionisti sanitari per una presa in carico armonica del paziente complesso e cronico
- Sviluppare reti di sostegno (globale) per ridurre l'isolamento
- Sviluppare programmi di promozione della salute specifici per le persone anziane e socialmente più isolate
- Sostenere la consapevolezza individuale e collettiva sul tema della salute, attraverso attività di educazione partecipata, adeguata alla luce delle diversità di genere, età, etnia, cultura e credo
- Diffondere una cultura della salute intesa come benessere nel lungo termine
- Sviluppare l'integrazione sociale e la promozione di socialità cross-generazionale e cross-culturale attiva

- Ridurre l'inquinamento
- Promuovere lo sport
- Garantire salubrità ambientale e sicurezza dei quartieri (ri-naturalizzare l'ecosistema urbano, gli spazi pubblici, gli edifici, le strade; estendere e valorizzare i parchi, promuovendo aggregazioni sociali)
- Promuovere il population health management
- Diffondere l'informazione su contraccezione, prevenzione, pianificazione familiare, chance riproduttive, etc.
- Creare una rete di case-manager a disposizione dei membri della comunità, per informarli e orientarli rispetto a servizi ed azioni
- Tutelare la salute psicofisica degli educatori e degli insegnanti
- Aumentare il benessere mentale nei posti di lavoro
- Aumentare le piste ciclabili in modo da permettere di attraversare la città in modo sicuro

#### LA TOP TEN

- 1° Garantire la salute dei bambini e dei ragazzi nei servizi educativi
- 2° Abolire il junk food (cibo a basso valore nutrizionale e ad elevato contenuto di grassi saturi e zuccheri) nelle mense scolastiche e negli ospedali
- 3° Diffondere una cultura della salute intesa come benessere nel lungo termine
- 3° Ridurre l'inquinamento
- 5° Sviluppare empowerment (responsabilità) tra i cittadini, per migliorare le condizioni di vita di tutti gli abitanti
- 6° Favorire l'integrazione tra professionisti sanitari per una presa in carico armonica del paziente complesso e cronico
- 7° Garantire salubrità ambientale e sicurezza dei quartieri
- 8° Ridurre l'uso di sostanze stupefacenti
- 9° Sviluppare una cultura di presa in carico della cronicità alla fine della vita
- 10° Sviluppare politiche incentrate sullo stile di vita

#### NUOVI RISCHI PER LA MILANO DEL 2046

- Diminuzione delle risorse pubbliche destinate ai servizi educativi e alle scuole
- Non corretta alimentazione, in particolare tra i giovani
- Dipendenze in senso lato (fumo alcool, droga e farmaci, cyberdipendenza, etc.)
- Carenza di Data Protection (accesso, archiviazione e protezione dei dati del paziente)
- Eccessiva medicalizzazione
- Calo di approvvigionamento energetico e idrico, con conseguenti impatti negativi sul funzionamento delle infrastrutture critiche e produttive, e sulla qualità della vita individuale e collettiva
- Incremento delle persone con bisogni di LTC (assistenza di lungo periodo)
- Privatizzazione dell'assistenza sanitaria
- Parcellizzazione, per estrema specializzazione, della diagnosi e della cura delle patologie
- Aumento delle malattie della sfera mentale
- Dipendenza da sostanze come forma di autocura
- Accesso alle cure sulla base del censo
- Scarsa integrazione tra welfare aziendale e welfare di comunità, che potrebbe portare a far crescere le disuguaglianze e togliere risorse ai servizi sociali pubblici
- Aumento delle richieste di assistenza e perdita di autosufficienza da parte delle famiglie unipersonali
- Aumento ulteriore/mancata riduzione della popolazione economicamente al di sotto del livello di povertà
- Aumento del disagio adolescenziale, anche in senso psicopatologico
- Aumento dello stress lavoro correlato nelle professioni educative
- Aumento della diffusione delle fake news
- Peggioramento dei cambiamenti climatici ed emergenza ambientale
- Aumento della cronicità e scarsa efficacia delle iniziative di prevenzione delle malattie cronico degenerative

- Scarsa preparazione della classe medica e formazione non adeguata del personale sanitario alla presa in carico dei bisogni psico-sociali delle persone
- Poche figure professionali (medici e infermieri) a disposizione delle strutture sanitarie e oberate di lavoro
- Minore propensione alla prevenzione
- Bassi incentivi all'investimento di risorse private
- Diminuzione della capacità di socializzare ed aumento dell'isolamento sociale
- Invecchiamento senza ricambio di personale con incarichi sociali critici (medici, insegnanti, etc)
- Aumento delle disparità culturali e sociali e conseguente diverso accesso ai servizi sanitari
- Aumento della clusterizzazione/segregazione sociale
- Aumento delle fragilità nei ruoli adulti (genitori ed educatori/insegnanti) e difficoltà nella gestione delle responsabilità
- Assenza di programmi educativi di qualità e di una comunicazione istituzionale con impatto sugli stili di vita e sulle disuguaglianze

#### LA TOP TEN

- 1° Incremento delle persone con bisogni di LTC (assistenza di lungo periodo)
- 2° Aumento delle richieste di assistenza e perdita di autosufficienza da parte delle famiglie unipersonali
- 3° Peggioramento dei cambiamenti climatici ed emergenza ambientale
- 3° Diminuzione delle risorse pubbliche destinate ai servizi educativi e alle scuole
- 5° Aumento della clusterizzazione/segregazione sociale
- 6° Aumento delle fragilità nei ruoli adulti (genitori ed educatori/insegnanti) e difficoltà nella gestione delle responsabilità
- 7° Non corretta alimentazione, in particolare tra i giovani
- 8° Diminuzione della capacità di socializzare e aumento dell'isolamento sociale
- 9° Aumento delle malattie della sfera mentale
- 9° Aumento ulteriore/mancata riduzione della popolazione economicamente al di sotto del livello di povertà

## 2 - Istruzione e formazione

### ISTRUZIONE E FORMAZIONE E BENESSERE: PERCHÉ

L'istruzione e la formazione, oltre che per il proprio valore intrinseco, sono fattori determinanti nel definire le possibilità di benessere e di crescita dei cittadini.

Dati e ricerche internazionali mostrano infatti che le persone che hanno potuto studiare e che hanno raggiunto un buon livello di istruzione, sviluppano un tenore di vita più elevato, migliori stili di vita e migliori opportunità di lavoro rispetto a coloro che non hanno continuato gli studi. Il livello di istruzione è inoltre determinante nell'accesso e nella partecipazione a beni e servizi culturali e nella produzione nei settori creativi.

### "QUALCUNO HA DETTO CHE..." ALCUNE FOTOGRAFIE DAL FUTURO

- Immagino un sistema di istruzione e formazione capace di sviluppare le competenze necessarie quali la capacità di gestire la complessità e l'ambiguità, il ragionamento argomentativo (non solo "come" fare, ma "perché" fare), la resilienza, il trovare l'equilibrio degli interessi. Un sistema che operi in stretta connessione con il mondo aziendale.
- Un sistema aperto in cui la scuola svolge un ruolo di regia rispetto al territorio e alle agenzie per l'apprendimento formale, informale e non formale. L'apprendimento è personalizzato per ogni studente che segue piani individualizzati da svolgere in contesti di scuola e online.

### OBIETTIVI E RISCHI "NOTI": LE PRIORITA' IMMAGINATE PER LA MILANO DEL 2046

#### Classifica Obiettivo

1°	Garantire l'educazione ai diritti, alla sostenibilità, alla pace, alla cittadinanza globale, alla valorizzazione delle diversità culturali
2°	Garantire l'adeguatezza delle strutture scolastiche e ambienti di apprendimento sicuri e inclusivi
3°	Garantire l'accessibilità economica dell'istruzione, compresa l'università, a tutti
4°	Diminuire i giovani che non lavorano e non studiano (neet)
4°	Aumentare la competenza alfabetica, numerica e digitale degli studenti
6°	Aumentare l'offerta e la frequenza degli asili nido
7°	Aumentare la partecipazione alla formazione continua per studenti e lavoratori
8°	Aumentare il tempo pieno scolastico
9°	Aumentare la partecipazione dei cittadini alle iniziative di ordine culturale
10°	Aumentare il numero di persone diplomate e laureate

#### Classifica Rischio

1°	Fine dei sistemi di protezione sociale legati alla scolarità
2°	Assenza di sistemi di formazione permanente





## NUOVI OBIETTIVI PER LA MILANO DEL 2046

- Aumentare la possibilità di intreccio tra attività di formazione, studio e ricerca da un lato, e pratica professionale in diversi contesti lavorativi dall'altro
- Promuovere lo sviluppo di dispositivi formativi in grado di favorire lo sviluppo del senso critico, lo scambio tra i saperi, la mobilità tra città e centri di ricerca/studio/innovazione a livello globale
- Garantire ambienti di apprendimento inclusivi, adeguati ed innovativi
- Abbattere la dispersione scolastica
- Allestire aree compiti di gruppo
- Sviluppare progetti di welfare di comunità
- Garantire progetti che sviluppino la resilienza dei giovani
- Favorire lo sviluppo di reti territoriali utili a integrare il lavoro degli attori pubblici e del privato sociale
- Anticipare e rafforzare l'acquisizione di conoscenze e competenze STEM per allievi della scuola media inferiore (in collaborazione con aziende o organizzazioni avanzate su tali competenze)
- Promuovere attività artistico-espressive
- Rafforzare l'offerta di qualificazione tecnica specifica (artigianato evoluto, mestieri con prospettive di sviluppo o di rilancio), anche al fine di ingaggiare i neet
- Creare le condizioni per lo sviluppo curricolare di temi relativi all'educazione civica digitale
- Offrire soluzioni abitative economiche e dignitose per studenti provenienti da fuori città (inclusi studentati), e soluzioni innovative integrate (con anziani, famiglie, disabili, ecc)
- Coinvolgere gli studenti in percorsi di mentorship, già a partire dalle scuole medie, per indirizzarli a persone da prendere come esempio che parlino di valori e siano focalizzati nel lavorare per il bene comune
- Formare i docenti ad una visione imprenditoriale non solo limitata al contesto nazionale, proponendo programmi di scambio di docenti con città gemellate, al fine di accelerare il percorso formativo di docenti e loro studenti
- Ottimizzare in chiave di Open Innovation e accessibilità ai dati delle persone della comunità scolastica i servizi per le famiglie, le scuole, le imprese e collegate
- Aumentare le competenze relazionali degli studenti, lavorando sui concetti di empatia e solidarietà
- Valorizzare i diversi tipi di intelligenze, sulla base della teoria delle intelligenze multiple, per far sì che a scuola ogni studente si senta riconosciuto e motivato al lavoro
- Supportare i docenti con équipes di esperti del settore psico-pedagogico, attraverso incontri programmati e ben distribuiti durante l'anno scolastico
- Garantire la presenza di mediatori culturali e di percorsi di alfabetizzazione stabili sui territori periferici per le famiglie neoarrivate, che permetta loro di inserirsi (anche grazie a corsi di lingua italiana) e a comunicare in tempi brevi i propri bisogni
- Sviluppare reti e progettualità comuni tra scuole e università milanesi sul tema della nuova convivenza sociale e civile, ispirata a criteri riconosciuti dalla nostra costituzione
- Promuovere l'accesso alle biblioteche di quartiere
- Garantire attività laboratoriali ludico-ricreative per i bambini e i ragazzi meno abbienti nelle biblioteche di zona o attraverso associazioni culturali del territorio, al fine di favorirne l'inclusione e valorizzare i talenti
- Coinvolgere insegnanti e famiglie in progetti comuni di cittadinanza attiva
- Formare gli insegnanti sul piano delle capacità relazionali e comunicative

## LA TOP TEN

- 1° Abbattere la dispersione scolastica
- 2° Coinvolgere gli studenti in percorsi di mentorship, già a partire dalle scuole medie, per indirizzarli a persone da prendere come esempio che parlino di valori e siano focalizzati nel lavorare per il bene comune

- 3° Garantire la presenza di mediatori culturali e di percorsi di alfabetizzazione stabili sui territori periferici per le famiglie neoarrivate, che permetta loro di inserirsi (anche grazie a corsi di lingua italiana) e a comunicare in tempi brevi i propri bisogni
- 4° Aumentare le competenze relazionali degli studenti, lavorando sui concetti di empatia e solidarietà
- 5° Valorizzare i diversi tipi di intelligenze, sulla base della teoria delle intelligenze multiple, per far sì che a scuola ogni studente si senta riconosciuto e motivato al lavoro
- 6° Formare gli insegnanti sul piano delle capacità relazionali e comunicative
- 7° Offrire soluzioni abitative economiche e dignitose per studenti provenienti da fuori città (inclusi studentati), e soluzioni innovative integrate (con anziani, famiglie, disabili, ecc)
- 8° Garantire ambienti di apprendimento inclusivi, adeguati ed innovativi
- 9° Aumentare la possibilità di intreccio tra attività di formazione, studio e ricerca da un lato, e pratica professionale in diversi contesti lavorativi dall'altro
- 10° Rafforzare l'offerta di qualificazione tecnica specifica (artigianato evoluto, mestieri con prospettive di sviluppo o di rilancio), anche al fine di ingaggiare i neet

#### NUOVI RISCHI PER LA MILANO DEL 2046

- Divario sempre più marcato tra scuola e famiglia
- Mancanza di risorse umane adeguate
- Disponibilità insufficiente di reti e infrastrutture digitali
- Mancanza di spazi e di aree di socializzazione, incontro ed elaborazione comune
- Turnover dei docenti
- Liceizzazione e scarsa visione riguardo la complessità del sistema educativo
- Assenza di una connessione tra il sistema scolastico, il mondo delle imprese e la pratica professionale
- Mancata trasmissione dei saperi e delle abilità tra le generazioni
- Disinteresse per la partecipazione alla vita politica e amministrativa della città, e scarsa cultura della cittadinanza attiva
- Reintroduzione di barriere che impediscono la libertà di movimento e scambio in ambito educativo
- Dispersione dei servizi per la scuola e per le famiglie
- Scarso investimento nella formazione terziaria
- Disparità economiche e culturali
- Visione eccessivamente individualista e competitiva
- Famiglie poco presenti e poco normative
- Perdita di motivazione da parte degli insegnanti a causa di bisogni e disagi emergenti, aumento del carico di lavoro, responsabilità, orari di lavoro frammentati, etc.
- Emergere di una nuova élite che detiene l'utilizzo delle nuove tecnologie e/o le competenze per l'applicazione delle stesse
- Incremento dell'iperspecializzazione dei saperi, non accompagnato da uno sviluppo culturale dell'interdisciplinarietà
- Segmentazione sociale delle scuole che toglie eterogeneità sociale in classe
- Perdita di un tessuto culturale orientato all'apertura alla diversità, al rispetto, all'etica e alla comune responsabilità civile e sociale
- Impreparazione dei docenti
- Disallineamento tra la formazione dei docenti e le caratteristiche delle nuove generazioni
- Dequalificazione dell'offerta formativa per migrazione del corpo docente più qualificato
- Frammentazione di attori e progettualità condivise in un'ottica di educazione a nuovi valori e a forme di partecipazione e cittadinanza
- Assenza di politiche volte a garantire pari opportunità, uguaglianza di genere ed empowerment
- Diminuzione drastica della capacità di spesa delle istituzioni
- Aumento delle disparità sociali e messa in discussione dei meccanismi di integrazione scolastica
- Creazione di classi ghetto e/o di esplicita separazione nei percorsi educativi a causa di populismo e razzismo
- Fenomeni di abbandono scolastico legati non solo a difficoltà di tipo socio-economiche, ma soprattutto all'opinione di inutilità della cultura come valore in sé

- Sfiducia che tramite l'educazione e la formazione si possano migliorare la propria posizione e la città', Perché chi "vince" non è necessariamente chi si è impegnato nella propria formazione
- Mancanza di capacità di attrazione di studenti universitari da fuori sede e dall'estero, a causa della mancanza di alloggi accessibili per i meno abbienti
- Riduzione del reddito disponibile per l'accesso alla formazione

#### LA TOP TEN

- 1° Perdita di motivazione da parte degli insegnanti a causa di bisogni e disagi emergenti, aumento del carico di lavoro, responsabilità, orari di lavoro frammentati, etc.
- 2° Creazione di classi ghetto e/o di esplicita separazione nei percorsi educativi a causa di populismo e razzismo
- 3° Perdita di un tessuto culturale orientato all'apertura alla diversità, al rispetto, all'etica e alla comune responsabilità civile e sociale
- 4° Disallineamento tra la formazione dei docenti e le caratteristiche delle nuove generazioni
- 5° Impreparazione dei docenti
- 6° Diminuzione drastica della capacità di spesa delle istituzioni
- 7° Disparità economiche e culturali
- 8° Aumento delle disparità sociali e messa in discussione dei meccanismi di integrazione scolastica
- 9° Mancata trasmissione dei saperi e delle abilità tra le generazioni
- 10° Assenza di una connessione tra il sistema scolastico, il mondo delle imprese e la pratica professionale
- 10° Segmentazione sociale delle scuole che toglie eterogeneità sociale in classe

## 3 - Lavoro e conciliazione tempi di vita

### LAVORO E BENESSERE: PERCHÉ

Un posto di lavoro adeguatamente remunerato e ragionevolmente sicuro e rispondente alle competenze è un veicolo fondamentale di autorealizzazione delle persone, che contribuisce al loro benessere. Il punto di vista economico porta con sé anche riflessioni sulle diseguaglianze di trattamento, che influiscono direttamente sul benessere collettivo. Oltre alla dimensione reddituale e delle condizioni di lavoro, cruciale importanza riveste poi la conciliazione tra la vita familiare e sociale ed i tempi di lavoro, che devono permettere lo sviluppo dell'individuo.

### “QUALCUNO HA DETTO CHE...” ALCUNE FOTOGRAFIE DAL FUTURO

- Eliminazione di alcuni lavori, sostituiti dalle innovazioni tecnologiche; aumento di professionalità per cui è richiesta creatività e innovazione.
- Un lavoro per tutti, un lavoro rispettoso della dignità e dei diritti, un lavoro che riduca l'orario di ognuno a beneficio di più occupati. Un lavoro che tenga conto della salvaguardia della salute psicofisica e del rispetto dell'ambiente

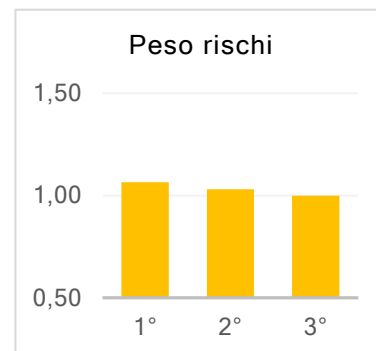
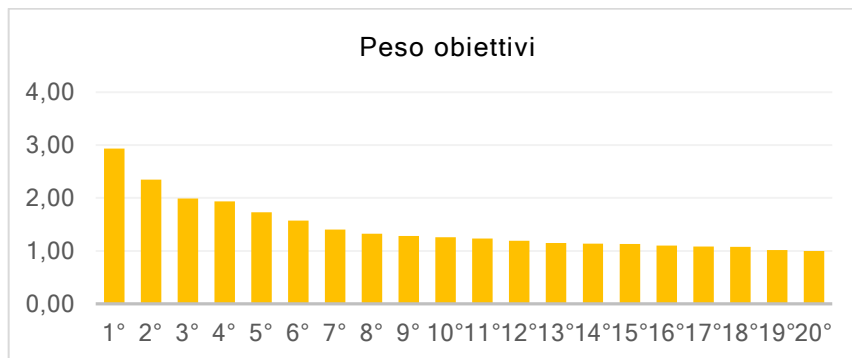
### OBIETTIVI E RISCHI “NOTI”: LE PRIORITA' IMMAGINATE PER LA MILANO DEL 2046

#### Classifica Obiettivo

- |     |  |
|-----|--|
| 1°  | Sviluppare una strategia complessiva per l'occupazione giovanile   |
| 2°  | Aumentare il tasso di occupazione femminile  |
| 3°  | Aumentare la produttività attraverso diversificazione, aggiornamento tecnologico e innovazione             |
| 4°  | Diminuire il tasso di mancata partecipazione al mercato del lavoro   |
| 5°  | Favorire la conciliazione tra tempo di lavoro e tempo/lavoro familiare                                     |
| 6°  | Diminuire gli occupati non regolari  |
| 7°  | Supportare le attività produttive e l'imprenditorialità, anche attraverso l'accesso ai servizi finanziari  |
| 8°  | Diminuire le condizioni di insicurezza dell'occupazione  |
| 9°  | Diminuire il rischio di avere un lavoro al di sotto delle proprie competenze                               |
| 10° | Diminuire infortuni e malattie derivanti dagli ambienti di lavoro  |
| 11° | Aumentare il lavoro connesso a turismo sostenibile, cultura e prodotti locali                              |
| 12° | Sostenere la crescita economica pro capite   |
| 13° | Garantire la piena occupazione e parità di retribuzione per lavoro di pari valore                          |
| 14° | Aumentare la soddisfazione per il lavoro svolto  |
| 15° | Eliminare il lavoro forzato e minorile   |
| 16° | Aumentare le trasformazioni da lavori instabili a lavori stabili   |
| 17° | Proteggere i diritti del lavoro e promuovere un ambiente di lavoro sicuro e protetto per tutti             |
| 18° | Diminuire i dipendenti con bassa paga  |
| 19° | Diminuire il numero di individui che svolgono più di 60 ore settimanali di lavoro retribuito e-o familiare |
| 20° | Diminuire il Part time involontario  |

#### Classifica Rischio

- |    |  |
|----|--|
| 1° | Diminuzione stabile del numero di lavoratori |
| 2° | Aumento eccessivo di disoccupazione          |
| 3° | Aumento eccessivo di inoccupazione           |



## NUOVI OBIETTIVI PER LA MILANO DEL 2046

- Eliminare il pay gender gap, ossia la differenza tra le retribuzioni di uomini e donne per le stesse mansioni
- Migliorare la struttura degli asili per l'infanzia
- Agevolare la diffusione del lavoro agile, attrezzando la città per essere utilizzata come luogo di lavoro (coworking, wi-fi, luoghi pubblici con funzioni miste, etc.)
- Realizzare un ambiente sostenibile, in cui si tengano in equilibrio innovazioni digitali e sicurezze sociali
- Incrementare la flessibilità del lavoro (smart working, worklife balance)
- Ibridazione di lavoro tradizionale e innovativo
- Creare gruppi di lavoro intergenerazionali (pensionati e studenti universitari) per progetti speciali in area culturale
- Favorire l'accesso al lavoro e garantire condizioni di vita (alloggi) dignitose sia alle fasce disagiate, sia agli immigrati
- Favorire il reimpiego e la riqualificazione di disoccupati, preferibilmente nei settori del turismo, della cultura e dei servizi
- Gestire l'integrazione e l'avvio al lavoro degli immigrati
- Garantire un sistema di tutele per le nuove forme di articolazione della prestazione lavorativa
- Rendere Milano un esempio virtuoso di città che ristabilisce l'ascensore sociale
- Aumentare il controllo fiscale circa la corretta retribuzione di stage e apprendistati giovanili
- Ripensare il sistema educativo: "education first"
- Promuovere l'accesso ai percorsi educativi e formativi per tutti
- Attrarre e integrare i migliori giovani talenti, diventando un polo attrattivo di area (centro-sud Europa) per la qualità dell'offerta universitaria e per opportunità di occupazione innovativa
- Sostenere la ricerca
- Ricercare sinergie tra pubblico e privato in tema di lavoro, proponendo partnership, permeabilità di carriere tra lavoratori pubblici e privati, flessibilità tra i due mondi
- Favorire l'employability: matching tra competenze sviluppate e esigenze delle organizzazioni lavorative
- Favorire una remunerazione per obiettivi e produttività non basata sulle ore di lavoro, al fine di conciliare la sfera lavorativa e quella privata
- Sviluppare progetti condivisi tra pubblico e privato sul miglioramento dei trasporti e della mobilità sostenibile in generale
- Aumentare l'occupazione, soprattutto nei settori che rispondono a bisogni concreti e nel rispetto ambientale
- Sviluppare un ambiente (tecnologico, politico, finanziario) in grado di favorire lo sviluppo di imprese e di attrarre realtà estere
- Creare strumenti a livello comunale per favorire la comunicazione sul tema del lavoro, e una rete per mettere in comunicazione domanda-offerta
- Rendere la città metropolitana una piattaforma semplice per professionisti e inclusiva per i lavoratori

## LA TOP TEN

- 1° Sviluppare un ambiente (tecnologico, politico, finanziario) in grado di favorire lo sviluppo di imprese e di attrarre realtà estere

- 2° Attrarre e integrare i migliori giovani talenti, diventando un polo attrattivo di area (centro-sud Europa) per la qualità dell'offerta universitaria e per opportunità di occupazione innovativa
- 3° Eliminare il pay gender gap, ossia la differenza tra le retribuzioni di uomini e donne per le stesse mansioni
- 3° Agevolare la diffusione del lavoro agile, attrezzando la città per essere utilizzata come luogo di lavoro (coworking, wifi, luoghi pubblici con funzioni miste, etc)
- 5° Rendere Milano un esempio virtuoso di città che ristabilisce l'ascensore sociale
- 5° Ripensare il sistema educativo: "education first"
- 7° Favorire l'employability: matching tra competenze sviluppate e esigenze delle organizzazioni lavorative
- 8° Promuovere l'accesso ai percorsi educativi e formativi per tutti
- 9° Sostenere la ricerca
- 9° Aumentare l'occupazione, soprattutto nei settori che rispondono a bisogni concreti e nel rispetto ambientale

#### NUOVI RISCHI PER LA MILANO DEL 2046

- Peggioramento da un punto di vista qualitativo del lavoro
- Spostamento dei rischi tradizionalmente sopportati dalle imprese, in capo ai lavoratori
- Eccesso di competizione in settori a scarso valore aggiunto
- Progressiva perdita di centri decisionali delle grandi imprese
- Riduzione della mobilità sociale
- Riduzione della capacità di riproduzione e integrazione continua di un'élite progressista
- Sovrappopolazione della città e dell'hinterland
- Aumento delle disuguaglianze indotte dall'innovazione tecnologica
- Resistenze alla continua apertura internazionale della città (attrattività, accoglienza, integrazione) e chiusura a scambi di talenti, di know how, di esperienze con il resto del mondo
- Invecchiamento della popolazione lavorativa
- Perdita di attrattività della città per imprese estere e multinazionali, a causa di eccesso di burocrazia e lentezza nelle risposte
- "Sedersi sugli allori": confidare che le eccellenze attuali di Milano (lavorative e del sistema educativo) siano sempre adeguate, smettendo di innovare e di guardare al futuro
- Bassa consapevolezza sulla necessità di un'evoluzione rapida del sistema educativo, per minimizzare lo scarto tra i contenuti della formazione/istruzione e gli sbocchi occupazionali effettivi
- Sempre più scollamento fra università e aziende
- Riduzione della flessibilità nell'offerta di lavoro
- Difetto di una rete efficace e capillare di servizi di assistenza nel mercato del lavoro
- Salari non in linea con la media europea e con il costo della vita, e conseguente aumento della fuga dei talenti
- Tassazione eccessiva per le imprese e i lavoratori autonomi rispetto alle città stato globali
- Crescita della manodopera straniera a basso costo, e diminuzione generale dei salari non in linea con le competenze
- Mancato investimento sull'istruzione e la formazione dei giovani
- 'Spegnimento': attenuazione della capacità attrattiva di giovani di qualità per mancanza di opportunità formative e professionali
- Perdita di motivazione/coinvolgimento/senso di responsabilità dei giovani
- Giovani sempre meno orientati al futuro del mondo del lavoro
- Mancata gestione dei problemi ambientali e del depauperamento del territorio
- Rischio che il "centro" (servizi, finanza, uffici, ecc) scoppi senza aver sviluppato altri poli periferici
- Crescita delle disuguaglianze tra chi ha un lavoro e chi non ce l'ha, oppure è precario, o retribuito in maniera insufficiente per crearsi un futuro
- Esclusione di parte dei cittadini dal sistema educativo formativo a tutti i livelli, e impossibilità di costruzione di un futuro dignitoso



- Mancanza di competenze adeguate al nuovo mondo del lavoro
- Mancanza di adeguata formazione professionale
- Aumento della disoccupazione giovanile

#### LA TOP TEN

- 1° Perdita di attrattività della città per imprese estere e multinazionali, a causa di eccesso di burocrazia e lentezza nelle risposte
- 2° Mancanza di competenze adeguate al nuovo mondo del lavoro
- 3° Crescita delle disuguaglianze tra chi ha un lavoro e chi non ce l'ha, oppure è precario, o retribuito in maniera insufficiente per crearsi un futuro
- 4° Bassa consapevolezza sulla necessità di un'evoluzione rapida del sistema educativo, per minimizzare lo scarto tra i contenuti della formazione/istruzione e gli sbocchi occupazionali effettivi
- 5° Mancato investimento sull'istruzione e la formazione dei giovani
- 6° Mancata gestione dei problemi ambientali e del depauperamento del territorio
- 7° Salari non in linea con la media europea e con il costo della vita, e conseguente aumento della fuga dei talenti
- 8° Riduzione della flessibilità nell'offerta di lavoro
- 9° Invecchiamento della popolazione lavorativa
- 9° 'Spegnimento': attenuazione della capacità attrattiva di giovani di qualità per mancanza di opportunità formative e professionali

## 4 - Benessere economico

### BENESSERE ECONOMICO E BENESSERE: PERCHÉ

Le capacità reddituali e le risorse economiche non sono un fine, ma il mezzo attraverso il quale un individuo riesce ad avere e sostenere un determinato standard di vita, realizzare le proprie potenzialità e i propri progetti di vita. Il benessere economico si misura in termini di reddito, ricchezza, consumi e condizioni abitative.

In questo dominio è particolarmente importante non soffermarsi soltanto sui livelli riassuntivi degli indicatori, ma anche sulla relativa distribuzione complessiva nella popolazione. Se è vero che un reddito medio elevato è un segnale di salute degli Stati, e anche indubbio che la sua effettiva concentrazione in poche mani dia luogo a perdite di benessere.

### “QUALCUNO HA DETTO CHE...” ALCUNE FOTOGRAFIE DAL FUTURO

- Una rete di comunità aperte e generative che sappia coniugare respiro internazionale e amore per le proprie radici, innovazione e relazioni umane, riducendo per tale via marginalità ed esclusione.
- Maggiore disponibilità media di reddito e creazione di comunità policentriche che permettano qualità della vita ed opportunità di reddito diffuse e non solo nelle aree centrali.

### OBIETTIVI E RISCHI “NOTI”: LE PRIORITA’ IMMAGINATE PER LA MILANO DEL 2046

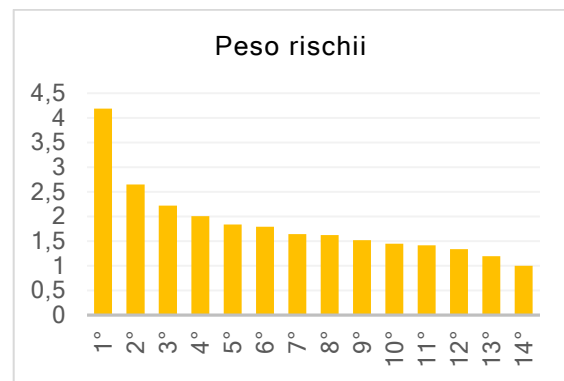
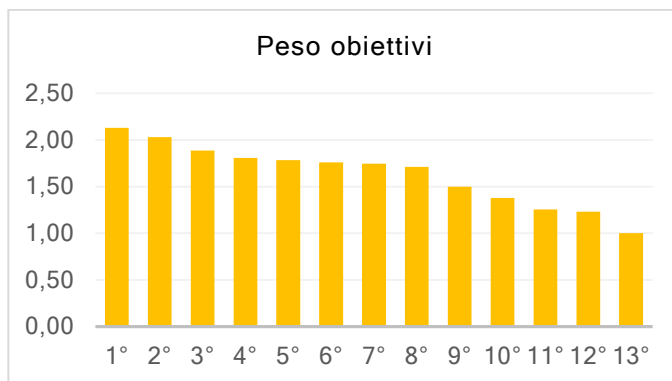
#### Classifica Obiettivo

1°	Ridurre il numero di famiglie in cui nessuno è occupato
2°	Minimizzare il rischio di povertà
3°	Assicurare che tutti abbiano uguali diritti nell’accedere ai servizi di base, proprietà, controllo sulla terra, eredità, risorse naturali, nuove tecnologie e servizi finanziari, compresa microfinanza
4°	Ridurre la diseguaglianza nel reddito disponibile, anche mediante misure fiscali e salariali
5°	Ridurre la vulnerabilità finanziaria, anche riducendo il numero di famiglie con debiti in sofferenza
6°	Aumentare le misure di sostegno al reddito
7°	Ridurre l’esposizione dei poveri ad eventi estremi legati al clima e a shock economici, sociali e ambientali
8°	Ridurre la bassa qualità dell’abitazione
9°	Aumentare la ricchezza netta media pro capite
10°	Eliminare fame e malnutrizione
11°	Incoraggiare e ampliare l’accesso ai servizi bancari, assicurativi e finanziari per tutti
12°	Incrementare l’accesso delle piccole imprese ai servizi finanziari, compresi i prestiti a prezzi convenienti, e la loro integrazione nell’indotto e nei mercati
13°	Migliorare la regolamentazione e il controllo dei mercati e delle istituzioni finanziarie

#### Classifica Rischio

1°	Crescita delle disuguaglianze di reddito e ricchezza
2°	Assenza di protezione contro le avversità della vita: disoccupazione, salute, disabilità
3°	Crisi fiscali
4°	Fine dei sistemi di protezione sociale a supporto delle discontinuità lavorative
5°	Forte squilibrio tra numero di lavoratori e numero di pensionati
6°	Fine dei sistemi di protezione sociale connessi al pensionamento
7°	Squilibri derivanti da migrazione involontaria su larga scala
8°	Fine dei sistemi di protezione sociale che supportano l’equità fra gruppi
9°	Bolle speculative
10°	Inflazione ingovernabile
11°	Fine dei sistemi di protezione sociale connessi al supporto al reddito

- 12° Cancellazione dei supporti al reddito per la maternità
- 13° Deflazione
- 14° Shock nei prezzi delle materie prime



#### NUOVI OBIETTIVI PER LA MILANO DEL 2046

- Potenziare le filiere produttive attorno ai bisogni chiave per il futuro della città (mobilità, ambiente, cultura e tempo libero, salute/accudimento)
- Rendere Milano sempre più attrattiva per gli investimenti ed il business (aziende straniere, multinazionali, eventi, fiere, ecc.)
- Migliorare la riqualificazione professionale
- Aumentare drasticamente il livello di occupazione giovanile
- Attrarre ricercatori e dottorandi per fare di Milano la capitale europea dei ricercatori
- Rendere Milano sempre più aperta e internazionale, capace di attrarre talenti
- Sviluppare competenze trasversali e cultura per stare al passo con lo sviluppo di AI (intelligenza artificiale) e robot
- Migliorare i comportamenti collettivi attraverso la creazione di un circolo virtuoso tra incentivazione e disincentivazione fiscale, premialità
- Sostenere fortemente le B-Corp, Società Benefit ed i business rigenerativi
- Incentivare la partecipazione delle donne al lavoro e supportare la famiglia
- Favorire la formazione, l'inserimento lavorativo e le pari opportunità per "neet", donne non occupate, stranieri disoccupati
- Sensibilizzare alla ricerca di redditi dignitosi e non alla massimizzazione del profitto
- Incrementare i servizi all'infanzia
- Incrementare l'assistenza alle persone non autosufficienti
- Investire fortemente nell'università e nella ricerca, con iniziative fra pubblico e privato per creare posti di lavoro e sviluppare nuove tecnologie nell'industria, nella sanità, nei settori legati all'ambiente
- Stimolare ecosistemi vocati al welfare e all'azione comunitaria, aumentando il protagonismo della società civile
- Redistribuire ricchezza mediante sostegno alle classi disagiate; rigenerazione delle grandi aree di disagio e sviluppo di comunità locali nelle aree periferiche
- Focalizzarsi sull'effettiva integrazione degli immigrati, contrastando i processi di ghettizzazione
- Innalzare la qualità dell'educazione
- Aumentare il livello di conoscenza, scambio "culturale" e integrazione tra italiani e le diverse etnie presenti in città
- Migliorare il percorso scolastico dei giovani, ridurre gli abbandoni, ridurre la disoccupazione giovanile
- Investire sulle persone attraverso una formazione continua, di livello sempre crescente, adeguata al ruolo occupato ed alle prospettive
- Migliorare la mobilità intergenerazionale
- Creare un mercato del lavoro locale più efficiente
- Sostenere vecchie e nuove imprenditorialità

- Migliorare la mobilità urbana, riducendo il traffico mediante l'implementazione del trasporto pubblico locale
- Prevedere abbonamenti agevolati per persone a basso reddito per l'utilizzo dei mezzi pubblici
- Costituire una cabina di regia comunale di tutte le principali iniziative del terzo settore, soprattutto per i nuovi volontari, per favorire la socialità urbana
- Aumentare il sostegno alle istituzioni di volontariato
- Sostenere le esigenze abitative (prezzi alti per affitti e difficoltà di accesso per l'accesso ai mutui per acquisto), anche aumentando l'offerta di immobili
- Migliorare l'integrazione del tessuto sociale, valorizzando l'identità solidaristica della città (i cittadini milanesi vivono con fierezza la propria identità culturale e ciò può essere un motore di forte solidarietà per "non lasciare indietro nessuno")

## LA TOP TEN

- 1° Rendere Milano sempre più aperta e internazionale, capace di attrarre talenti
- 2° Investire fortemente nell'università e nella ricerca, con iniziative fra pubblico e privato per creare posti di lavoro e sviluppare nuove tecnologie nell'industria, nella sanità, nei settori legati all'ambiente
- 3° Rendere Milano sempre più attrattiva per gli investimenti ed il business (aziende straniere, multinazionali, eventi, fiere, ecc.)
- 4° Attrarre ricercatori e dottorandi per fare di Milano la capitale europea dei ricercatori
- 5° Incrementare l'assistenza alle persone non autosufficienti
- 6° Incentivare la partecipazione delle donne al lavoro e supportare la famiglia
- 7° Innalzare la qualità dell'educazione
- 8° Aumentare drasticamente il livello di occupazione giovanile
- 9° Potenziare le filiere produttive attorno ai bisogni chiave per il futuro della città (mobilità, ambiente, cultura e tempo libero, salute/accudimento)
- 10° Incrementare i servizi all'infanzia

## NUOVI RISCHI PER LA MILANO DEL 2046

- Ripiegamento culturale e politico su atteggiamenti individualistici e di chiusura verso l'altro: muri anziché ponti
- Squilibri tra impiego pubblico e privato
- Allontanamento degli abitanti dalla città per via di incrementi sostanziali di traffico, inquinamento, inquinamento acustico e insicurezza pubblica
- Predominio di una visione economicistica della città
- Intensificazione delle guerre commerciali
- Contrazione del credito bancario
- Aumento del tasso di disoccupazione, anche giovanile
- Rischio di chiusura e dominanza della paura sulla speranza
- Esasperazione delle disuguaglianze ed esclusione
- Fragilità del tessuto sociale causato dalla gig economy
- Aumento di una società polarizzata e assottigliamento della classe media
- Tendere a dare incentivi attraverso la spinta alla competizione e alla conflittualità interna, invece di favorire l'alleanza e la collaborazione
- Instabilità del mercato immobiliare
- Attacchi alla rete e alle infrastrutture tecnologiche
- "Social disruption" (da evitare anche con politiche fiscali rivolte a piccole imprese, artigiani e famiglie) e derive politiche autoritarie (da ostacolare sviluppando servizi al cittadino con l'ausilio di robotica, semplificando l'amministrazione pubblica e la giustizia)
- Cambiamenti climatici e conseguenti disastri ambientali
- Sottovalutazione dell'impatto delle tecnologie convergenti, in particolare delle implicazioni derivanti da un uso esteso dell'intelligenza artificiale nel mercato del lavoro
- Rischio che gli adulti del futuro diventino apatici e privi di fantasia a causa del bombardamento di tecnologie di persuasione, finalizzate a obiettivi commerciali

- Squilibrio demografico e insostenibilità del welfare
- Melting pot incompiuto e radicalizzazione di alcuni ghetti
- Divario crescente fra centro e periferia
- Forte squilibrio nella composizione delle classi scolastiche tra popolazione studentesca di origine italiana e non
- Esasperazione dei sentimenti contro gli immigrati
- Burocrazia sempre più pesante e farraginosa
- Crisi del debito pubblico locale
- Ristrettezza di risorse pubbliche per investimenti e politiche distributive per mancanza di risorse nazionali
- Aumento della povertà
- Caduta dei livelli di welfare per assenza di risorse
- Invecchiamento della forza lavoro e poco ricambio generazionale

#### LA TOP TEN

- 1° Burocrazia sempre più pesante e farraginosa
- 2° Squilibrio demografico e insostenibilità del welfare
- 3° Aumento del tasso di disoccupazione, anche giovanile
- 4° Aumento della povertà
- 5° Esasperazione delle disuguaglianze ed esclusione
- 6° Esasperazione dei sentimenti contro gli immigrati
- 7° Ripiegamento culturale e politico su atteggiamenti individualistici e di chiusura verso l'altro: muri anziché ponti
- 8° Ristrettezza di risorse pubbliche per investimenti e politiche distributive per mancanza di risorse nazionali
- 9° Aumento di una società polarizzata e assottigliamento della classe media
- 10° Cambiamenti climatici e conseguenti disastri ambientali

## 5 - Relazioni sociali

### RELAZIONI SOCIALI E BENESSERE: PERCHÉ

Il capitale relazionale si aggiunge a quello economico e culturale delle persone, andando a influire positivamente sulle loro capacità. Si ritiene che la cultura civica, una diffusa fiducia interpersonale e la presenza di realtà associative contribuiscano al benessere individuale tramite una maggiore coesione sociale e migliori performances economiche. Le reti sociali (familiari, amicali, di vicinato) rappresentano una forma di tutela dell'individuo sia nella vita quotidiana che nei momenti di difficoltà, garantendo una possibilità di riscatto e benessere.

### "QUALCUNO HA DETTO CHE..." ALCUNE FOTOGRAFIE DAL FUTURO

- Fortemente orientate a principi di solidarietà; necessariamente cross generazionali e culturali; di accoglienza (verso culture migranti); con carattere di assiduità grazie a forte supporto tecnologico in termini di contatto / presenza / comunicazione
- Grande sviluppo delle interconnessioni, perdita di alcune capacità di relazione. Polarizzazione degli strati di popolazione per territorio e capacità economiche.

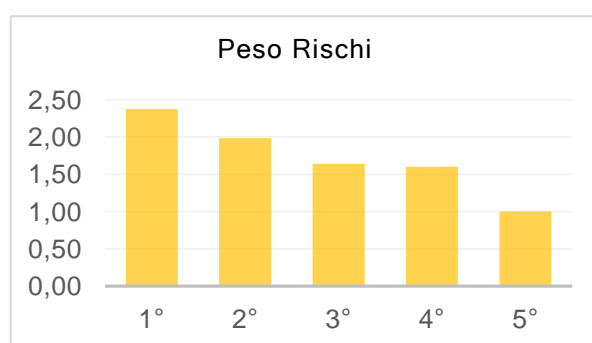
### OBIETTIVI E RISCHI "NOTI": LE PRIORITA' IMMAGINATE PER LA MILANO DEL 2046

#### Classifica Obiettivo

1°	Favorire maggiore partecipazione sociale, civica e politica
2°	Innescare meccanismi che contrastino lo sviluppo di comunità impaurite
3°	Sostenere le famiglie in difficoltà relazionali con supporti di conciliazione del conflitto
4°	Sviluppare le attività di volontariato
5°	Sostenere rapporti sociali positivi tra zone urbane, periurbane e rurali
6°	Porre fine ad ogni forma di discriminazione di genere
7°	Finanziare l'associazionismo
8°	Riconoscere e valorizzare il lavoro di cura e il lavoro domestico, promuovendo responsabilità condivisa all'interno del nucleo familiare

#### Classifica Rischio

1°	Aumento della polarizzazione delle società
2°	Esclusione sociale
3°	Profonda instabilità sociale
4°	Inasprimento dell'intolleranza verso altre culture e religioni
5°	Collasso morale dell'umanità



## NUOVI OBIETTIVI PER LA MILANO DEL 2046

- Incentivare il senso di appartenenza alla comunità cittadina, sia intervenendo a sostegno delle famiglie in difficoltà, sia richiedendo ai beneficiari la "restituzione" dell'ausilio ricevuto mediante svolgimento di attività di pubblica utilità
- Migliorare e rafforzare la rete e il coordinamento dei servizi, in particolare psico-socio-educativi
- Formare ed educare a un utilizzo consapevole delle tecnologie avanzate
- Aumentare l'inclusione sociale dei preadolescenti
- Favorire attività economiche che abbiano obiettivi sociali, come ad esempio servizi medici a prezzi calmierati
- Creare un link ideale con le altre città europee e del mondo, implementando un indice e un sistema di premialità sulle eccellenze
- Sviluppare una città rivolta ai bambini
- Rivoluzionare i parametri di livello di vita: uscire dalla schiavitù dei soldi e del lavoro come unico mezzo per accedere ad un livello di vita adeguato
- Favorire l'ampliamento delle attività e degli orari di luoghi e di servizi pubblici con attività gestite da gruppi di cittadini
- Ridurre la tendenza degli individui ad associarsi e a creare legami con altri considerati simili per alcune peculiari caratteristiche
- Collegare le reti create da università, aziende e associazioni con le reti dei cittadini
- Stimolare e promuovere un maggiore ruolo attivo di fasce di età avanzate
- Supportare attivamente la maternità per contrastare la discriminazione di genere a livello professionale
- Promuovere l'accoglienza e l'integrazione tramite servizi sociali, iniziative scolastiche e culturali che favoriscano la conoscenza reciproca tra le diversità
- Prevenire, controllare e sanzionare ogni forma di discriminazione
- Sviluppare azioni specifiche per favorire la multietnicità nelle professioni a contatto con il cittadino (polizia locale, conduzione mezzi pubblici, servizi socio-assistenziali, insegnanti corsi formazione, servizi amministrativi ecc.)
- Favorire processi di connessione intergenerazionale tra popolazione che invecchia e giovani in formazione, così da attenuare il divario tra la città che "corre" e quella che "rallenta"
- Sottoporre a sistematiche valutazioni d'impatto le politiche comunali intese a ridurre la disuguaglianza sociale
- Promuovere il sostegno alle diverse tipologie familiari e alla natalità
- Promuovere e organizzare i servizi educativi come luoghi di aggregazione per i genitori
- Lavorare per una città multicentrica e non centro vs periferia
- Ridurre i tempi di lavoro
- Migliorare la conciliazione tra famiglia e lavoro
- Contribuire a rendere Milano sempre più una città universitaria e del sapere, agevolando i ragazzi meno abbienti con politiche che aiutino a trovare alloggio
- Promuovere politiche di housing sociale
- Promuovere dispositivi innovativi che permettano al pubblico/terzo settore/varie forme di imprenditoria sociale di contrastare il degrado immobiliare (fuel poverty, efficientamento energetico) in ogni tipo di quartiere
- Promuovere un programma strategico dell'abitare: residenzialità, assegnazione temporanea di alloggi in situazioni di criticità, accoglienza in urgenza, con una particolare attenzione verso la riqualificazione e la ridestinazione d'uso delle strutture edilizie dismesse
- Sviluppare politiche integrate sui temi sociali e ambientali e smettere di trattare le questioni della disuguaglianza per compartimenti stagni
- Promuovere la cultura civica e l'educazione alla legalità e alla giustizia sociale
- Rendere i condomini più sociali, collaborativi e sostenibili (tata e badante di condominio, ecc)
- Accrescere il senso di sicurezza dei cittadini, incentivando la fruizione degli spazi pubblici
- Coinvolgere i cittadini nella cura dei beni comuni, nella loro riqualificazione e dare loro la possibilità di realizzarci dei progetti sociali



## LA TOP TEN

- 1° Supportare attivamente la maternità per contrastare la discriminazione di genere a livello professionale
- 2° Lavorare per una città multicentrica e non centro vs periferia
- 3° Coinvolgere i cittadini nella cura dei beni comuni, nella loro riqualificazione e dare loro la possibilità di realizzarci dei progetti sociali
- 4° Accrescere il senso di sicurezza dei cittadini, incentivando la fruizione degli spazi pubblici
- 5° Promuovere la cultura civica e l'educazione alla legalità e alla giustizia sociale
- 6° Promuovere l'accoglienza e l'integrazione tramite servizi sociali, iniziative scolastiche e culturali che favoriscano la conoscenza reciproca tra le diversità
- 7° Prevenire, controllare e sanzionare ogni forma di discriminazione
- 8° Promuovere dispositivi innovativi che permettano al pubblico/terzo settore/varie forme di imprenditoria sociale di contrastare il degrado immobiliare (fuel poverty, efficientamento energetico) in ogni tipo di quartiere
- 9° Sviluppare politiche integrate sui temi sociali e ambientali e smettere di trattare le questioni della disuguaglianza per compartimenti stagni
- 10° Sviluppare una città rivolta ai bambini

## NUOVI RISCHI PER LA MILANO DEL 2046

- Carenza/assenza di rete e di coordinamento dei servizi, in particolare psico-socio-educativi
- Assenza di politiche redistributive e di ascensore sociale
- Scomparsa delle attività economiche di minori dimensioni in favore delle attività economiche svolte su più ampia scala, con conseguente assoggettamento dei consumatori a lobby economiche in grado di condizionarne la vita
- Risoluzione delle problematiche inerenti alla sicurezza solo con sgomberi e forza
- Crescita delle difficoltà delle giovani generazioni di formare una famiglia, indipendentemente dalla forma giuridica della stessa
- Crescita dell'incidenza dei grandi anziani non autosufficienti privi di adeguati sostegni di cura
- Distanza sociale (agita e subita) tra vicini di casa
- Mancanza di pianificazione e inconsapevolezza sulla composizione degli abitanti della città
- Sviluppo ipertrofico di una città attrattiva per i capitali e per i turisti, e solo in subordine vicina ai bisogni quotidiani degli abitanti
- Frattura intergenerazionale ed interculturale
- Aumento di reti relazionali chiuse (ideologiche, settarie, ...)
- Significativo aumento della popolazione nel territorio metropolitano, del tempo da dedicare ad attività lavorative e degli spostamenti per necessità di studio/lavoro/utilizzo servizi, cioè riduzione dello spazio e del tempo da dedicare a relazioni sociali
- Carenza di spazi pubblici aperti
- La guerra tra poveri
- Peggioramento della qualità della componente dirigente e tecnica della macchina comunale
- Ampliamento di una fetta di popolazione che "pretende arrabbiata" senza essere accompagnata a mettere in campo le proprie risorse oltre che ad accedere alle varie tutele
- Disinvestimento e sfiducia nei servizi pubblici
- Scollamento tra pubblica amministrazione (Comune e servizi, scuole...) e quella parte più attiva, dinamica e generosa della società civile che si dà da fare e partecipa
- Aumento dell'odio e della paura: fenomeni che tendono a far chiudere le persone e le comunità e le rendono meno aperte nei confronti del cambiamento e della novità
- Chiusura dei cittadini legata al senso di insicurezza indotto da una generalizzata sovrastima dei rischi reali
- Accentuazione delle disuguaglianze economiche, territoriali, educative, sociali e religiose
- Incremento della cultura della violenza
- Invecchiamento della popolazione

- Eccessiva esposizione a tecnologizzazione-telematizzazione delle relazioni sociali (digitale versus reale)
- Aumento della cultura individualista e conseguente esasperazione della competitività
- Impoverimento culturale ed economico del tessuto sociale
- Sviluppo disomogeneo dell'area metropolitana
- Mancato sviluppo della città in chiave di rigenerazione urbana - riconquista degli spazi a uso sociale, di incontro e conoscenza reciproca
- Carezza/assenza di cultura civica e di legalità e aumento delle attività extra-legali o francamente illegali
- Esclusione sociale delle fasce più giovani dal circuito formativo e lavorativo

#### LA TOP TEN

- 1° Aumento dell'odio e della paura: fenomeni che tendono a far chiudere le persone e le comunità e le rendono meno aperte nei confronti del cambiamento e della novità
- 2° Accentuazione delle disuguaglianze economiche, territoriali, educative, sociali e religiose
- 3° Crescita delle difficoltà delle giovani generazioni di formare una famiglia, indipendentemente dalla forma giuridica della stessa
- 4° Impoverimento culturale ed economico del tessuto sociale
- 5° Scomparsa delle attività economiche di minori dimensioni in favore delle attività economiche svolte su più ampia scala, con conseguente assoggettamento dei consumatori a lobby economiche in grado di condizionarne la vita
- 6° Invecchiamento della popolazione
- 7° Esclusione sociale delle fasce più giovani dal circuito formativo e lavorativo
- 8° Chiusura dei cittadini legata al senso di insicurezza indotto da una generalizzata sovrastima dei rischi reali
- 9° Aumento della cultura individualista e conseguente esasperazione della competitività
- 10° La guerra tra poveri

## 6 - Politica e istituzioni

### POLITICA E ISTITUZIONI E BENESSERE: PERCHÉ

In un sistema democratico, la fiducia nei confronti delle istituzioni e della classe politica e la partecipazione civica dei cittadini sono la base del buon funzionamento della politica pubblica. La trasparenza delle istituzioni e nelle decisioni politiche è il fulcro della fiducia e della partecipazione dei cittadini alla vita politica, garantisce equità e coesione sociale.

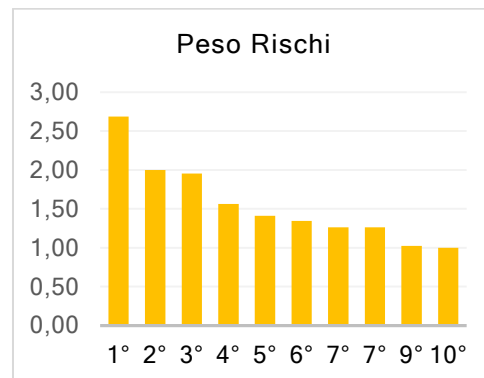
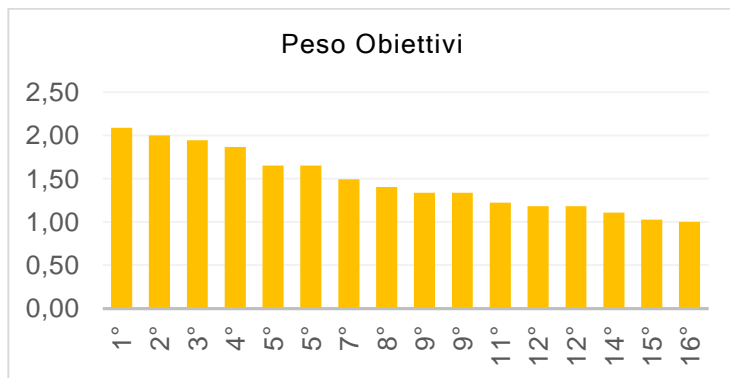
### “QUALCUNO HA DETTO CHE...” ALCUNE FOTOGRAFIE DAL FUTURO

- Adatta all'era digitale, che quindi sia in grado di favorire un ecosistema che innova e porta crescita economica, e di proteggere i cittadini a livello sociale durante la fase di transizione.
- Una politica più coerente e coordinata da istituzioni diverse. Una istituzione di Area vasta che sappia mettere insieme le diverse esigenze, senza contrapposizioni partitiche.

### OBIETTIVI E RISCHI “NOTI”: LE PRIORITA' IMMAGINATE PER LA MILANO DEL 2046

Classifica	Obiettivo
1°	Aumentare la fiducia nei partiti e nei movimenti aumentandone l'affidabilità
2°	Migliorare la coerenza delle politiche per lo sviluppo sostenibile, anche costruendo sistemi di misurazione complementari alla misurazione del PIL
3°	Potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti a prescindere da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione, stato economico o altro
4°	Aumentare il livello di accessibilità alle Istituzioni
5°	Favorire una maggiore conoscenza del funzionamento degli organi politici
6°	Promuovere efficaci partenariati tra soggetti pubblici, pubblico privati e nella società civile
7°	Sviluppare Istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli
8°	Aumentare la rappresentanza femminile nelle istituzioni e nei consigli di amministrazione delle società partecipate
9°	Assicurare un processo decisionale reattivo, inclusivo, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli
10°	Eliminare leggi, politiche e pratiche discriminatorie promuovendo legislazioni, politiche e azioni appropriate
11°	Diminuire l'età media dei rappresentanti politici e dei rappresentanti negli organi decisionali
12°	Diminuire la durata dei procedimenti civili
13°	Migliorare la regolamentazione e il monitoraggio di Istituzioni e mercati finanziari
14°	Diminuire l'affollamento degli istituti di pena
15°	Rendere più disciplinate, sicure, regolari e responsabili la migrazione e la mobilità delle persone
16°	Garantire pubblico accesso all'informazione e proteggere le libertà fondamentali

Classifica	Rischio
1°	Fallimento della governance nazionale
2°	Fallimento della governance regionale o globale
3°	Collasso o crisi fra Istituzioni
4°	Assenza di politiche orientate al lungo termine
5°	Fallimento delle Istituzioni o dei meccanismi finanziari
6°	Diffusione massiccia di populismo
7°	Perdita della fiducia nelle relazioni internazionali
7°	Costante instabilità politica
9°	Intrusione nelle politiche locali mediante manipolazione dei media
10°	Incremento della competizione geopolitica



#### NUOVI OBIETTIVI PER LA MILANO DEL 2046

- Trovare nuovi canali di comunicazione con i cittadini riguardo ai servizi offerti
- Guidare percorsi di partecipazione alle scelte strategiche
- Semplificare la burocrazia, per semplificare l'attività degli amministratori e rendere loro più facile aiutare i cittadini
- Maggiori garanzie per i servizi al cittadino
- Procedere a una fortissima integrazione a base metropolitana
- Promuovere l'educazione civica e sviluppare il senso di appartenenza alla comunità
- Impegnarsi per colmare il divario tra istituzioni e cittadini
- Accompagnare il ricambio generazionale nei gruppi dirigenti

#### LA TOP TEN

- 1° Promuovere l'educazione civica e sviluppare il senso di appartenenza alla comunità
- 2° Procedere a una fortissima integrazione a base metropolitana
- 3° Trovare nuovi canali di comunicazione con i cittadini riguardo ai servizi offerti
- 4° Impegnarsi per colmare il divario tra istituzioni e cittadini
- 5° Accompagnare il ricambio generazionale nei gruppi dirigenti
- 6° Semplificare la burocrazia, per semplificare l'attività degli amministratori e rendere loro più facile aiutare i cittadini
- 7° Maggiori garanzie per i servizi al cittadino
- 8° Guidare percorsi di partecipazione alle scelte strategiche

#### NUOVI RISCHI PER LA MILANO DEL 2046

- Messa in discussione della democrazia come valore fondamentale per organizzare la nostra società
- Basso livello di cooperazione con la Svizzera, e di integrazione economica fra imprese italiane e imprese svizzere
- Collasso dell'integrazione metropolitana ed egoismo fra i comuni
- Mancanza di visione
- Contrasto tra istruzioni locali e nazionali
- Mancanza di risorse per realizzare obiettivi a livello locale
- Perdita di fiducia nelle istituzioni locali e nella loro capacità di proporre e implementare modelli di sviluppo efficaci e sostenibili
- Diffusione di un mix di populismo e analfabetismo funzionale
- Fallimento della governance multilivello, ovvero mancanza di collaborazione e comunicazione tra enti locali, regionali, nazionali ed europei
- Mancato coordinamento tra le istituzioni
- Mancato coordinamento con i livelli di governo sovra ordinati
- Carenza di competenze diffuse

## LA TOP TEN

- 1° Fallimento della governance multilivello, ovvero mancanza di collaborazione e comunicazione tra enti locali, regionali, nazionali ed europei
- 2° Mancato coordinamento tra le istituzioni
- 3° Diffusione di un mix di populismo e analfabetismo funzionale
- 4° Collasso dell'integrazione metropolitana ed egoismo fra i comuni
- 5° Mancato coordinamento con i livelli di governo sovra ordinati
- 6° Mancanza di visione
- 6° Contrasto tra istituzioni locali e nazionali
- 6° Perdita di fiducia nelle istituzioni locali e nella loro capacità di proporre e implementare modelli di sviluppo efficaci e sostenibili
- 9° Mancanza di risorse per realizzare obiettivi a livello locale
- 10° Messa in discussione della democrazia come valore fondamentale per organizzare la nostra società
- 10° Carenza di competenze diffuse

## 7 - Sicurezza

### SICUREZZA E BENESSERE: PERCHÉ

La sicurezza personale fa riferimento alla possibilità di esercitare le proprie libertà reali e realizzare le proprie capacità. In questi termini risultano fondamentali non soltanto le condizioni di sicurezza oggettive, ma anche la percezione soggettiva di libertà personale, che rende effettiva la possibilità di benessere. Subire un crimine genera danni patrimoniali, ma incide soprattutto sul senso di vulnerabilità e dignità della persona, e può risultare bloccante anche per le attività più semplici della vita quotidiana. Un contesto percepito come sicuro e privo di violenza assicura quindi la condizione fondamentale per lo sviluppo del benessere personale.

### “QUALCUNO HA DETTO CHE...” ALCUNE FOTOGRAFIE DAL FUTURO

- Tecnologica, digitale, quasi invisibile. Centrale operativa, interconnessione fra i sistemi di sicurezza interforze, condivisione degli strumenti e delle informazioni fra tutti gli operatori della città.
- Nel 2046 vivremo in un mondo completamente digitalizzato, non sarà possibile pensare alla sicurezza fisica e a quella digitale come due mondi separati, le tecnologie ci offriranno strumenti di controllo, tracciabilità e prevenzione di grande sofisticazione e precisione.

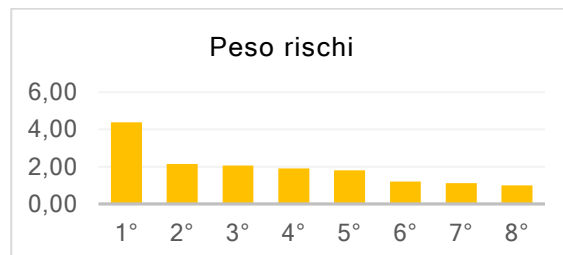
### OBIETTIVI E RISCHI “NOTI”: LE PRIORITÀ IMMAGINATE PER LA MILANO DEL 2046

#### Classifica Obiettivo

- |     |   |
|-----|---|
| 1°  | Diminuire il degrado nella zona in cui si vive  |
| 2°  | Aumentare la percezione e l'esperienza di sicurezza camminando da soli quando è buio  |
| 3°  | Diminuire la violenza fisica sulle donne (fisica, sessuale e domestica)   |
| 4°  | Ridurre sostanzialmente la corruzione in tutte le sue forme   |
| 5°  | Promuovere lo stato di diritto e garantire parità di accesso alla giustizia per tutti   |
| 6°  | Diminuire la preoccupazione di subire una violenza sessuale   |
| 6°  | Aumentare i controlli sull'abusivismo e le irregolarità   |
| 8°  | Diminuire i furti in abitazione, borseggi e rapine  |
| 9°  | Eliminare abuso, sfruttamento, traffico e forme di violenza contro i bambini  |
| 10° | Diminuire la paura di stare per subire un reato   |
| 11° | Ridurre in maniera significativa il finanziamento illecito e il traffico di armi, potenziare il recupero e la restituzione dei beni rubati e combattere le forme di crimine organizzato |
| 12° | Fornire identità giuridica per tutti, compresa la registrazione delle nascite   |
| 13° | Diminuire gli omicidi   |
| 14° | Ridurre in modo significativo il numero di morti e il numero di persone colpite da calamità   |

#### Classifica Rischio

- |    |   |
|----|---|
| 1° | Corruzione  |
| 2° | Frode o furto di dati   |
| 3° | Diffusione del commercio illecito   |
| 4° | Attacchi terroristici   |
| 5° | Proliferazione incontrollata di Fake News                                       |
| 6° | Incidenti o vulnerabilità costruttiva delle macchine a intelligenza artificiale |
| 7° | Diffusione di armi di distruzione di massa                                      |
| 8° | Rischi di guerra  |



#### NUOVI OBIETTIVI PER LA MILANO DEL 2046

- Regolamentare in modo efficace le aree della movida nel rispetto della quiete pubblica, nel rispetto del codice della strada e del diritto al riposo dei residenti
- Contrastare, fino ad annullare, la dispersione scolastica
- Estendere la mobilità su ferro a tutta la città metropolitana a parità di tariffe. Nello sviluppo urbano ragionare in termini di città metropolitana. Rendere possibile e veloce la mobilità in tutta la città metropolitana, anche di notte
- Promuovere il rispetto della dignità umana
- Stabilire pene certe per chi agisce contro i beni comuni e le normative vigenti
- Creazione di pool operativi per singole tematiche, finalizzati al controllo coordinato del territorio
- Lavorare alla corretta integrazione di chi vive e lavora a Milano, mettendo a disposizione alloggi adeguati per tutti, governando e accompagnando le modalità di accesso all'edilizia popolare
- Diffondere esempi virtuosi di integrazione rispettosa del Paese che li ha accolti
- Investire sulla cultura digitale e creare consapevolezza dei rischi, non solo sulla sicurezza fisica ma soprattutto su quella digitale
- Promuovere politiche inclusive e lavorative dei migranti
- Contrastare la percezione di insicurezza anche attraverso scelte urbanistiche, architettoniche e di design dello spazio urbano, per evitare che si creino zone di degrado fisico e sociale; in particolare contrastare la specializzazione funzionale dei quartieri e migliorare l'illuminazione pubblica
- Aumentare il controllo, il presidio e la sicurezza sui mezzi di trasporto pubblico
- Potenziare le politiche atte a ridurre le diseguaglianze, coinvolgendo in una sorta di patto di solidarietà i cittadini delle diverse realtà culturali e sociali, dimostrando che tutto ciò genera una qualità di vita migliore per tutti
- Promuovere esperienze di coesione sociale e partecipazione attiva dei cittadini
- Eliminare il degrado nei quartieri periferici, promuovere attivamente la presenza di "luci culturali" in ogni quartiere residenziale, a partire dalle periferie e ripristinare i centri di aggregazione
- Rendere vivibili tutte le zone della città, in particolare le periferie, attraverso interventi di riqualificazione ambientale ed edilizia
- Guardare con più attenzione al degrado delle periferie: il divario tra Centro e periferie è enorme e alimenta la percezione del senso di diseguaglianza e di pericolo in aree sempre più remote e criminalizzate
- Garantire una sistematica repressione dei fenomeni di illegalità e recupero dell'ordine, attraverso il rafforzamento dei dispositivi di controllo di polizia e dando effettivo seguito allo sconto delle pene
- Contrastare le piccole illegalità ad ogni livello
- Calmierare i canoni di locazione degli esercizi commerciali per consentire una maggiore diffusione di attività che assicurino il presidio civico delle vie, anche in orario serale
- Creare e incentivare luoghi e occasioni di socializzazione diffusi su tutto il territorio cittadino
- Presidiare sempre i caseggiati popolari con attività sociali, sportive e culturali
- Garantire l'accesso all'alfabetizzazione ed alla cultura con iniziative continue e partecipate nei quartieri
- Diffondere a Milano, soprattutto tra le categorie "deboli" (es. anziani), maggiore conoscenza e consapevolezza dei dati sul calo complessivo del tasso di criminalità nel lungo periodo
- Lavorare per produrre un cambiamento culturale profondo, cominciando dalla scuola primaria, focalizzato sulla parità di genere e sull'abbattimento degli stereotipi
- Diminuire (fino ad azzerare) le presenze di accampamenti, rifugi di fortuna, occupazioni abusive di immobili abbandonati da parte dei senza fissa dimora e rom
- Sviluppare una pianificazione di sviluppo urbano e sociale, con un'idea globale e complessa della città



- Sviluppare iniziative finalizzate a rafforzare la fiducia tra le persone, per dissolvere insicurezze e paure
- Ridurre l'instabilità delle condizioni di sicurezza dovute a maggiori attività illegali legate al livello di ricchezza della città e al flusso di soldi (furti, spaccio di droghe, prostituzione, gioco d'azzardo)

#### LA TOP TEN

- 1° Contrastare, fino ad annullare, la dispersione scolastica
- 1° Promuovere il rispetto della dignità umana
- 3° Lavorare per produrre un cambiamento culturale profondo, cominciando dalla scuola primaria, focalizzato sulla parità di genere e sull'abbattimento degli stereotipi
- 4° Sviluppare una pianificazione di sviluppo urbano e sociale, con un'idea globale e complessa della città
- 5° Rendere vivibili tutte le zone della città, in particolare le periferie, attraverso interventi di riqualificazione ambientale e edilizia
- 6° Promuovere esperienze di coesione sociale e partecipazione attiva dei cittadini
- 6° Eliminare il degrado nei quartieri periferici, promuovere attivamente la presenza di "lucci culturali" in ogni quartiere residenziale, a partire dalle periferie e ripristinare i centri di aggregazione
- 6° Garantire l'accesso all'alfabetizzazione ed alla cultura con iniziative continue e partecipate nei quartieri
- 9° Sviluppare iniziative finalizzate a rafforzare la fiducia tra le persone, per dissolvere insicurezze e paure
- 10° Lavorare alla corretta integrazione di chi vive e lavora a Milano, mettendo a disposizione alloggi adeguati per tutti, governando e accompagnando le modalità di accesso all'edilizia popolare
- 10° Promuovere politiche inclusive e lavorative dei migranti
- 10° Potenziare le politiche atte a ridurre le disuguaglianze, coinvolgendo in una sorta di patto di solidarietà i cittadini delle diverse realtà culturali e sociali, dimostrando che tutto ciò genera una qualità di vita migliore per tutti

#### NUOVI RISCHI PER LA MILANO DEL 2046

- Non puntare sulla partecipazione attiva dei cittadini ad un progetto di solidarietà e condivisione
- Esclusione dalla costruzione della vita pubblica di Milano delle forze più attive e meglio formate alla gestione della diversità culturale. Regressione della cultura dei diritti
- Aumento dell'analfabetismo di ritorno
- Caos dovuto al traffico
- Mancanza di opportunità culturali e sociali nei quartieri periferici
- Mancanza di collegamenti idonei nell'area metropolitana
- Diffusione di nuove forme di criminalità
- Scarsità di risorse a disposizione dell'istituzione locale per affrontare i problemi di disorganizzazione sociale nei vari gruppi e nelle collettività diverse
- Proliferazione di aree di illegalità popolate da pluripregiudicati in libertà e difficilmente rintracciabili e sviluppo di intere aree controllate dalla criminalità
- Degrado dei quartieri periferici e creazione di quartieri ghetto e/o ghettizzanti con concentrazioni di problematiche e di disagio sociale
- Mancanza di criterio nell'assegnazione delle case popolari
- Diffusione di vecchie e nuove forme di razzismo, fomentatrici di intolleranza e violenza
- Aumento della discriminazione sistemica di categorie svantaggiate (soprattutto donne, giovani e persone di origine o nazionalità straniera) sui mercati del lavoro, della casa, dell'accesso ai servizi sociali, sanitari ed economici
- Progressivo isolamento delle persone provenienti da altri paesi, in particolare extracomunitari
- Perdita di autorevolezza, credibilità e fiducia nelle istituzioni democratiche
- Polarizzazione ed esclusione sociale con disagio crescente delle fasce più povere della popolazione
- Incremento della tensione sociale e della micro-criminalità derivante dalla crescita della disoccupazione e delle disuguaglianze economico-sociali

- Bassa percezione della possibilità di impatto dell'operato delle forze di polizia sull'attività criminale, e impossessamento del territorio da parte di medio piccole organizzazioni delinquenti
- Gruppi di cittadini che si organizzano in modo autonomo e/o violento per farsi giustizia da sé
- Episodi di panico che determinano l'accrescimento di fenomeni di paura e intolleranza verso il prossimo
- Perdita di sicurezza sulla propria abitazione
- Aumento dei reati di strada, anche legati a gruppi o gang di giovani nelle zone periferiche
- Degrado dei luoghi di aggregazione pubblica, declino del presidio civico di strade, piazze, parchi
- Aumentato dell'utilizzo di droga in città
- Cyber Crime: da fenomeni di nuova micro-criminalità ad attacchi ad infrastrutture strategiche

#### LA TOP TEN

- 1° Polarizzazione ed esclusione sociale con disagio crescente delle fasce più povere della popolazione
- 2° Mancanza di opportunità culturali e sociali nei quartieri periferici
- 3° Degrado dei quartieri periferici e creazione di quartieri ghetto e/o ghettizzanti con concentrazioni di problematiche e di disagio sociale
- 3° Perdita di autorevolezza, credibilità e fiducia nelle istituzioni democratiche
- 5° Diffusione di vecchie e nuove forme di razzismo, fomentatrici di intolleranza e violenza
- 6° Non puntare sulla partecipazione attiva dei cittadini ad un progetto di solidarietà e condivisione
- 7° Esclusione dalla costruzione della vita pubblica di Milano delle forze più attive e meglio formate alla gestione della diversità culturale. Regressione della cultura dei diritti
- 8° Aumento dell'analfabetismo di ritorno
- 9° Mancanza di collegamenti idonei nell'area metropolitana
- 10° Cyber Crime: da fenomeni di nuova micro-criminalità ad attacchi ad infrastrutture strategiche

## 8 - Benessere soggettivo

### BENESSERE SOGGETTIVO E BENESSERE: PERCHÉ

Il benessere soggettivo riguarda tutte le percezioni personali che influenzano la vita dei cittadini e le loro interrelazioni. Il benessere soggettivo attraversa quindi trasversalmente tutte le dimensioni del BES, rendendole concrete nel vissuto individuale dei cittadini.

### “QUALCUNO HA DETTO CHE...” ALCUNE FOTOGRAFIE DAL FUTURO

- Immagino una città dinamica in cui ci sia mobilità lavorativa e sociale, mezzi pubblici efficienti, scuole pubbliche buone, più verde pubblico, servizi sanitari accoglienti e rispondenti alle esigenze del cittadino. Una città vivace dal punto di vista culturale, inserita in un contesto internazionale.
- Il milanese del 2046 dovrebbe sentire su di sé e sul proprio destino uno stato di effervescenza creativa, sentire che può fare ciò che riesce a immaginare/osare per la vita propria e collettiva, sentirsi parte di un percorso che riannoda la sua storia con la storia di chi viene dopo. Felicamente parte di una comunità in cui si torni al Noi, nell'incontro di tutte le culture.

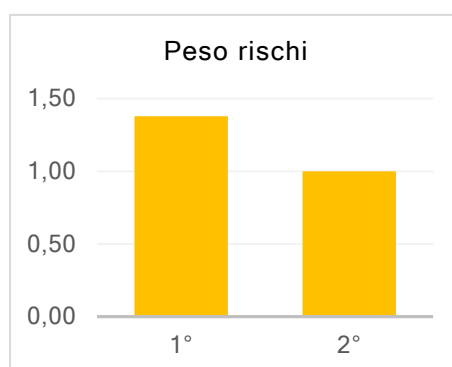
### OBIETTIVI E RISCHI “NOTI”: LE PRIORITA' IMMAGINATE PER LA MILANO DEL 2046

#### Classifica Obiettivo

1°	Aumentare la soddisfazione per la propria vita
2°	Sentirsi maggiormente inclusi nella comunità di appartenenza
3°	Migliorare la qualità delle relazioni personali
4°	Migliorare lo stato di salute percepito
5°	Migliorare la qualità percepita dell'ambiente
6°	Migliorare la percezione di sicurezza cittadina
7°	Aumentare la percezione di sicurezza per il proprio futuro
8°	Aumentare la percezione del proprio standard di vita
9°	Migliorare la soddisfazione per il proprio lavoro
10°	Aumentare il tempo per poter fare ciò che si desidera

#### Classifica Rischio

1°	Perdita della fiducia pubblica nelle Istituzioni
2°	Drastica riduzione delle libertà individuali e collettive



### NUOVI OBIETTIVI PER LA MILANO DEL 2046

- Agevolare l'ingresso al nido comunale
- Sviluppare "competenze di cittadinanza" per i soggetti migranti in fase di riconoscimento
- Potenziare l'efficienza e la pulizia dei mezzi pubblici

- Interventi di riduzione della "solitudine" delle fasce marginali della popolazione: nuovi poveri, giovani che lasciano la scuola, famiglie disgregate, ecc.
- Potenziare la disponibilità di collegamento wi-fi cittadino
- Contrasto all'utilizzo di stupefacenti nel mondo della moda
- Contrasto all'utilizzo di stupefacenti nelle periferie
- Favorire lo scambio intergenerazionale
- Favorire uno sviluppo emotivo e relazionale in ambito scolastico, mirato all'espressione, alla condivisione, al riconoscimento, al rispetto dei vissuti dell'altro e all'attivazione di comportamenti prosociali
- Aumentare il supporto istituzionale all'imprenditorialità personale e di comunità
- Avere un luogo dove riporre problemi e soluzioni, come ad esempio sportelli psicologici
- Garantire l'autosufficienza economica per i cittadini
- Presidiare gli spazi pubblici, soprattutto nelle periferie, con iniziative ed eventi che consentano ai cittadini di godere della città
- Investire in educazione
- Migliorare l'offerta educativa con forme di tutoraggio dei soggetti con minori disponibilità familiari ed economiche tramite una rete di strutture, specie nelle periferie, in cui offrire servizi (doposcuola, lezioni di lingua, corsi di orientamento) gestiti insieme a enti nonprofit e cittadini attivi
- Introdurre una formazione scolastica multi-culturale e favorire lo scambio tra culture, per ridurre il pregiudizio e la discriminazione
- Favorire la continuità educativa nel sistema scolastico e aumentare la proposta formativa arricchendola (es. sport, musica, inglese) e favorendo scambi su progetti culturali, sportivi, educativi condivisi dalle diverse scuole
- Aumentare la capacità di comprendere la complessità e le differenze
- Aumentare la comunicazione nei confronti degli stranieri con maggiore diffusione della conoscenza delle lingue per tutti gli operatori al servizio del pubblico
- Migliorare l'accoglienza, e quindi l'inclusione percepita da parte delle minoranze o dei gruppi sociali più deboli
- Aprire nidi e scuole materne anche a stranieri irregolari
- Garantire la centralità della famiglia e l'equilibrio lavoro-vita privata
- Fare in modo che i giovani possano lavorare e che tornino a progettare il proprio futuro, anche tramite la promozione dell'imprenditorialità
- Effettuare una riqualificazione architettonica per riscoprire i quartieri piatti della città (sulla linea di Berlino e Copenaghen)
- Effettuare una riqualificazione delle case popolari, anche tramite il miglioramento degli spazi comuni
- Sviluppare nuove tecnologie e strumenti ad elevata automazione, che migliorino le condizioni di vita dei cittadini relativamente a mobilità e servizi, e che siano coerenti con i bisogni di salute e benessere dei cittadini stessi
- Incrementare la mobilità dolce
- Responsabilizzare i cittadini nella cura del benessere cittadino, con forme di economia sociale e impegno civico
- Incentivare le imprese sociali attraverso forme di co-progettazione e clausole sociali negli acquisti di beni e servizi
- Investire in sostenibilità ambientale e adottare misure e regolamentazioni coerenti
- Prevedere uno sviluppo che garantisca e incrementi le aree a verde, e che preveda di effettuare interventi urbanistici in sintonia con i risultati delle ricerche su ciò che meglio garantisce la sostenibilità e la migliore qualità di vita dei cittadini
- Adottare politiche, anche "estreme", di salvaguardia dell'ambiente e di riduzione dell'inquinamento
- Migliorare la percezione di essere adeguatamente riconosciuti, valorizzati e apprezzati

## LA TOP TEN

1° Investire in educazione

- 2° Prevedere uno sviluppo che garantisca e incrementi le aree a verde, e che preveda di effettuare interventi urbanistici in sintonia con i risultati delle ricerche su ciò che meglio garantisce la sostenibilità e la migliore qualità di vita dei cittadini
- 3° Effettuare una riqualificazione delle case popolari, anche tramite il miglioramento degli spazi comuni
- 4° Fare in modo che i giovani possano lavorare e che tornino a progettare il proprio futuro, anche tramite la promozione dell'imprenditorialità
- 5° Introdurre una formazione scolastica multi-culturale e favorire lo scambio tra culture, per ridurre il pregiudizio e la discriminazione
- 6° Adottare politiche, anche "estreme", di salvaguardia dell'ambiente e di riduzione dell'inquinamento
- 7° Investire in sostenibilità ambientale e adottare misure e regolamentazioni coerenti
- 8° Interventi di riduzione della "solitudine" delle fasce marginali della popolazione: nuovi poveri, giovani che lasciano la scuola, famiglie disgregate, ecc.
- 9° Migliorare l'offerta educativa con forme di tutoraggio dei soggetti con minori disponibilità familiari ed economiche tramite una rete di strutture, specie nelle periferie, in cui offrire servizi (doposcuola, lezioni di lingua, corsi di orientamento) gestiti insieme a enti nonprofit e cittadini attivi
- 10° Contrasto all'utilizzo di stupefacenti nelle periferie

#### NUOVI RISCHI PER LA MILANO DEL 2046

- Uso scorretto dei dati personali
- L'ignoranza dei cittadini
- Dominio del lavoro sulla vita privata che non consente un giusto equilibrio tra il tempo dedicato alla famiglia, al tempo libero, alle proprie passioni
- Sviluppo di nuove tecnologie e automazione non in sintonia con i reali bisogni dei cittadini
- Perdita del senso del limite in ogni ambito
- Perdita del senso di futuro e appiattimento sulla dimensione del presente, contrazione della prospettiva growing in favore della prospettiva sharing o maintaining piuttosto che protecting
- Considerare "partecipazione" la pratica del semplice "referendum social", escludendo le forme di incontro e dibattito "calde" e "umane"
- Perdita della capacità di innovare in assenza di investimenti per creare incubatori di idee
- Frammentazione familiare
- Aumento della consapevolezza dei diritti degli individui e perdita di consapevolezza sui doveri
- Aumento dei disagi psichici
- Chiusura di attività commerciali nelle zone periferiche
- Assenza di una politica per l'imprenditorialità giovanile
- Crescita della criminalità organizzata
- Senso di impotenza appresa
- Tensione abitativa: l'attrazione economica e culturale che Milano esercita a livello nazionale, e non solo, determina una crescita della popolazione che pone sotto stress la città (sia in termini di disponibilità di alloggi a costi accessibili, sia come adeguatezza dei servizi offerti ai cittadini)
- Inquinamento da traffico e riscaldamento
- Minore interesse delle Istituzioni per le misure anti inquinamento
- Auto elettrica come unica soluzione dei problemi ambientali
- Frammentazione sociale, marginalizzazione dei più deboli, discriminazione
- Forbice ampia tra ricchi e poveri
- Costo della vita troppo elevato
- Insufficienza di fondi/disponibilità economiche da dedicare alla sicurezza e al trasporto pubblico
- Ampliamento della fascia di povertà
- Progressiva chiusura sociale nei confronti dell'"Altro"
- Perdita di capitale sociale e mancanza di meccanismi per generare prossimità e inclusione
- Disgregazione e aumento della violenza, anche etnica, a causa delle disegualianze
- Individualismo e disprezzo per i più deboli
- Aumento del divario tra aree del centro e periferie
- Multiculturalismo non adeguatamente governato

- Aumento della disoccupazione
- Fuga dei cervelli e delle professionalità
- Eccessiva burocrazia
- Prevalenza di interessi economici privati a scapito di quelli pubblici nello sviluppo ambientale e urbano
- Mancanza di solidarietà e perdita del senso di comunità
- Crollo dell'educazione
- Scarsa conoscenza e coinvolgimento dei cittadini nella vita della città e isolamento delle categorie più deboli
- Estrema solitudine diffusa in ampie fasce di popolazione
- Eccessiva percezione di insicurezza che porta a chiusura e malessere personale
- Limitazione dei diritti di cittadinanza

#### LA TOP TEN

- 1° Forbice ampia tra ricchi e poveri
- 2° Inquinamento da traffico e riscaldamento
- 3° Crollo dell'educazione
- 4° Mancanza di solidarietà e perdita del senso di comunità
- 5° Ampliamento della fascia di povertà
- 6° Costo della vita troppo elevato
- 7° Aumento della disoccupazione
- 8° Frammentazione sociale, marginalizzazione dei più deboli, discriminazione
- 9° Progressiva chiusura sociale nei confronti dell' "Altro"
- 10° Individualismo e disprezzo per i più deboli

## 9 - Paesaggio e patrimonio culturale

### PAESAGGIO E PATRIMONIO CULTURALE E BENESSERE: PERCHÉ

Esistono due dimensioni del concetto di paesaggio: il paesaggio visivo e il paesaggio geografico. Il paesaggio visivo concorre direttamente al benessere tramite sia la percezione visiva e i valori estetici ad essa associati, che l'attenzione sociale alla protezione del paesaggio come problema ambientale. Per il paesaggio geografico (urbano, rurale e naturale) la relazione con il benessere si basa sull'attuazione del principio costituzionale della tutela del paesaggio e del patrimonio storico e artistico della Nazione (art. 9): beni comuni di cui deve essere garantita la salvaguardia su tutto il territorio nazionale (equità) e la fruizione per le generazioni future (sostenibilità). La tutela del paesaggio genera non soltanto benefici immateriali, ma anche concrete opportunità di sviluppo locale (turismo, produzioni agroalimentari) e la produzione di servizi di valore (biodiversità e difesa del suolo).

### “QUALCUNO HA DETTO CHE...” ALCUNE FOTOGRAFIE DAL FUTURO

- La città futura non potrà essere configurata, nella morfologia e nell'immagine, sotto specie di “forma urbis”. Sarà un mosaico, tanto più affascinante, quanto più alta sarà l'evidenza dei pezzi; un vero e proprio montaggio di figure (e tempi) eterogenei.
- Immaginiamo una Milano in cui i cittadini siano i veri custodi del patrimonio culturale e paesaggistico, e che dall'altro lato il patrimonio diventi uno dei pilastri su cui costruire l'identità dei quartieri della Milano del futuro.

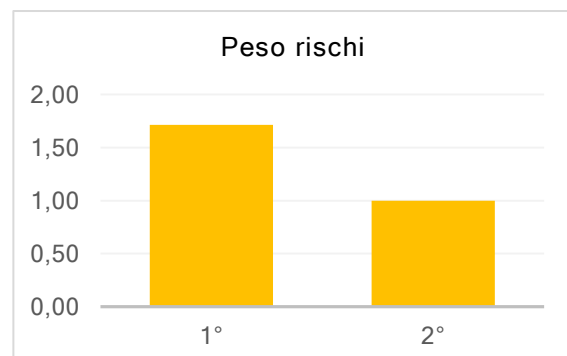
### OBIETTIVI E RISCHI “NOTI”: LE PRIORITA' IMMAGINATE PER LA MILANO DEL 2046

#### Classifica Obiettivo

1°	Aumentare la densità di verde storico e parchi urbani
2°	Potenziare gli sforzi per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale, aumentando anche la spesa corrente
3°	Aumentare utilizzo, densità e rilevanza del patrimonio museale
4°	Diminuire l'abusivismo edilizio
5°	Aumentare il numero delle biblioteche e degli utenti
6°	Diminuire l'erosione dello spazio rurale da dispersione urbana e da abbandono
7°	Diminuire l'insoddisfazione per il paesaggio del luogo di vita e la percezione di deterioramento
8°	Aumentare la diffusione delle aziende agrituristiche

#### Classifica Rischio

1°	Fallimento della pianificazione urbana
2°	Esondazioni fluviali





## NUOVI OBIETTIVI PER LA MILANO DEL 2046

- Favorire l'imprenditorialità giovanile nel settore culturale con azioni di sostegno concreto
- Definire itinerari che configurino una passeggiata archeologica nel centro, con prolungamenti foranei\*
- Migliorare e rendere più semplice l'uso di spazi comuni per iniziative culturali
- Acquisire gli archivi privati per consentire di leggere meglio la storia della comunità
- Costruire il Brand Milano e il suo sistema di comunicazione, avendo il patrimonio culturale e la cura ambientale come valori portanti della sua Identità
- Condividere idee e proporre grandi dibattiti sul futuro della scuola, dei musei, dei teatri
- Valorizzare le potenzialità dell'originario assetto policentrico milanese per le attività di vita associata
- Facilitare l'accoglienza all'interno dei gruppi familiari del linguaggio e delle caratteristiche di Milano
- Rendere più visibili e fruibili quelle esperienze di innovazione culturale, sperimentazione di nuove forme di welfare, riqualificazione e riuso già esistenti nelle periferie
- Creare occasioni di incontro con discussioni su temi alto culturali, non troppo pedagogiche né legate alla promozione di novità librarie
- Puntare sulla sostenibilità e sulla riduzione dell'inquinamento
- Aumentare la consapevolezza, a partire dalla politica, che il settore culturale è per Milano una risorsa importante anche economicamente, e sostenerlo
- Fare in modo che i cittadini siano custodi del patrimonio, rivolgendosi specialmente alle classi escluse per ragioni economiche: i troppo giovani, i troppo anziani e gli stranieri
- Sviluppare la pedonalizzazione e l'arredo urbano (piccole aree di verde abbandonate, luoghi di coesione all'aperto, arte pubblica)
- Aumentare la percentuale di territorio fruibile, riducendo le auto lungo le strade
- Aumentare la rete ciclabile attraverso un piano specifico (biciplan) che studi in modo particolare il completamento e la connessione della rete
- Promuovere una mobilità sostenibile, anche favorendo il trasporto pubblico
- Mettere al centro di qualunque progetto per la città il valore della Bellezza
- Connettere il cittadino/turista attraverso un pool di promotori culturali, identificabili in alcuni luoghi della città
- Promuovere progetti culturali sinergici tra le varie istituzioni locali ed europee (es. Grandi Mostre con rilevante struttura scientifica)
- Migliorare il paesaggio delle periferie urbane, promuovendone lo sviluppo come distretti culturali tramite il coinvolgimento di abitanti delle periferie e appartenenti ad altre aree della città
- Definire con grande anticipo le caratteristiche che regoleranno la progettazione sia dei piani regolatori, che dei progetti architettonici, per evitare il dilagare di ghetti di cemento nelle periferie
- Riqualificare/manutenere l'edilizia popolare
- Portare cultura "a domicilio", unendola alla convivialità
- Rendere accessibile la proposta culturale a tutti, per età, lingua, luogo di provenienza e classe sociale ed economica
- Favorire la fruizione dei luoghi della cultura da parte dei giovani
- Mantenere le scuole pubbliche dal degrado
- Coinvolgere i musei nelle pianificazioni urbanistiche
- Mettere a sistema le aree verdi, così da rimettere in gioco il rapporto tra città e campagna
- Incrementare il verde negli spazi privati
- Dare visibilità attraverso un programma diffuso di installazioni artistiche, sistematiche e continuative nel tempo (pertinenti agli obiettivi preposti e posizionati nei punti nodali della città)
- Ristrutturare le periferie creando molti centri sul modello dei "campi" di Venezia
- Distruggere progressivamente l'edilizia "orribile", largamente presente in città, e sostituirla con altra di qualità, proibendo nuove costruzioni se non monitorate da apposito comitato
- Aumentare considerevolmente le aree dedicate allo sport dilettantistico dei cittadini, collegate tra loro da una fitta rete ciclabile

## LA TOP TEN

- 1° Puntare sulla sostenibilità e sulla riduzione dell'inquinamento
- 1° Aumentare la consapevolezza, a partire dalla politica, che il settore culturale è per Milano una risorsa importante anche economicamente, e sostenerla
- 3° Manutenere le scuole pubbliche dal degrado
- 4° Promuovere una mobilità sostenibile, anche favorendo il trasporto pubblico
- 4° Favorire la fruizione dei luoghi della cultura da parte dei giovani
- 6° Migliorare il paesaggio delle periferie urbane, promuovendone lo sviluppo come distretti culturali tramite il coinvolgimento di abitanti delle periferie e appartenenti ad altre aree della città
- 7° Sviluppare la pedonalizzazione e l'arredo urbano (piccole aree di verde abbandonate, luoghi di coesione all'aperto, arte pubblica)
- 7° Mettere a sistema le aree verdi, così da rimettere in gioco il rapporto tra città e campagna
- 8° Promuovere progetti culturali sinergici tra le varie istituzioni locali ed europee (es. Grandi Mostre con rilevante struttura scientifica)
- 9° Rendere accessibile la proposta culturale a tutti, per età, lingua, luogo di provenienza e classe sociale ed economica
- 10° Favorire l'imprenditorialità giovanile nel settore culturale con azioni di sostegno concreto

## NUOVI RISCHI PER LA MILANO DEL 2046

- Esodo dei residenti dalla "città compatta", a favore dell'emergente richiesta di ricettività turistica
- Privatizzazione del paesaggio e delle iniziative culturali
- Assenza di defiscalizzazioni che aiutano i privati che vogliono investire in ambito paesaggistico-culturale
- Uso spropositato di tecnologia, responsabile dell'allontanamento dei giovani dalle biblioteche, dai musei, dai teatri
- Depauperamento delle attività di artigianato, commercio ecc. a favore della concentrazione in grandi attività commerciali
- Mancanza di verde e di aree che accrescano il benessere degli individui
- Peggioramento della manutenzione ordinaria del paesaggio e patrimonio culturale milanese
- Aumento delle città "dormitori" con conseguente spazio sempre più limitato per la relazione uomo-natura e impoverimento del legame che l'uomo ha con la terra
- Mancato investimento nella realizzazione di biblioteche
- Sovraffollamento in specifiche manifestazioni negli spazi pubblici, che crea disagio alla cittadinanza
- Aumento dell'inquinamento e incapacità di adeguarsi al cambiamento climatico e all'innalzamento della temperatura
- Calamità naturali (alluvioni, trombe d'aria)
- Incapacità di corretto smaltimento dei rifiuti
- Mancato raggiungimento degli obiettivi collegati alla mobilità urbana sostenibile
- Mancanza di consapevolezza e di cura delle criticità delle infrastrutture, in particolare di quelle del trasporto
- Incremento del traffico urbano e difficoltà di percorrere la città in tempi brevi
- Rischio che gli interessi legati al settore automobilistico impediscano azioni forti verso una mobilità alternativa
- Pianificazione che comporta un aumento delle diseguglianze, con una progressiva espulsione dei cittadini dai quartieri in corso di rigenerazione (e conseguentemente di gentrificazione)
- Incapacità di adottare processi d'integrazione delle quote di migranti assegnati e perdita dell'opportunità di diventare una metropoli multi-etnica, elemento fondamentale di contaminazione creativa per la città
- Fallimento della riqualificazione delle periferie
- Eliminazione/limitazione dei fondi pubblici destinati agli spazi museali pubblici, per finanziare e appoggiare sempre più fondazioni e musei privati
- Aumento dell'impoverimento culturale creerà alibi per destinare sempre meno fondi al sostenimento delle iniziative del settore culturale
- Timida azione pubblica nella rottamazione dell'edificio obsoleto o aberrante

- Speculazione edilizia
- Mancata riapertura dei Navigli
- Scelta emozionale della riapertura dei Navigli senza porre in atto una reale chiusura del centro storico da essi racchiuso
- Diminuzione delle aree permeabili, con problemi di tenuta del sistema di dispersione delle acque
- Servizi di qualità troppo costosi: le corporazioni dovrebbero essere messe sotto stretto controllo

## LA TOP TEN

- 1° Assenza di defiscalizzazioni che aiutano i privati che vogliono investire in ambito paesaggistico-culturale
- 2° Depauperamento delle attività di artigianato, commercio ecc. a favore della concentrazione in grandi attività commerciali
- 3° Peggioramento della manutenzione ordinaria del paesaggio e patrimonio culturale milanese
- 4° Aumento dell'impovertimento culturale creerà alibi per destinare sempre meno fondi al sostenimento delle iniziative del settore culturale
- 5° Aumento dell'inquinamento e incapacità di adeguarsi al cambiamento climatico e all'innalzamento della temperatura
- 6° Rischio che gli interessi legati al settore automobilistico impediscano azioni forti verso una mobilità alternativa
- 7° Mancanza di verde e di aree che accrescano il benessere degli individui
- 8° Incremento del traffico urbano e difficoltà di percorrere la città in tempi brevi
- 9° Pianificazione che comporta un aumento delle diseguaglianze, con una progressiva espulsione dei cittadini dai quartieri in corso di rigenerazione (e conseguentemente di gentrificazione)
- 10° Speculazione edilizia
- 10° Aumento delle città "dormitori" con conseguente spazio sempre più limitato per la relazione uomo-natura e impoverimento del legame che l'uomo ha con la terra

## 10 - Ambiente

### AMBIENTE E BENESSERE: PERCHÉ

L'ambiente naturale in cui sono inserite le comunità umane deve mantenere le caratteristiche di vitalità e salubrità che lo caratterizzano, per assicurare a tutti condizioni di vita sane e durevoli. Le attività umane (economico-industriali e sociali) devono quindi integrarsi nel contesto circostante assicurandone la possibilità di rigenerarsi e non eccedendo le possibilità naturali di fornitura di materie prime e di assorbimento di rifiuti. Le condizioni di vitalità dell'ambiente rappresentano intrinsecamente un fattore di benessere per le generazioni presenti, ma vanno viste anche in un'ottica di sostenibilità per quelle future.

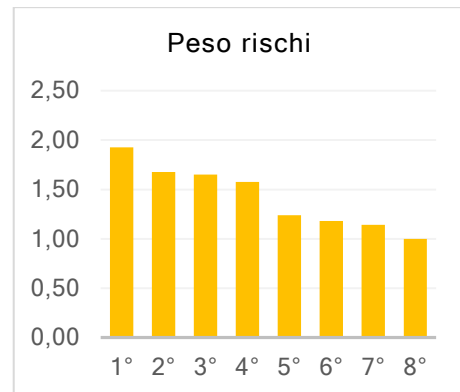
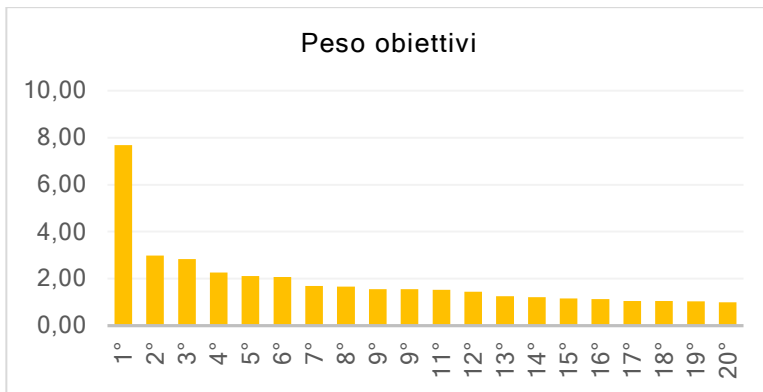
### "QUALCUNO HA DETTO CHE..." ALCUNE FOTOGRAFIE DAL FUTURO

- Immagino Milano come una città "fossil fuel free" e strettamente connessa con servizi di trasporto pubblico sostenibili e piste ciclabili.
- Immagino una Milano che atterrando a Linate sia verde, ricoperta da una foresta che ricopre gli 11 milioni di metri quadri di tetti disponibili. Immagino una Milano vissuta principalmente a piedi (walkable) ed in bicicletta. Dove i mezzi pubblici (autonomi o con guidatore) viaggino giorno e notte senza eccessive differenze.

### OBIETTIVI E RISCHI "NOTI": LE PRIORITA' IMMAGINATE PER LA MILANO DEL 2046

Classifica	Obiettivo
1°	Migliorare la qualità dell'aria urbana, anche diminuendo le emissioni di CO2 e altri gas clima alteranti
2°	Ridurre in modo sostanziale la produzione di rifiuti attraverso prevenzione, riduzione, riciclo e riutilizzo, nonché aumentando il conferimento dei rifiuti urbani in discarica
3°	Aumentare la disponibilità di verde urbano, aree verdi e orti urbani
4°	Ridurre il parco veicolare
5°	Integrare le misure di cambiamento climatico nelle politiche
6°	Aumentare l'energia da fonti rinnovabili
7°	Migliorare la soddisfazione per la situazione ambientale
8°	Aumentare la diffusione del teleriscaldamento
9°	Diminuire la dispersione da rete idrica
9°	Riduzione dell'inquinamento acustico
11°	Eliminare i siti contaminati
12°	Incoraggiare pratiche sostenibili per le Imprese e gli appalti pubblici
13°	Riconfigurare in modo sostenibile le industrie, aumentando l'efficienza nell'utilizzo delle risorse e adottando tecnologie e processi industriali più puliti e sani per l'ambiente
14°	Gestire il trattamento delle acque reflue
15°	Razionalizzare i sussidi inefficienti per i combustibili fossili che incoraggiano lo spreco
16°	Diminuire le aree con problemi idrogeologici
17°	Rafforzare la capacità di ripresa e adattamento ai rischi legati al clima e ai disastri naturali
18°	Aumentare le aree protette
19°	Garantire la conservazione, il ripristino, e l'utilizzo sostenibile degli ecosistemi di acqua dolce \ terrestri e dell'entroterra, nonché dei loro servizi
20°	Ridurre ogni forma di inquinamento marino derivante da attività esercitate sulla terra ferma
Classifica	Rischio
1°	Fallimento della mitigazione e dell'adattamento ai cambiamenti climatici
2°	Incremento incontrollato del riscaldamento globale
3°	Disastri naturali ed eventi metereologici estremi
4°	Incremento incontrollato dell'inquinamento globale
5°	Accelerazione di cambiamenti climatici
6°	Disastri ambientali creati dall'uomo
7°	Perdita di biodiversità e collasso dell'ecosistema

8° Crisi idriche



NUOVI OBIETTIVI PER LA MILANO DEL 2046

- Migliorare la viabilità ciclistica, agevolando le connessioni tramite autostrade ciclabili di Milano città e Milano città metropolitana
- Ridurre l'isolamento urbano delle classi "disagiate", tramite l'elaborazione di progetti di urbanistica eco-friendly
- Migliorare l'accessibilità ai servizi urbani
- Promuovere la cura, possibilmente partecipata, di tutti gli spazi urbani
- Incentivare maggiormente l'autoproduzione di energia elettrica
- Aumentare le aree di parcheggio in entrata a Milano, in particolare in prossimità dei mezzi di trasporto pubblici. Ridurre invece i parcheggi in città, per impedire l'accesso delle auto al centro
- Incentivare pratiche di sostenibilità da parte dei cittadini in un'ottica di inclusione sociale, in collaborazione con le aziende (ad esempio, pratiche condivise di giardinaggio e serre urbane, raccolta e riciclo dei rifiuti)
- Incentivare la conversione del trasporto pubblico e privato all'elettrico, aumentando le aree/stazioni per la ricarica dei veicoli elettrici
- "Emancipazione del rifiuto": le attività di riciclo e di trasformazione come esempi di nuove opportunità, non solo per le cose ma anche per le persone
- Favorire la circolarità dei materiali nel settore dell'edilizia
- Mitigare la gentrificazione climatica che aumenta le diseguaglianze economiche
- Attivare sistemi di incentivazione (anche fiscale) per la diffusione di pratiche di smart sharing dei veicoli da parte dei cittadini, in un'ottica di riduzione delle emissioni di gas serra (creando ad esempio un'app relativa al car sharing dei privati)
- Introdurre la sosta a pagamento anche per i residenti
- Imporre il limite di velocità a 30 km/h sul territorio urbano
- Rendere gratuito il trasporto pubblico per i residenti
- Riquilibrare l'intero tessuto immobiliare, soprattutto quello delle case popolari, al fine di ottenere edifici con maggiore efficienza energetica
- Includere le aree periferiche e i ceti meno abbienti nella transizione ecologica
- Organizzare attività didattiche nelle scuole, per sensibilizzare e educare i più piccoli e i giovani alle tematiche ambientali
- Investire in sistemi di mobilità sostenibile, coinvolgendo imprese private e incentivando i cittadini alla mobilità pedonale e ciclabile. Necessario un miglioramento della sicurezza stradale.
- Sviluppare un concetto di mobilità nuovo, multimodale e basato sulla combinazione di auto elettriche, biciclette, mezzi pubblici (elettrici)
- Essere il laboratorio dove si realizzano gli interventi (mobilità, edifici, industria) che consentono di risolvere l'emergenza qualità dell'aria nella pianura padana
- Incrementare le reti e la qualità del servizio di trasporto pubblico
- Promuovere acquisti sostenibili nel settore pubblico (i prodotti acquistati devono arrecare il minor impatto ambientale possibile considerando l'intero ciclo di vita).

- Aumentare le politiche di comunicazione, per creare tra i cittadini consapevolezza e aumentare la coscienza ambientale trasversale
- Sviluppare un tessuto economico e industriale innovativo sui temi della sostenibilità, in modo da garantire lavori qualificati e ad alto valore aggiunto per i cittadini di Milano

## LA TOP TEN

- 1° Riquilibrare l'intero tessuto immobiliare, soprattutto quello delle case popolari, al fine di ottenere edifici con maggiore efficienza energetica
- 2° Includere le aree periferiche e i ceti meno abbienti nella transizione ecologica
- 3° Organizzare attività didattiche nelle scuole, per sensibilizzare e educare i più piccoli e i giovani alle tematiche ambientali
- 3° Investire in sistemi di mobilità sostenibile, coinvolgendo imprese private e incentivando i cittadini alla mobilità pedonale e ciclabile. Necessario un miglioramento della sicurezza stradale.
- 5° Sviluppare un concetto di mobilità nuovo, multimodale e basato sulla combinazione di auto elettriche, biciclette, mezzi pubblici (elettrici)
- 6° Essere il laboratorio dove si realizzano gli interventi (mobilità, edifici, industria) che consentono di risolvere l'emergenza qualità dell'aria nella pianura padana
- 7° Incrementare le reti e la qualità del servizio di trasporto pubblico
- 8° Promuovere acquisti sostenibili nel settore pubblico (i prodotti acquistati devono arrecare il minor impatto ambientale possibile considerando l'intero ciclo di vita).
- 9° Aumentare le politiche di comunicazione, per creare tra i cittadini consapevolezza e aumentare la coscienza ambientale trasversale
- 10° Sviluppare un tessuto economico e industriale innovativo sui temi della sostenibilità, in modo da garantire lavori qualificati e ad alto valore aggiunto per i cittadini di Milano
- 10° Migliorare la viabilità ciclistica, agevolando le connessioni tramite autostrade ciclabili di Milano città e Milano città metropolitana

## NUOVI RISCHI PER LA MILANO DEL 2046

- Collasso delle principali infrastrutture, dovuto a processi di deteriorazione ambientale
- Mancata gestione dei fenomeni di urbanizzazione (causati, tra l'altro, anche dal riscaldamento globale) con impatti sulla disponibilità di alloggi, di lavoro, di smaltimento rifiuti e di sicurezza
- Perdita di controllo e di presenze attive e qualificate sul territorio sulle questioni ambientali
- Aumento delle disuguaglianze economiche
- Diffusione di malattie respiratorie dovute anche alle sempre più intense ondate di calore
- Aumento dell'inquinamento dovuto alle discariche abusive a Milano città ed hinterland
- Disinformazione e mancanza di attività finalizzate a sensibilizzare i cittadini di tutte le età e stato sociale sul tema ambientale
- Aumento di attività commerciali legati al food: logistica merci con mezzi inquinanti
- Aumento dei migranti climatici attratti dalle città con GDP in crescita
- Aumento del traffico a dismisura e riduzione degli spazi vivibili
- Invecchiamento e obsolescenza del patrimonio edilizio
- Piogge torrenziali ed esondazione di Seveso e Olona
- Sviluppo incontrollato del turismo che snatura e congestiona il centro, e che fa prevalere i bisogni dei city users sui residenti
- Crisi di approvvigionamento delle fonti energetiche
- Mancato soddisfacimento dei fabbisogni energetici della città se non vengono effettuati gli investimenti in linea con il suo trend di crescita
- Assenza di politiche coordinate ambiente-mobilità-territorio
- Disallineamento tra le politiche cittadine e quelle di area vasta o nazionali
- Ritardo nell'applicazione di misure efficaci per migliorare la qualità dell'aria
- Aumento delle isole di calore a causa della risalita delle temperature (soprattutto nel periodo estivo), che per i soggetti più vulnerabili possono essere fatali

## LA TOP TEN

- 1° Aumento delle disuguaglianze economiche
- 1° Ritardo nell'applicazione di misure efficaci per migliorare la qualità dell'aria
- 3° Assenza di politiche coordinate ambiente-mobilità-territorio
- 4° Diffusione di malattie respiratorie dovute anche alle sempre più intense ondate di calore
- 4° Aumento del traffico a dismisura e riduzione degli spazi vivibili
- 6° Invecchiamento e obsolescenza del patrimonio edilizio
- 7° Disinformazione e mancanza di attività finalizzate a sensibilizzare i cittadini di tutte le età e stato sociale sul tema ambientale
- 8° Aumento delle isole di calore a causa della risalita delle temperature (soprattutto nel periodo estivo), che per i soggetti più vulnerabili possono essere fatali
- 9° Disallineamento tra le politiche cittadine e quelle di area vasta o nazionali
- 10° Mancata gestione dei fenomeni di urbanizzazione (causati, tra l'altro, anche dal riscaldamento globale) con impatti sulla disponibilità di alloggi, di lavoro, di smaltimento rifiuti e di sicurezza



# 11 - Ricerca, innovazione e creatività

## RICERCA, INNOVAZIONE E CREATIVITÀ E BENESSERE: PERCHÉ

La continua innovazione e la ricerca sono il motore del progresso delle comunità, che mutano con il mutare dei tempi e delle condizioni. Nelle moderne società della conoscenza è focale il ruolo della creatività, come cuore del processo di rivoluzione delle attività produttive; il progresso di abitudini e processi, anche grazie allo sviluppo tecnologico, genera quindi nuove modalità di benessere personale e di relativa fruizione. L'attrattività del paese in questi campi rappresenta inoltre una fonte di benessere economico dovuto al giungere di intelligenze e investimenti dall'esterno.

## "QUALCUNO HA DETTO CHE..." ALCUNE FOTOGRAFIE DAL FUTURO

- Una città con una altissima densità di scuole e corsi di formazione rilevanti (tech, ricerca, innovazione) anche in lingua inglese intorno al quale gira un ecosistema di servizi, imprese ed eventi culturali. Una città piena di giovani che abbassa l'età media della nazione ma che è inclusiva fornendo corsi e supporto anche a persone di terza età per aiutarli a rimanere al passo ed essere cittadini funzionanti.
- Mi immagino una città che sia parte di un "club virtuoso" di città europee che condividano una piattaforma di open innovation per lo sviluppo delle aree metropolitane

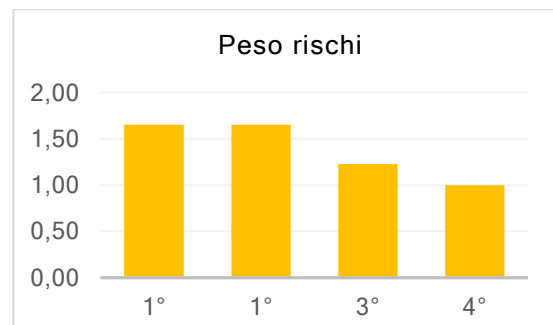
## OBIETTIVI E RISCHI "NOTI": LE PRIORITÀ IMMAGINATE PER LA MILANO DEL 2046

### Classifica Obiettivo

1°	Aumentare l'intensità della ricerca e le relazioni tra Pubblica Amministrazione, Università ed Imprese
2°	Aumentare la ricerca scientifica, migliorare le capacità tecnologiche del settore industriale, incoraggiare le innovazioni e incrementare il numero di impiegati nel settore della ricerca e dello sviluppo e le spese per la ricerca e lo sviluppo
3°	Aumentare il tasso di innovazione del sistema produttivo
3°	Rafforzare l'accesso alle scoperte scientifiche, alla tecnologia e alle innovazioni
3°	Aumentare in modo significativo l'accesso alle tecnologie di informazione e comunicazione e impegnarsi per fornire un accesso alla banda larga e a internet universale ed economico
6°	Aumentare l'incidenza dei lavoratori della conoscenza sull'occupazione
7°	Diminuire la mobilità monodirezionale dei laureati favorendo scambi con altre realtà
8°	Aumentare gli investimenti in proprietà intellettuale
9°	Aumentare gli occupati in Imprese creative
10°	Aumentare la propensione alla brevettazione

### Classifica Rischio

1°	Perdita di controllo sulle biotecnologie
1°	Perdita di controllo sull'intelligenza artificiale
3°	Conseguenze avverse dell'evoluzione tecnologica
4°	Perdita di controllo sulla robotica



## NUOVI OBIETTIVI PER LA MILANO DEL 2046

- Migliorare le iniziative per facilitare l'open innovation
- Aumentare le iniziative di promozione per l'innovazione sociale
- Facilitare lo sviluppo di hub e coworking
- Incentivare lo spostamento della produzione industriale verso forme ad alto valore aggiunto e ad alta intensità di tecnologia e lavoro intellettuale di frontiera, disincentivando le produzioni di commodity
- Sviluppare sistemi di meritocrazia nella scuola pubblica
- Incrementare gli eventi relativi ai temi di avanguardia (digitale, ambiente, qualità dell'alimentazione). Milano deve essere la città "to go"
- Aumentare la sensibilità verso le iniziative solidaristiche e di volontariato
- Aumentare l'attenzione per la creazione di piattaforme per la discussione civica
- Favorire le fasce più deboli con criteri preferenziali, ad esempio nei bandi comunali
- Favorire l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali promosse da italiani, senza creare una o più zone franche
- Diventare la migliore città europea in tecnologie di waste management and recycling
- Diventare il centro europeo di eccellenza per biotecnologie e genetica
- Costruire una banca degli spazi disponibili (pubblici e privati), che permetta di calmierare gli affitti e di accogliere i più giovani
- Incentivare scuole di manifattura e di vocazione all'impresa che non abbiano limiti di età e di competenza pregressa
- Orientare una parte della popolazione all'ozio, perché già ritirata dal lavoro o perché non in grado di accedervi o per altri motivi
- Aumentare qualità dell'ambiente e dell'arredo urbano, decoro e servizi di accoglienza e ospitalità
- Diventare una città "green" in cui ci sia molta attenzione al verde e all'ambiente, e in cui ogni policy vada misurata in funzione dell'impatto positivo sull'ambiente
- Aumentare in modo sostanziale la ricerca scientifica e gli investimenti nel settore della sostenibilità ambientale, del cambiamento climatico e dell'economia circolare, e incrementare il numero di occupati in questo settore
- Avviare progetti urbanistici di sviluppo policentrico
- Città iperconnessa, Smart ed ecologica (vietando l'uso dei veicoli a combustione e di proprietà)
- Aumentare gli investimenti in infrastrutture sportive e ricreative e facilitare l'uso e l'accesso di quelle esistenti creando nuove interfacce e community trasversali
- Prendere spunto dai modelli formativi europei più creativi
- Aumentare la diffusione e l'accesso a percorsi formativi tech, a partire dalle scuole superiori, in collaborazione con le imprese per un profondo cambiamento culturale che impatti sul mondo del lavoro
- Intervenire con informazione e formazione per le fasce di popolazione più fragili
- Aumento di corsi economicamente accessibili, universitari/parauniversitari tecnologici e creativi in lingua inglese
- Accesso gratuito alla cultura
- Investire in infrastrutture di collegamento tra gli hub aeroportuali e ferroviari
- Aumentare i voli su Malpensa per destinazioni Intercontinentali
- Aumentare in modo significativo il numero di donne laureate in materie scientifiche e l'occupazione femminile nei settori di scienza e tecnologia
- Promuovere in modo consistente e incrementare gli investimenti nel settore creativo, includendo le nuove forme dell'artigianato digitale e l'industria delle arti e dello spettacolo
- Incoraggiare le iniziative che saldano tecnologia e beni culturali

## LA TOP TEN

- 1° Diventare la migliore città europea in tecnologie di waste management and recycling
- 2° Diventare una città "green" in cui ci sia molta attenzione al verde e all'ambiente, e in cui ogni policy vada misurata in funzione dell'impatto positivo sull'ambiente

- 3° Aumentare la diffusione e l'accesso a percorsi formativi tech, a partire dalle scuole superiori, in collaborazione con le imprese per un profondo cambiamento culturale che impatti sul mondo del lavoro
- 4° Città iperconnessa, Smart ed ecologica (vietando l'uso dei veicoli a combustione e di proprietà)
- 5° Incentivare lo spostamento della produzione industriale verso forme ad alto valore aggiunto e ad alta intensità di tecnologia e lavoro intellettuale di frontiera, disincentivando le produzioni di commodity
- 6° Diventare il centro europeo di eccellenza per biotecnologie e genetica
- 7° Sviluppare sistemi di meritocrazia nella scuola pubblica
- 7° Aumentare in modo sostanziale la ricerca scientifica e gli investimenti nel settore della sostenibilità ambientale, del cambiamento climatico e dell'economia circolare, e incrementare il numero di occupati in questo settore
- 9° Aumentare i corsi economicamente accessibili, universitari/parauniversitari tecnologici e creativi in lingua inglese
- 10° Incoraggiare le iniziative che saldano tecnologia e beni culturali

#### NUOVI RISCHI PER LA MILANO DEL 2046

- Concentrazione dei dati e del loro sfruttamento in mano a pochi operatori internazionali, e conseguente perdita di capacità attrattiva in mano alle comunità (es. turismo o attività retail)
- Esclusiva o troppa attenzione al mercato, e poca alla inclusione
- Mancato presidio della tecnologia, e lock da parte dei big player mondiali
- Mancato sviluppo di policies etiche per biotech ed AI
- Perdita del senso di squadra che sta animando il lavoro delle istituzioni milanesi
- Politiche fiscali ed economiche nazionali che impattano sull'attrattività di singole eccellenze come la stessa Milano
- Timore ed avversione dei cittadini al cambiamento
- Centralizzazione di investimenti, cervelli e decisioni in USA
- Integrazione culturale fra etnie diverse
- Mancanza, nella quantità e nella qualità, di lavoratori con le adeguate skill
- Aumento del gap tecnologico con gli altri Stati
- Eccesso di migrazione di giovani
- Inadeguatezza del sistema educativo e universitario
- Incapacità di attrarre talenti dall'estero e, soprattutto, da Paesi in via di sviluppo
- Mancanza di fondi e inadeguate strutture e modelli per lo sviluppo della ricerca scientifica
- Incapacità di affrontare i rischi dovuti al cambiamento climatico e all'inquinamento, dato il trend globale del riscaldamento terrestre, e le particolari condizioni geografiche e climatiche di Milano
- Vincoli e ricadute negative derivanti da politiche nazionali
- Volgarizzazione della classe dirigente e politica
- Poca leadership degli amministratori pubblici
- Rischi dovuti al fallimento delle strategie e delle politiche urbanistiche, tese a rendere le periferie più vivibili e a incrementare la coesione sociale
- Una deriva populista e sovranista
- Infiltrazioni della criminalità organizzata nel tessuto produttivo
- Perdita di controllo sul processo di digitalizzazione
- Allargamento della forbice tra soggetti inclusi e quelli esclusi dal processo tecnologico
- Polarizzazione dei servizi digitali su poche aziende

#### LA TOP TEN

- 1° Mancanza, nella quantità e nella qualità, di lavoratori con le adeguate skills
- 1° Una deriva populista e sovranista
- 3° Infiltrazioni della criminalità organizzata nel tessuto produttivo
- 4° Incapacità di affrontare i rischi dovuti al cambiamento climatico e all'inquinamento, dato il trend globale del riscaldamento terrestre, e le particolari condizioni geografiche e climatiche di Milano

- 4° Vincoli e ricadute negative derivanti da politiche nazionali
- 6° Volgarizzazione della classe dirigente e politica
- 7° Incapacità di attrarre talenti dall'estero e, soprattutto, da Paesi in via di sviluppo
- 8° Allargamento della forbice tra soggetti inclusi e quelli esclusi dal processo tecnologico
- 9° Aumento del gap tecnologico con gli altri Stati
- 10° Politiche fiscali ed economiche nazionali che impattano sull'attrattività di singole eccellenze come la stessa Milano

## 12 - Qualità dei servizi

### QUALITÀ DEI SERVIZI E BENESSERE: PERCHÉ

I servizi ai cittadini di qualità migliorano le condizioni di vita e di contesto dei territori.

Il livello di sviluppo raggiunto determina poi quali servizi siano percepiti come essenziali per il benessere e quali livelli di qualità debbano raggiungere. Perché i servizi si traducano poi in concreto veicolo di benessere è essenziale che la loro accessibilità sia assicurata a tutti i cittadini in un'ottica di equità; la mancanza di queste condizioni colpirebbe specialmente i redditi più bassi, privi della possibilità di rivolgersi ad alternative. I servizi di base (nutrimento, educazione, sanitari, idrici) devono invece assicurare a ciascuno la possibilità di accedere a condizioni di vita adeguate.

### “QUALCUNO HA DETTO CHE...” ALCUNE FOTOGRAFIE DAL FUTURO

- Immagino che si riuscirà ad analizzare i bisogni con maggior precisione, auspico che l'uso delle nuove tecnologie rinforzi i legami di comunità, consentendo di avere evidenza delle problematiche e riuscire a fornire risposte con servizi attenti al principio di uguaglianza e non solo di equità.
- I servizi dovranno essere completamente digitali quindi basati su artificial intelligence, machine learning, piattaforme cloud

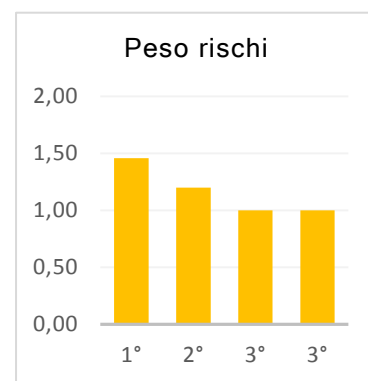
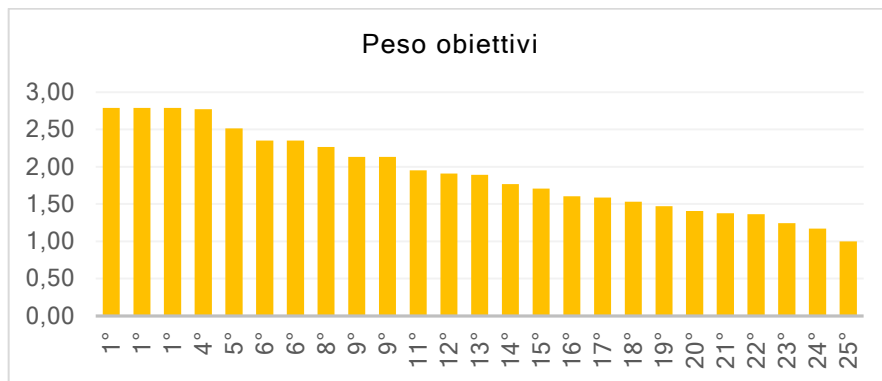
### OBIETTIVI E RISCHI “NOTI”: LE PRIORITÀ IMMAGINATE PER LA MILANO DEL 2046

#### Classifica Obiettivo

1°	Aumentare la capacità di ascolto dei cittadini/utenti
1°	Aumentare l'accessibilità ai servizi anche in orari diversi da quelli del lavoro privato
1°	Aumentare il numero di anziani trattati in assistenza domiciliare integrata
4°	Aumentare il numero di bambini presi in carico dai servizi comunali per l'infanzia
5°	Aumentare l'utilizzo dei servizi online offerti dall'amministrazione locale
6°	Migliorare il rispetto dei tempi di rilascio di documenti
6°	Aumentare i posti letto nei presidi residenziali socioassistenziali e sociosanitari
8°	Diminuire il tempo medio di attesa agli sportelli
9°	Aumentare la disponibilità di servizi culturali / per il tempo libero
9°	Aumentare le scuole con percorsi accessibili per i disabili
11°	Aumentare il livello di partecipazione dei cittadini all'offerta della città
12°	Aumentare la densità delle piste ciclabili
13°	Aumentare la raccolta differenziata dei rifiuti urbani
14°	Ridurre il tempo dedicato alla mobilità
15°	Aumentare i servizi a supporto della mobilità sostenibile e di infomobilità
16°	Aumentare la copertura della Banda Larga
17°	Migliorare la qualità del sito web dell'amministrazione locale
18°	Potenziare un'urbanizzazione inclusiva e sostenibile e la capacità di pianificare e gestire un insediamento umano che sia partecipativo, integrato e sostenibile
19°	Rendere più sicura la viabilità stradale e pedonale
20°	Aumentare i Posti-km offerti dal Trasporto pubblico locale
21°	Aumentare la disponibilità delle aree pedonali
22°	Aumentare la soddisfazione per i servizi di mobilità
23°	Diminuire l'irregolarità del servizio elettrico
24°	Diminuire la difficoltà di accesso ad alcuni servizi
25°	Rafforzare la capacità degli Istituti finanziari interni per incoraggiare e aumentare l'utilizzo di servizi bancari, assicurativi e finanziari per tutti

#### Classifica Rischio

1°	Fallimento delle infrastrutture critiche
2°	Crollo delle infrastrutture comunicative-informative
3°	Cyberattacchi
3°	Shock del prezzo dell'energia



## NUOVI OBIETTIVI PER LA MILANO DEL 2046

- Sviluppare servizi che migliorino l'inclusione lavorativa dei giovani, delle donne e degli stranieri
- Istituire il "centro di ascolto del cittadino" con tutor dedicato
- Censimento degli anziani soli per offrire servizi dedicati
- Migliorare l'accesso ai servizi, attraverso la compartecipazione pubblica alla spesa, progressiva in base al reddito
- Sviluppare servizi che favoriscano la promozione dello scambio generazionale giovani/anziani e anziani/giovani (anche realizzando punti di ritrovo ove sia possibile la condivisione delle diversità generazionali)
- Favorire lo sviluppo di aree e/o condomini in Cohousing che condividano spazi e servizi comuni
- Sperimentare, regolamentare, creare spazi/soluzioni per permettere/incentivare le consegne con l'uso dei droni
- Aumentare il livello di coinvolgimento di attori inediti per la cura delle aree di bisogno della città
- Definire percorsi e servizi per l'individuazione precoce delle sacche di vulnerabilità e potenziale fragilità/povertà
- Sviluppare servizi di supporto ai padri e il loro diritto/dovere di occuparsi dei figli al pari delle madri
- Sviluppare servizi che intercettino le tendenze innovative in diversi settori e rispondano a bisogni emergenti
- Garantire l'educazione civica per tutti sulla sostenibilità economica, sociale ed ambientale
- Sviluppare servizi per rendere più sicura la vivibilità dei quartieri
- Sviluppare servizi per assicurare la copertura alimentare e farmacologica a tutti i cittadini
- Creare luoghi di incontro (come alternativa a percorsi non legali) per adolescenti, giovani e adulti in difficoltà
- Migliorare i servizi ed il decoro delle aree periferiche, in modo da includerli nelle dinamiche positive metropolitane che caratterizzano Milano
- Sviluppare politiche del lavoro e di sviluppo di impresa nelle aree 'periferiche', integrando politiche spaziali a politiche 'economiche' locali
- Azzerare dotazioni di bandi e sussidi alle periferie
- Ridurre le imposte comunali nelle periferie
- Potenziare la formazione scolastica statale con percorsi di supporto per studenti e stranieri (lingua italiana e lingue straniere, tecnologia, robotica, fisica, chimica, disegno artistico e industriale)
- Ripensare e riconfigurare il sistema educativo integrato: dalla riqualificazione delle sedi, ad un uso full time degli spazi in funzione sociale e culturale
- Ampliare l'offerta di servizi educativi e facilitarne l'accesso alle categorie fragili
- Strutturare meglio i progetti di alternanza scuola-lavoro
- Permettere che tutti gli studenti delle scuole secondarie possano accedere a percorsi di studio all'estero
- Lavorare di più sul tema della "accessibilità": abbattimento barriere architettoniche, mobilità nell'assegnazione di case ERP, accesso ai servizi, burocrazia accessibile
- Potenziare la selezione del personale di front office di uffici pubblici e aziende di servizi, in grado di rispondere/orientare efficacemente/soddisfare le richieste dell'utenza
- Ridurre e semplificare i regolamenti comunali

- Semplificare un'amministrazione pubblica sempre più pesante e complessa, con completa digitalizzazione
- Porre attenzione ai tempi della città e alle politiche volte al potenziamento dello smart working
- Sviluppare iniziative di educazione e formazione digitale per l'eliminazione del digital divide, con particolare attenzione alla terza età
- Rendere fattibile e sicuro, su tutta l'area metropolitana milanese, l'uso di mezzi di trasporto collettivo (bus e taxi), auto (car sharing) a guida automatica
- Rendere i servizi maggiormente fruibili per i cittadini non italiani, in particolare riguardo ai servizi per l'infanzia
- Razionalizzare il trasporto pubblico con tariffe diverse a seconda del reddito, con criteri di efficienza misurati (KPI), mobility sharing, car pooling, con corsie preferenziali premianti
- Educazione finanziaria di qualità per tutti i cittadini: rendere tutti i cittadini (single, famiglie italiane e non, famiglie monogenitoriali, anziani) consapevoli dell'importanza di pianificare il proprio futuro
- Puntare sull'integrazione metropolitana del sistema della mobilità su ferro e su gomma (integrazione infrastrutturale e tariffaria)
- Collegare il centro con la periferia attraverso percorsi pedonali e ciclabili in aree protette
- Ridurre i tempi di attesa per l'accesso ai servizi sanitari e sociosanitari quali esami, interventi, supporto domiciliare, eliminando il gap tra il servizio pubblico e quello a pagamento

#### LA TOP TEN

- 1° Sviluppare servizi che migliorino l'inclusione lavorativa dei giovani, delle donne e degli stranieri
- 2° Potenziare la formazione scolastica statale con percorsi di supporto per studenti e stranieri (lingua italiana e lingue straniere, tecnologia, robotica, fisica, chimica, disegno artistico e industriale)
- 3° Ampliare l'offerta di servizi educativi e facilitarne l'accesso alle categorie fragili
- 4° Migliorare i servizi ed il decoro delle aree periferiche, in modo da includerli nelle dinamiche positive metropolitane che caratterizzano Milano
- 5° Censimento degli anziani soli per offrire servizi dedicati
- 5° Sviluppare servizi per rendere più sicura la vivibilità dei quartieri
- 7° Porre attenzione ai tempi della città e alle politiche volte al potenziamento dello smart working
- 8° Puntare sull'integrazione metropolitana del sistema della mobilità su ferro e su gomma (integrazione infrastrutturale e tariffaria)
- 9° Ridurre i tempi di attesa per l'accesso ai servizi sanitari e sociosanitari quali esami, interventi, supporto domiciliare, eliminando il gap tra il servizio pubblico e quello a pagamento
- 10° Semplificare un'amministrazione pubblica sempre più pesante e complessa con completa digitalizzazione

#### NUOVI RISCHI PER LA MILANO DEL 2046

- Incapacità del sistema formativo complessivo (dalla scuola primaria, all'università) di sostenere il cambiamento
- Difficoltà di implementazione tecnologica per l'erogazione dei servizi
- Adozione di una scala territoriale limitata al comune nell'erogazione dei servizi
- Populismo e mancanza di coraggio: non guardare al futuro, ma cercare il consenso
- Inadeguatezza del budget di spesa rispetto ai servizi che sarebbe utile e possibile erogare
- Disattenzione della politica rispetto al tema dell'integrazione delle famiglie straniere, soprattutto sulla prima infanzia
- Aumento di lavori svolti in nero (assistenza anziani/disabili, prestazioni professionali specifiche)
- Lobby dei produttori e dei fornitori di macchinari/software, e quindi costi molto alti e insostenibili
- Gentrificazione del "centro" e delle zone "pregiate" dei quartieri ad alto livello di coesione sociale
- Disaffezione dei cittadini rispetto ad una città che "non ti ascolta"
- Difficoltà di accesso alla fruizione di nuovi servizi per i soggetti più deboli per motivi economici, di salute o cultura
- Aumento spropositato dei costi per ristrutturazioni e recupero delle aree urbane

- Aumento della burocrazia per avviare nuove attività
- Pochi o nulli sgravi fiscali per chi inizia una nuova impresa nel settore dei servizi
- Crescente indifferenza e diffidenza da parte dei cittadini nell'utilizzo dei servizi pubblici
- Poca sensibilità dei cittadini a livello individuale verso i temi relativi all'ambiente e rispetto all'economia circolare, e mancato o scorretto uso dei servizi dedicati
- Perdita della privacy, fake news, scarsa conoscenza, stalking per via dell'esposizione dei dati personali attraverso la realtà virtuale
- Attacchi terroristici
- Basso livello di istruzione e difficoltà di utilizzo dei servizi offerti
- Inquinamento delle falde acquifere
- Implosione demografica (pochi abitanti, troppi anziani, troppi immigrati)
- Eccessiva lentezza nel modernizzare infrastrutture e consuetudini della macchina comunale
- Mancanza di capacità amministrativa e legislativa di trasformare la vision in provvedimenti legislativi, e soprattutto amministrativi, adeguati
- Mancanza di servizi di qualità per utenti paganti, finalizzati a prevenire future emergenze e richieste di servizi sociali
- Debolezza e fragilità infrastrutturale, a partire dalle reti tecnologiche primarie
- Escalation di tasse, pedaggi e blocco della circolazione delle automobili per evitare il traffico
- Prevalere degli interessi economici che contrastano con la mobilità sostenibile
- Sottovalutazione dello sviluppo economico sociale offerto dalla digitalizzazione della forza lavoro

#### LA TOP TEN


- 1° Populismo e mancanza di coraggio: non guardare al futuro, ma cercare il consenso
- 2° Aumento della burocrazia per avviare nuove attività
- 3° Inadeguatezza del budget di spesa rispetto ai servizi che sarebbe utile e possibile erogare
- 4° Incapacità del sistema formativo complessivo (dalla scuola primaria all'università) di sostenere il cambiamento
- 5° Aumento di lavori svolti in nero (assistenza anziani/disabili, prestazioni professionali specifiche)
- 6° Difficoltà di accesso alla fruizione di nuovi servizi per i soggetti più deboli per motivi economici, di salute o cultura
- 7° Eccessiva lentezza nel modernizzare infrastrutture e consuetudini della macchina comunale
- 8° Mancanza di capacità amministrativa e legislativa di trasformare la vision in provvedimenti legislativi, e soprattutto amministrativi, adeguati
- 9° Disattenzione della politica rispetto al tema dell'integrazione delle famiglie straniere, soprattutto sulla prima infanzia
- 10° Poca sensibilità dei cittadini a livello individuale verso i temi relativi all'ambiente e rispetto all'economia circolare, e mancato o scorretto uso dei servizi dedicati
- 10° Implosione demografica (pochi abitanti, troppi anziani, troppi immigrati)



## Terza parte. Lecture e interpretazioni della ricerca

### **Milano fra mobilità, Covid e conflitti di paradigmi. Opportunità per una nuova sostenibilità ambientale e sociale**

*Gianluca Bocchi*



1. Le aree urbane europee dei nostri giorni (al di là di ogni differenza di scala, di tradizione, di contesti economici, sociali, ambientali) sono divenute veri e propri laboratori innovativi, di pensiero e di azione, dell'età post-fordista e post-industriale. Essi mirano anzitutto a coniugare sostenibilità ambientale e sostenibilità sociale; a innescare un circolo virtuoso di tipo inclusivo contro degradi, emarginazioni e solitudini; a reagire vigorosamente contro lo sgretolamento sociale; a proporre contesti stimolanti per nuovi legami fra individui e fra collettività.

Questi laboratori risultano dunque all'avanguardia sia per l'urgente compito di stabilizzare il clima globale, sia per la realizzazione degli obiettivi dell'Agenda Onu 2030, che è uno degli strumenti guida nella lotta globale alla miseria e alle povertà. Nello stesso tempo, risultano anche all'avanguardia nella loro proposta di un'idea di Europa aperta, innovativa e inclusiva, che spesso è molto più avanzata (e talvolta persino alternativa) di quella proposta dai singoli stati nazionali e anche dalle istituzioni comunitarie.

2. Molteplici sono le aree e le linee progettuali entro le quali si esprimono e si concretizzano queste esigenze e questi valori. Al di là delle specificità e delle particolarità, esse si integrano tutte quante entro un nuovo paradigma del "saper vivere insieme".

Fra le tendenze progettuali più interessanti e più innovative, possiamo mettere in risalto:

- un uso strategico dei trasporti pubblici, che consenta non solo di ridurre l'inquinamento ma anche e soprattutto di liberare gli spazi urbani e il tempo dei cittadini;
- un policentrismo sia spaziale che temporale, per cui alle relazioni "centro-periferia" si sostituiscono flussi reticolari in molteplici direzioni e alle relazioni "ore deputate al lavoro-ore deputate al tempo libero" si sostituiscono agende personali e collettive individualizzate;
- una visione della mobilità fisica che superi i limiti della mobilità *obbligata* dei tradizionali percorsi casa-lavoro-tempo libero per divenire una mobilità *libera e scelta*, che favorisca l'accessibilità fisica fra i cittadini: individui, gruppi, collettività;
- una visione della mobilità informatica che complementi, e non sostituisca, la mobilità fisica, allo scopo di rafforzare l'accessibilità reciproca dei cittadini;
- l'emergenza di aree vaste, di reti intercomunali, di città-regione che si trovano a dover integrare e a contaminare le tradizionali identità storiche;
- una particolare attenzione rivolta al recupero e alla risignificazione delle aree dismesse, che hanno perso le loro funzioni specifiche dell'età industriale e che ora diventano "spazi intermedi", ad alto valore simbolico e culturale, ove pubblici e linguaggi vari ed eterogenei possano incontrarsi e ibridarsi;
- un parallelo, e ancora più generale, processo di recupero e di risignificazione dei "non luoghi", percepiti fino ad oggi come un inevitabile prodotto di scarto dei dinamismi urbani: il fine è quello di trasformarli in luoghi in senso pieno, con specifiche funzioni di connessione e di interazione;
- la conseguente ritraduzione della "città infinita", segnata essenzialmente dalla folta presenza di "non luoghi" e di territori di scarto e marginali, in una "città espansa" o "dilatata", segnata dalla rivincita della natura in una nuova condizione di prossimità con le abitazioni e le attività umane. Nei nuovi contesti urbani, la natura può uscire dalla scomoda condizione di "specie protetta" e confinata in aree ristrette per compenetrare tutta la varietà degli spazi urbani, arricchendo di qualità la vita quotidiana delle persone;
- uno sfumare delle tradizionali distinzioni fra cultura "alta" e culture popolari e giovanili, in un contesto di vicendevoli contaminazioni che valorizzino la ricchezza e la creatività delle singole esperienze individuali e collettive;
- una particolare attenzione alle dimensioni artistiche ed estetiche, intese non come elementi decorativi accessori, bensì come contributi essenziali alla qualità della vita e delle interazioni fra cittadini;
- un'attenzione alla qualità degli spazi urbani che coinvolga non soltanto gli spazi considerati centrali e strategici per la coesione dell'intera

collettività, ma anche gli spazi di prossimità decisivi per la coesione delle sue sottocomunità: zone, quartieri, municipi, *arrondissements* o *Bezirke* che siano;

- una riscoperta della rilevanza e della pertinenza della funzione pubblica, concepita non più come dirigistica e omologante ma come coordinatrice e facilitatrice dello sviluppo dei progetti di vita individuali e collettivi;
- un interculturalismo che esce dalla trappola dell'irrigidimento o, rispettivamente, dell'annullamento dei confini fra le culture, e che al contrario tende a costruire e a sviluppare zone di ibridazione e di sovrapposizione fra le molteplici diversità individuali e collettive;
- la valorizzazione delle reti sociali, formali ed informali, quali indispensabili supporti all'unicità e alla singolarità di ogni itinerario personale;
- l'edificazione di una nuova cittadinanza fondata sull'intreccio indissolubile di unità e di diversità, a tutti i livelli (culturale, di genere, di età, di ruolo, di classe sociale, di provenienza, di lingua, di religione, di etnia...);
- la prospettiva di una città creativa che moltiplichi le occasioni di incontro tra individui, gruppi, linguaggi, competenze, punti di vista anche molto eterogenei e diversificati.

3. Queste sono state fino ad oggi le prospettive più innovative delle città europee (e, in parte, anche nord-americane) degli inizi del ventunesimo secolo.

La crisi del Covid porta a chiederci come essa possa intervenire sulle tendenze qui accennate. La mia risposta è che possiamo elaborare il senso di questa crisi, producendo nuovi stimoli per pubblicizzare, puntualizzare, affinare, intensificare queste tendenze.

Abbiamo accennato, ad esempio, a una prospettiva in cui i flussi urbani sono dispersi nello spazio e nel tempo, non più riconducibili unicamente alle tipologie delle direttrici 'centro-periferia/aree suburbane' e delle alternanze 'ore di punta/ore deputate al tempo libero'. Una tale trasformazione era già in atto da alcuni decenni, in coerenza e quale risultante delle trasformazioni del lavoro nella società post-industriale. Tuttavia, fino alla crisi del Covid, gli attori di tale trasformazione costituivano una nicchia, ampia ma fortemente caratterizzata: una nicchia che comprendeva gli attori appartenenti culturalmente alla "nuova classe creativa" e/o professionalmente al lavoro autonomo e alle libere professioni. Ma oggi, improvvisamente, l'insieme dei cittadini coinvolti in queste trasformazioni si è dilatato enormemente (almeno in potenza), toccando la quasi maggioranza della popolazione.

Cambiano così talune priorità, emerge la necessità di una continua e affidabile accessibilità informatica, quale preconditione indispensabile per mantenere e per consolidare i legami sociali. E si deve porre maggiore attenzione alla complementarità della qualità locale e della qualità globale. Nelle dimensioni della città diffusa non basta valorizzare la qualità di taluni spazi pubblici ad alto valore sociale, simbolico ed estetico. Bisogna disseminare questa qualità nell'intero territorio, perché coloro che vivono una parte della loro attività lavorativa in condizioni di *remote working* (o, se vogliamo, di "lavoro diffuso") vivano anche i loro spazi di immediata prossimità in quanto cornice di luoghi densi e stimolanti (e non come un ammasso di non luoghi marginali e residuali).

Nella prospettiva di questa città diffusa, negli spazi e nei tempi, la mobilità fisica non si riduce, ma cambia di natura. Sono in gioco non solo gli orizzonti progettuali per il futuro comune, ma anche le esigenze etiche che dovrebbero essere sottese a questi orizzonti. La mobilità fisica, infatti, non è una condizione accessoria degli esseri umani, ma fa parte della loro stessa identità profonda, in tutti i tempi della nostra evoluzione e della nostra storia. Fra i diritti umani fondamentali, si deve sicuramente delineare un diritto alla mobilità psicofisica, un diritto alla mobilità libera e consapevole dei corpi, nella loro concretezza e particolarità.

Ci sarà dunque meno mobilità obbligata, vincolata, routinaria, e più mobilità scelta, consapevole, intenzionale. Se prendiamo il lavoro come uno (e non l'unico) degli stimoli portanti della mobilità, ci sarà meno mobilità per l'ordinaria amministrazione, per quei compiti automatizzati e ripetitivi che possono venir eseguiti più agevolmente, e speriamo snelliti, in modalità *remote*. La mobilità fisica si concentrerà, invece, sugli aspetti creativi e innovativi del lavoro che approfitteranno, sperabilmente più di prima, del contatto fisico e dell'imprevedibilità delle chimiche corporee. È questo il nucleo di una possibile co-evoluzione fra forme urbane e forme del lavoro, che è una delle sfide più importanti dell'evoluzione urbana sul medio periodo. La posta in gioco è quella di un "lavoro diffuso", disseminato, tale da liberare gli uffici dalla loro attuale rigidità d'uso, dalla loro attuale funzione di confinamento spaziale, trasformandoli in altrettanti laboratori creativi centrati su interazioni ad un tempo sociali e professionali. È netto così il rifiuto di ogni soluzione puramente sostitutiva: le abitazioni personali non devono diventare luoghi altrettanto rigidi e confinati. Al contrario, la prospettiva di un "lavoro disseminato" è solidale con lo sviluppo di scenari urbani ove i momenti e i luoghi di contatto fisico e i momenti e i luoghi di lavoro a distanza si alternino e si moltiplichino, a seconda delle esigenze delle persone, dei gruppi, dei progetti individuali e collettivi, delle innovazioni di cui si va in cerca.

Una città centrata sul lavoro diffuso, disseminato, non può che essere a sua volta una città diffusa, disseminata, espansa, nel senso preciso già delineato: una nuova compenetrazione fra natura e urbanizzazione, che arricchisca di qualità la vita quotidiana delle persone. E la mobilità, oltre che per scopi sociali (non solo lavorativi) è anche stimolata da nuove opportunità di fruizione psicofisica degli spazi di interazione, integrazione, sovrapposizione di natura e cultura.

Questi scenari possono essere messi in atto solo con un'integrazione fine e diversificata fra una mobilità di prossimità, che dia spazio a percorsi pedonali sicuri e a percorsi ciclistici altrettanto sicuri, e una mobilità a medio raggio, nella quale i trasporti pubblici urbani e suburbani svolgano il ruolo, già presente, di grande "sistema di circolazione" delle reti urbane.

4. Possiamo e dobbiamo ora chiederci quale ruolo possa giocare Milano in questa situazione di sfide urbane così complesse, ma anche così stimolanti.

A mio parere, questa fase di transizione post-Covid, può e deve servire a far prendere maggiore consapevolezza riguardo al ruolo di laboratorio dell'innovazione della città europea che Milano può e deve giocare: se non con una funzione di *leadership* a pieno titolo, almeno di caso esemplare, in grado di connettere e di far interagire tanti altri laboratori e tanti altri casi esemplari. Per dimensioni, radici e caratteristiche, Milano occupa infatti una posizione di transizione e di connessione fra le problematiche delle città europee di medie dimensioni e quelle delle metropoli in senso stretto. Da un lato, l'estensione del suo territorio comunale e la popolazione che qui vi abita sono relativamente contenute; dall'altro, Milano si trova al centro di un'area vasta estremamente urbanizzata e popolosa, solcata costantemente da scambi e flussi intensi e multidirezionali.

Anche per questa sua dualità Milano è un microcosmo estremamente significativo delle problematiche oggi incontrate dalle città europee, prima e dopo il Covid, ed altrettanto significativi sono i progetti che Milano ha già iniziato a mettere in atto per affrontare le problematiche che abbiamo indicato.

Il microcosmo Milano, se considerato sul piano internazionale e specificamente europeo, è davvero particolare e stimolante, per tutta una serie di motivi che si complementano e si interconnettono:

\*\*\* Milano riunisce in sé molti tempi storici. È, nello stesso tempo, una città d'arte di tradizione medievale, con una struttura monocentrica e circolare segnata da due cerchie successive di mura, e una città post-industriale, che

possiede enormi aree dismesse ancora in gran parte disponibili per un riuso flessibile. Mette così insieme le problematiche delle città storiche alle prese con la necessità della rivitalizzazione dei propri centri e quelle delle città post-industriali, che dalle condizioni di declino e di degrado hanno preso l'impeto per una nuova fioritura.

\*\*\* L'area urbanizzata di cui Milano è al centro e dai flussi della quale è alimentata possiede confini fluidi e a geometria variabile: da un lato si estende ben al di là dei confini della provincia metropolitana e talvolta anche della regione stessa (lungo i grandi assi di comunicazione dell'Italia settentrionale); dall'altro esprime valori paesistici e rurali notevoli, aperti a molteplici possibilità di fruizione anche all'interno della provincia metropolitana e del comune stesso. La catena di parchi sviluppati a vario titolo negli ultimi decenni mostra di aver fatto propria, in modi originali, l'idea di "cintura verde" che le metropoli europee hanno sviluppato nell'ultimo secolo.

\*\*\*Quali che siano i livelli di urbanizzazione considerati, da quelli più ristretti (comunali) a quelli più ampi (area vasta, città regione), Milano è un'incarnazione esemplare della transizione da una "città compatta" a una "città espansa". Le aree urbane oggi si dilatano non in seguito all'aumento della popolazione ma in seguito all'aumento degli spazi pubblici e degli spazi intermedi destinati alle più varie esigenze della popolazione.

\*\*\* Uno dei processi più significativi che hanno luogo negli ultimi anni in questa "città espansa" che è la Milano del ventunesimo secolo è la transizione da un monocentrismo molto pronunciato a un policentrismo stratificato. Accanto ai centri di antica tradizione, cioè al centro storico e ai paesi e alle cittadine dell'area vasta sempre più integrati in un sistema di flussi e di interazioni, sorgono nuovi centri istituzionali, culturali, economici, in parte generati da un'utilizzazione creativa delle aree dismesse o degradate. Questo fa sorgere un problema di accessibilità complessiva degli individui e delle collettività all'intero spazio condiviso, che impone di superare l'inerzia di confini in parte materiali e in parte (diremmo soprattutto) simbolici.

\*\*\* Milano non è stata certo immune dalle storture prodotte dal modello urbano prevalente nei primi decenni del dopoguerra, quando la soluzione dominante per la mobilità è stata il ricorso indiscriminato alle auto private. E ad alcune di queste storture si deve ancora por rimedio. Tuttavia, Milano ha pienamente compreso la funzione strategica del trasporto pubblico quale strumento cruciale per garantire l'accessibilità reciproca agli individui e alle collettività. Anzi, gli sviluppi dell'area urbana vasta centrata su Milano hanno

seguito e seguono la logica dell'“ecologia del trasporto” che integra una gerarchia di mezzi pubblici di diversa natura e capienza, a seconda dei bisogni e delle distanze di volta in volta individuati: ferrovie regionali, ferrovie suburbane, tram, filobus, autobus, autobus di quartiere e di prossimità. Un passo di grande valore non solo pratico ma anche simbolico è stata la recente riforma tariffaria che ha maggiormente integrato tutti i sistemi di trasporto della provincia metropolitana di Milano e della provincia di Monza-Brianza. Questo nuovo spazio integrato diventa la sede naturale di nuovi interventi progettuali, in particolare quelli esterni ai ristretti confini comunali di Milano, volti ad attenuare la pressione delle auto in entrata e in uscita sulle grandi direttrici stradali. Non a caso i molti progetti di prolungamento della rete metropolitana di Milano (che, in gran parte, possono essere a cielo aperto) sono interventi di questo genere. Essi, però, devono essere utilmente completati con altri interventi di superficie relativi ad altre direttrici, e soprattutto a collegamenti tangenziali che non tocchino il centro di Milano, di cui oggi si sente ancora la carenza, in parte entro i confini comunali tradizionali, e ancora di più entro e oltre i confini della provincia metropolitana.

\*\*\* Nella comparazione con tante altre città e metropoli del mondo, una caratteristica evidente della collocazione ambientale di Milano è l'assenza di un riferimento naturale “forte”: un mare, un lago, un grande fiume, colline, montagne. Ma quest'impressione è dovuta a una prospettiva in qualche modo statica e limitante, che considera come pertinente a Milano solo il suo territorio comunale o la fascia immediatamente adiacente. Se però consideriamo Milano insieme ai suoi territori molteplici e stratificati dell'area vasta, la città appare situata nell'area di confine e di intersezione fra gli ecosistemi della pianura e gli ecosistemi prealpini, tra il sistema fluviale del Po, quelli dei suoi grandi affluenti e quello dei Grandi Laghi. Milano “città di mezzo” è una metafora feconda per narrare la sua storia caratterizzata dall'incontro fra culture: ma è una metafora profondamente radicata anche in una connotazione ecologica e geografica originaria.

\*\*\* Nell'area urbanizzata di Milano e attorno a Milano, la natura è molta e molto diversificata. In primo luogo, vi è una presenza diffusa dell'acqua, in molteplici forme e con molteplici modalità di governo da parte degli abitanti, antichi e moderni. Nei confronti di questa abbondanza naturale, la fase della modernità (centrata sul binomio fordista fabbrica+auto) che abbiamo appena abbandonato - a Milano e in tante altre città del mondo - oscillava fra il considerare gli elementi naturali come frontiera da conquistare e da



bonificare (le acque dovevano venir prosciugate o confinate sotto terra) e la loro reinterpretazione come aree da conservare quale sorta di “specie protette”, di “citazioni” confinate in spazi ben localizzati e circoscritti. Nella Milano dei nostri giorni queste strategie sono sul punto di essere abbandonate. Ciò che è naturale (il verde e le acque) è sulla strada di acquisire una nuova forma di simbiosi con ciò che è artificiale, e sempre di più l’architettura considera gli elementi naturali non come semplici abbellimenti estetici ma come dimensioni fondanti di un progetto volto allo sviluppo di una nuova qualità della vita.

\*\*\* Nelle odierne dinamiche europee la componente geografica di Milano “città di mezzo”, quale luogo strategico di mediazione e di interazione, si estende ben oltre la sua collocazione nazionale, per investire aree d’Europa più vaste. Milano è luogo di incontro e di incrocio sia secondo un asse verticale nord-sud (l’Europa centrale germanica e l’Europa mediterranea) sia secondo un asse orizzontale ovest-est (l’Europa occidentale neolatina e l’Europa centro-orientale slava), non solo per ragioni logistiche, economiche e tecnologiche del presente ma anche perché storicamente ha preso parte attiva alle vicende di tutte queste aree d’Europa. Nello stesso tempo, l’idea della città di mezzo possiede oggi anche un’importante declinazione temporale, giacché la Milano dei nostri giorni si è rigenerata quale incarnazione esemplare della transizione dalla civiltà industriale alla civiltà post-industriale. Moda, design, cultura - per sottolineare solo alcuni ambiti ove Milano è molto propositiva - sono elementi importanti di un mondo globalizzato che non si libera dal materiale e che invece lo coniuga con l’immateriale in forme originali e diversificate, per ampliare le possibilità economiche e sociali.

\*\*\* Il nostro mondo globalizzato è costituito sempre di meno da territori separati e isolabili, e sempre di più da reti multipolari e multidirezionali. In questo modo i luoghi e le loro identità (città, aree urbane, regioni istituzionali, regioni storiche...) si reinterpretano come nodi di molte reti dalle più diverse estensioni, finalità, ragioni d’essere, regole costitutive. Ogni luogo ha la possibilità strategica di agire attivamente come elemento di interazione sia entro ogni singola rete, sia fra le reti stesse. Questa è la vocazione di una declinazione attuale della visione di “Milano città di mezzo”, che ha bisogno di sempre maggiore consapevolezza e di sempre maggiore supporto politico e sociale.

\*\*\* Che questa vocazione alla mediazione di livello elevato non sia solo un’affermazione di principio, ma una pratica in parte già consolidata, lo



dimostra l'eccellente operato di Milano per il successo della candidatura olimpica del 2026. In tal caso è stata posta in primo piano, con una consapevolezza forse maggiore che in tutte le candidature del passato (invernali ed estive), l'idea di un'Olimpiade a rete, capace di utilizzare e di valorizzare condizioni ambientali e sensibilità culturali molteplici e plurali. Così la città proponente (che in questo caso è già un binomio, Milano-Cortina) non esaurisce gli eventi, ma governa e connette gli scenari molteplici degli eventi. Dati i vincoli economici ed ambientali che stanno indubbiamente moltiplicandosi in tutto il mondo, questa idea di "Olimpiade a rete" si pone sicuramente come una pratica eccellente in grado di ispirare anche l'organizzazione di tutte le future Olimpiadi.

Forse uno degli aspetti positivi dell'attuale crisi del Covid è quello di aver operato un contrappeso, quanto mai necessario, all'immotivata fretta nelle decisioni e nelle azioni che, negli ultimi decenni, aveva compresso i necessari spazi di riflessione e di discussione. Oggi è il momento di prendere consapevolezza delle opportunità già presenti in linea di principio in molti sviluppi urbani degli ultimi decenni, ma ancora inesprese e poco esplicitate. E questa consapevolezza si prolunga in una consapevolezza di nuove opportunità, che possono venir generate quali risposte propositive e proattive alla presente crisi. Il futuro degli sviluppi urbani che vogliamo delineare è quindi un futuro ragionevolmente continuo con gli sviluppi più innovativi nei contesti urbani degli ultimi decenni, a cui la crisi del Covid può aggiungere, accanto ai necessari adattamenti, maggiore profondità, maggiore condivisione e maggiori motivazioni.

# L'ombra delle disuguaglianze sul futuro di Milano

## *Chiara Saraceno*

Le disuguaglianze, il timore che aumentino e si trasformino, più che diminuire, costituiscono la parte in ombra del futuro immaginato per la città. Riguardano le disuguaglianze economiche, ma anche quelle indotte dall'innovazione tecnologica, quelle generazionali e quelle tra autoctoni e immigrati. Riguardano anche dimensioni normalmente non rubricate sotto l'etichetta delle disuguaglianze, ma che tuttavia si riferiscono a limitazioni alle capacità come cittadini. È il caso del timore di un aumento sia delle persone con una autonomia di giudizio e di immaginazione ridotta a causa della influenza dei media, sia di quelle povere di senso civico e di disponibilità alla partecipazione ad attività per il bene comune.

Già prima degli effetti drammatici della pandemia sul sistema produttivo, sul mercato del lavoro, sui redditi di molte famiglie, l'aumento delle disuguaglianze economiche, territoriali, educative, sociali e religiose era al secondo posto dei rischi paventati nelle relazioni sociali della Milano futura, dopo l'aumento dell'odio e della paura. Ed era al primo posto nei rischi paventati per quanto riguarda l'ambiente. Era anche tra i rischi maggiormente paventati per quanto riguarda il futuro della sicurezza, con la polarizzazione e l'esclusione sociale al primo posto, seguito dalla mancanza di opportunità culturali e sociali e dal degrado dei quartieri periferici e alla creazione di quartieri ghetto, che nel settore dell'istruzione diventa rischio della creazione di scuole-ghetto (in particolare con specificità di tipo etnico). Anche il paventato aumento delle difficoltà materiali che le giovani generazioni incontreranno a formare una famiglia in qualsiasi forma, al terzo posto dei rischi attesi nelle relazioni sociali, configura una forma di disuguaglianza grave, tra le generazioni ed entro le generazioni giovani, nella misura in cui il diritto a formare una famiglia, se lo si desidera, fa parte dei diritti umani fondamentali ed è costituzionalmente garantito e sancito nel diritto internazionale.

Non deve sorprendere che questi timori spesso si presentino come la faccia negativa, l'ombra appunto, di auspicati e previsti sviluppi positivi. Lo stesso questionario, nel distinguere tra desiderabilità e rischiosità degli obiettivi,

sollecitava ad una valutazione critica delle possibili conseguenze negative del raggiungimento degli obiettivi auspicati. È tuttavia interessante che la disuguaglianza emerga chiaramente e trasversalmente come un rischio del progresso auspicato. Vi è, in altri termini, la consapevolezza che il progresso, se non guidato da una preoccupazione per la (dis)uguaglianza, può essere tale per alcuni a scapito di altri. Vale per il progresso tecnologico, per lo sviluppo economico, per l'aumento dell'istruzione e così via. Ormai da tempo anche gli economisti più avveduti hanno ammesso che la crescita non sempre avviene in modalità trickle down, partendo dall'alto (dai più fortunati), per poi distribuirsi man mano più in basso. L'onda che solleva il panfilo può affogare le barchette. I nuovi lavori ad alta intensità di intelligenza e tecnologia non distruggono solo altri lavori meno tecnologicamente sofisticati. Ne richiedono, e talvolta producono, anche altri a bassissima intensità tecnologica e di qualificazione, e/o a bassissima remunerazione. Si pensi ai lavori di pulizia svolti da persone, per lo più pagate per tenere in ordine gli uffici di imprese tecnologicamente avanzatissime, alla logistica richiesta dall'e-commerce, o al lavoro di cura che continua (e lo sarà sempre più, visto l'invecchiamento della popolazione) ad essere necessario per le persone non autosufficienti. Così come, in assenza di correttivi (quindi di interventi di politiche sanitarie pubbliche), molti malati in condizioni economiche e modeste rischiano, come già avviene, di ricevere cure in ritardo o di non ricevere le cure più avanzate, perché troppo costose. Queste disuguaglianze sono in effetti esplose con la pandemia che, lungi da livellare tutti nel rischio, le ha accentuate: rispetto al rischio di perdere il lavoro o di vedersi ridurre fortemente il reddito, rispetto al tipo di protezione cui si è avuto accesso, rispetto anche alle condizioni di sicurezza con cui poter continuare a svolgere il proprio lavoro. Accanto alle professioni sanitarie, necessariamente sulla prima linea del rischio, sono stati gli occupati nella logistica, nella grande distribuzione, nei lavori di pulizia e di cura i più esposti al contagio, laddove molti lavoratori intellettuali e amministrativi hanno potuto lavorare a distanza. Forti disuguaglianze di ogni genere sono emerse, e si sono rafforzate, anche nell'esperienza della didattica a distanza.

In effetti, come prevedere e prevenire, non solo eventualmente compensare ex post, i rischi asimmetrici dello sviluppo economico e dell'innovazione tecnologica è diventato il tema centrale per chi si preoccupa delle

disuguaglianze.<sup>10</sup> Comporta interventi che agiscano a livello distributivo, non solo redistributivo, sui meccanismi di formazione e accesso alla ricchezza e ai vantaggi dello sviluppo: dall'investimento in istruzione al contrasto alla formazione di posizione monopolistiche, alla regolazione dei rapporti di lavoro, alla creazione di condizioni di contesto che riducano le condizioni di svantaggio di partenza, a mutamenti a livello culturale che modifichino sia gli stereotipi di ogni tipo che, mentre spersonalizzano, vincolano le opportunità pensabili, sia le modalità di riconoscimento del valore delle persone e delle attività che svolgono. Non si tratta di operazioni semplici, su cui è facile trovare consenso. Ma prevederle, metterne a punto la fattibilità e farne parte di un dibattito pubblico è una postura ineludibile nel procedere verso un futuro sostenibile.

Molti dei rischi di disuguaglianza paventati per il futuro di Milano erano ben visibili già prima della pandemia. Apparivano nelle mappe della distribuzione del disagio a livello territoriale. Uno studio recente pre-pandemia<sup>11</sup> ha rilevato che benché Milano sia la città più ricca d'Italia e con una incidenza della povertà tra le più basse, vede un 14% della sua popolazione che vive in zone ad alta concentrazione di disagio (disoccupazione, bassa istruzione, alta incidenza di NEET e di stranieri). Una ricerca di Save the children<sup>12</sup> ha rilevato come i bambini e ragazzi che vivono in queste aree hanno prestazioni cognitive peggiori dei loro coetanei che vivono in quartieri con una popolazione meno deprivata. Le cause non vanno cercate in differenze genetiche, ovviamente, bensì nelle differenti opportunità e stimoli offerti sia dalle famiglie sia dall'ambiente in cui vivono. È altamente probabile che per questi bambini e ragazzi la didattica a distanza abbia peggiorato la situazione: per difficoltà di accesso, insufficienti competenze familiari nell'accompagnamento necessario, sovraffollamento abitativo.

Questo fenomeno è preoccupante da molti punti di vista: della giustizia sociale, del principio democratico delle pari opportunità e del dovere della repubblica italiana di rimuovere gli ostacoli al pieno sviluppo della personalità, costituzionalmente sancito all'art. 3, appunto, della Costituzione, ma anche, da un punto di vista utilitaristico, del capitale umano disponibile nel futuro. Ormai molte ricerche hanno evidenziato le conseguenze di lungo

<sup>10</sup> Si veda, ad Esempio, A. Atkinsons, *Disuguaglianza*, Milano, Cortina, 2017; il manifesto A.G.I.R. *E contro la disuguaglianza*, Bari, Laterza, 2018, le proposte del Forum disuguaglianza e diversità, <https://www.forumdisuguaglianzediversita.org/proposte-per-la-giustizia-sociale/>

<sup>11</sup> Chiara Saraceno, David Benassi, Enrica Morlicchio, *Poverty in Italy. Features and drivers in a European perspective*, Bristol, Policy Press, in corso di pubblicazione

<sup>12</sup> Save the Children, *Le periferie dei bambini. IX Atlante dell'infanzia a rischio*, Roma, Treccani, 2018

periodo delle deprivazioni sperimentate da piccoli, perciò l'importanza di investire sui bambini fin dalla più tenera età, ma anche di mettere in atto politiche e strumenti che evitino di cristallizzarle ulteriormente ed invece le contrastino e almeno in parte le compensino. Da questo punto di vista è preoccupante il fenomeno in atto da qualche anno anche a Milano che è stato definito *White Flight*<sup>13</sup> - fuga dei bianchi (di ceto medio e medio alto) - dalla scuola pubblica in molti quartieri già a partire dall'obbligo, per evitare ai figli la frequenza di classi con alta presenza di coetanei stranieri (e di condizioni economiche modeste), con la conseguenza della creazione di scuole-ghetto, ove si concentrano tutte le difficoltà - linguistiche, di condizione socio-economica, di povertà delle reti sociali - solo parzialmente compensabili anche dalla scuola e dagli insegnanti più ricchi di capacità e iniziative. Inoltre, molte ricerche hanno mostrato l'impatto negativo - sui livelli di apprendimento e di sviluppo cognitivo, di scuole e classi socialmente omogenee, soprattutto, anche non solo, quando l'omogeneità riguarda la presenza di difficoltà. Un'eterogeneità di livelli di capacità e di condizioni sociali, se assunta positivamente come dato di contesto dagli insegnanti, è stimolante per chi ha maggiori difficoltà, ma anche per chi ne ha meno. Non va, inoltre, trascurato che la creazione di fatto di classi ghetto favorisce fin dall'infanzia una separazione (e una gerarchia) basata sul censo e il capitale sociale, oltre che sull'etnia, la religione, il colore della pelle, con effetti di lungo periodo sul modo in cui questi bambini e ragazzi - quelli che cambiano scuola e quelli che restano - si rappresentano, le relazioni sociali, le disuguaglianze, la differenziazione sociale a livello della città ma più complessivamente della società.

Nella delineazione dei possibili rischi di mantenimento, o incremento, delle disuguaglianze non vengono nominate quelle di genere, anche se l'eliminazione del pay gender gap, delle discriminazioni nel mercato del lavoro legate alla maternità, l'abbattimento degli stereotipi di genere sono indicati tra gli obiettivi da raggiungere. I milanesi intervistati sembrano ritenere che il raggiungimento dell'uguaglianza - nelle opportunità, responsabilità, potere, riconoscimento - possa avvenire senza scosse, senza provocare un qualche tipo di backlash, e senza richiedere profondi aggiustamenti in diversi settori, inclusa la vita privata e l'organizzazione della famiglia, mutamenti che a loro volta potrebbero produrre disuguaglianze tra


<sup>13</sup> C. Pacchi, e C. Ranci, (a cura) *White flight a Milano. La segregazione sociale ed etnica nelle scuole dell'obbligo*, Milano, Franco Angeli, 2017.

chi si adatta - o vive in un contesto che si è adattato - e chi, uomo o donna, invece non ha le risorse materiali, non solo culturali, per farlo, o vive in contesti ostili a cambiamenti in questa sfera di vita . Sono rischi ben presenti nell'epoca attuale, anche a Milano dove pure per molti versi le donne si trovano in condizioni migliori che in altre parti del paese. Ne sono indicatori la persistenza della violenza di genere e - nel permanere delle disuguaglianze tra uomini e donne nella divisione del lavoro familiare, nell'accesso al mercato del lavoro, alle opportunità di carriera e ai ruoli di presa delle decisioni - l'aumento delle disuguaglianze tra donne: tra madri e non madri, più e meno istruite, autoctone e immigrate. Primi dati di ricerca segnalano che queste disuguaglianze, tra uomini e donne e tra donne, si sono acuite con la pandemia. Il sovraccarico di lavoro comportato dal lock down e dalla persistente chiusura della scuola e dei servizi educativi sembra abbia gravato e gravi più sulle madri che non sui padri. E mentre più donne che uomini rischiano di perdere il lavoro dato che sono maggiormente concentrate nei settori più duramente colpiti, molte mamme rischiano di non poter tornare al lavoro perché non possono conciliarlo con l'assenza di scuole e servizi educativi aperti.

La consapevolezza che l'uguaglianza di genere costituisca un nodo cruciale per uno sviluppo sostenibile emerge, per altro, nella indicazione del superamento delle disuguaglianze di genere e della rigidità degli stereotipi di genere come primo obiettivo nel campo della sicurezza. Una società non può essere e sentirsi sicura se uomini e donne continueranno a pensarsi e comportarsi come incapsulati in modelli di genere rigidi e asimmetrici per riconoscimento, opportunità e potere di decisione. Allo stesso tempo, il percorso verso l'uguaglianza di genere non può avvenire in isolamento rispetto alle altre disuguaglianze sociali che attraversano uomini e donne.

# Demografia e nuove generazioni

*Alessandro Rosina*



Milano è in Italia, ma allo stesso tempo è in Europa e nel Mondo. E' una realtà internazionalmente riconosciuta tra quelle più interessanti con cui confrontarsi sui processi di produzione di bellezza e benessere all'interno delle grandi trasformazioni di questo secolo. Ma quello che più conta è come Milano si pone in relazione con sé stessa e con il proprio futuro; come dalla complessità e dal cambiamento riesce (o meno) a individuare una propria direzione; come sa (o meno) farsi sistema che aiuta a dar senso, valore ed efficacia alle scelte individuali e collettive che aprono oltre il presente.

E allora il punto di partenza non può che essere l'idea di futuro, a cui il metodo di "Milano 2046" cerca di dare operativamente sostanza. Una convinzione che va posta alla base di qualsiasi riflessione e operazione lungimirante ma anche concreta, è che la dimostrazione più chiara di una comunità di non credere nel proprio futuro è quella di non investire sulle nuove generazioni, di dismettere l'immissione (in quantità e qualità adeguata) di nuovi entranti nella popolazione, nella società, nell'economia. I giovani non sono solo una categoria anagrafica. La giovinezza rappresenta la fase progettuale di ogni nuova generazione. Dalla capacità, quindi, di creare progetti solidi e dalla possibilità di realizzarli con successo dipende la solidità e la prosperità di una comunità.

Purtroppo, l'Italia è una delle economie avanzate che in questo secolo maggiormente hanno preteso di creare sviluppo e benessere senza promuovere un contributo qualificato delle nuove generazioni. La combinazione tra riduzione demografica dei giovani e il deterioramento delle loro prospettive future non ha quasi uguali in Europa.

Il problema non è solo la carenza di politiche efficaci, manca a monte un approccio strategico nell'affrontare il tema della crescita con le nuove generazioni. Ciò che è cresciuta in questi anni è la loro incertezza nel futuro e la ricerca di un miglior futuro all'estero. Di conseguenza siamo uno dei paesi sviluppati che maggiormente hanno visto accentuarsi gli squilibri generazionali. Questi squilibri costituiscono un rilevante freno allo sviluppo



competitivo dell'economia, rendono meno stabile il sistema di welfare pubblico, si intrecciano con diseguaglianze sociali, territoriali e di genere.

Il caso di Milano è particolarmente interessante perché questa città si era posta prima di Covid-19 in condizioni favorevoli su tre cruciali aspetti, in controtendenza rispetto al resto del Paese. Il primo è il clima di aspettative crescenti che si è creato, che consolida l'idea di potersi inserire in un processo di opportunità crescenti e dinamismo economico. Il secondo è quello dell'attrazione di giovani dal resto del Paese e dall'estero (nella decade appena conclusa ha guadagnato oltre un residente su tre tra i 20 e i 29 anni, e oltre due su cinque tra i 30-39). Il terzo è l'occupazione femminile, quantomeno nella città (un po' meno nell'area metropolitana), su livelli comparabili al resto d'Europa.

Perché però questi elementi favorevoli possano essere intesi come parti di un vero e proprio modello sociale e di sviluppo che metta le basi di un solido futuro nello scenario post Covid-19, è necessario non solo consentire nuovi protocolli di sicurezza nella mobilità geografica e nelle attività di formazione e lavoro, ma soprattutto che i giovani (anche quelli che partono da condizioni più svantaggiate) trovino effettive opportunità di mobilità sociale e che i progetti professionali si possano integrare al rialzo con i progetti di vita. Non possono quindi che essere considerati punti critici un tasso di NEET (i giovani che non studiano e non lavorano) che continua ad essere più alto rispetto alla media europea e un tasso di fecondità che risulta essere addirittura più basso rispetto alla media italiana. Considerato, anche, che tali indicatori sono particolarmente esposti ai contraccolpi dell'emergenza sanitaria in assenza di politiche adeguate.

All'interno di questo quadro, quali indicazioni offrono i risultati della ricerca "Policy Delphi" condotta all'interno del progetto "Milano 2046"? L'obiettivo che ci si è dati era quello di immaginare il futuro di Milano rispetto alla qualità della vita e al ruolo delle politiche pubbliche. In concreto a ciascun "esperto" è stato chiesto di indicare tre obiettivi desiderati e tre minacce rispetto al benessere di domani.

Tra le dimensioni del benessere prese in considerazione dalla ricerca, quelle qui più pertinenti sono "Istruzione e formazione", "Lavoro", "Ricerca, innovazione e creatività", "Relazioni sociali", "Qualità dei servizi", perché più legate all'investimento sulle nuove generazioni (in termini di presenza quantitativa, sviluppo umano, ruolo nei processi di produzione di nuovo benessere), alle scelte di vita, alla conciliazione tra lavoro e famiglia.



Rispetto alla dimensione dell'Istruzione e formazione, viene messo al primo posto come obiettivo da raggiungere quello di fornire a tutti i ragazzi una solida preparazione di base abbattendo la dispersione scolastica. I livelli di abbandono precoce del percorso di istruzione continuano ad essere elevati soprattutto in alcune aree delle periferie e tra chi proviene da classe sociale medio-bassa. Tale fragilità formativa è una delle cause principali dello scivolamento e intrappolamento nella condizione di NEET. Al secondo posto troviamo il coinvolgimento degli studenti in percorsi di mentorship a partire dalle scuole medie. Si auspica quindi, non solo che i ragazzi non lascino la scuola, ma che la funzione del sistema di istruzione sia davvero quella di aiutare i giovani a scoprire passioni, rafforzare motivazioni, essere riconosciuti con le proprie specificità e potenzialità. Questa sfida è ancor più rilevante con la crescente presenza di figli di immigrati, che devono poter considerare la città in cui sono nati (o arrivati molto giovani) come contesto fertile in cui sviluppare senso di appartenenza e dare i propri migliori frutti. Ed è appunto interessante osservare che questo auspicio si colloca sul podio al terzo posto.

Rispetto ai rischi, dalla ricerca emerge al primo posto il timore che insegnanti ed educatori non siano all'altezza del proprio compito, non adeguatamente motivati (poco riconosciuti e premiati nel loro ruolo e impegno) e con carico di lavoro difficile da gestire. Segue, al secondo posto, il rischio di creazione di classi ghetto. Al terzo si colloca il mancato sviluppo di una cultura in grado di riconoscere e valorizzare la diversità, rendendola arricchimento nelle relazioni, nella formazione, all'interno del luogo di lavoro.

Rispetto alla dimensione del Lavoro, in coerenza con quanto detto sopra, tra gli aspetti desiderati c'è il potenziamento della capacità attrattiva verso l'esterno, sia rispetto alle imprese (primo posto) sia dei giovani talenti (secondo posto) elevando la qualità dell'offerta università e le opportunità di occupazione nei settori più innovativi e competitivi. Al terzo posto la necessità di valorizzare in pieno il capitale umano femminile. Se nella città di Milano i livelli di occupazione delle donne risultano molto più in linea con il resto d'Europa che con il resto dell'Italia, sul tipo di attività, sulla possibilità di raggiungere le posizioni più elevate, sulle remunerazioni, sulla possibilità di conciliazione con le scelte familiari, c'è ancora molto da fare.

I rischi relativi al futuro del lavoro riguardano la perdita di attrattività, la difficoltà a dotare i giovani delle competenze necessarie da aggiornare lungo tutto il corso di vita, l'aumento delle diseguaglianze (generazionali, di genere e sociali) legate all'accesso al lavoro e a remunerazioni adeguate.

Sulla dimensione della Ricerca-innovazione-creatività, emerge in primo luogo l'ambizione a fare di Milano la punta avanzata in Europa in tecnologie di waste management and recycling, seguita dal diventare una città "green". Il tema dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile è quindi posto con evidenza in cima al processo di innovazione. Solo al terzo posto arriva la possibilità che tutti possano accedere a formazione di qualità e ad alto contenuto tecnologico (a partire dalle superiori e in collaborazione con le imprese). Sul podio non c'è la smart city, non ci sono le startup (l'allargamento del mercato di prodotti e servizi a partire dall'iniziativa e dalle idee dei giovani), non c'è l'innovazione sociale, nemmeno l'attenzione alle tecnologie abilitanti che possono far leva su una domanda crescente alimentata dall'invecchiamento della popolazione. La sensibilità verso il tema ambientale sembra cannibalizzare l'immagine futura della Milano innovativa e creativa. Tema che, in ogni caso, è coerente con la strategia europea di ripresa dall'emergenza sanitaria, che mette in primo piano gli investimenti sulla rivoluzione verde e digitale come spinta ad una crescita economica, occupazionale, ma anche inclusiva e attenta alla salute e all'ambiente.

Rispetto alle minacce, a preoccupare maggiormente è la possibilità che (per denatalità, indebolimento della capacità attrattiva verso l'esterno, percorsi formativi deboli) venga a ridursi la quantità e la qualità di lavoratori con skills adeguate. Ma a pari merito si pone il rischio di una deriva populista e sovranista, segue poi l'infiltrazione della criminalità organizzata nel tessuto produttivo. Timori che non sembrano del tutto legati al tema della ricerca e dell'innovazione, ma che sono molto sentiti e rispetto ai quali è percepito un forte rischio di chiusura e freno che rischiano di marginalizzare rispetto ai percorsi più virtuosi di sviluppo avanzato di questo secolo.

In parte queste preoccupazioni emergono anche in altre dimensioni del benessere. Al primo posto dei rischi relativi alle Relazioni sociali c'è l'aumento dell'odio e della paura che porta a comunità più chiuse. Si associa, come causa e conseguenza di una società più divisa e che alza barriere, l'aumento delle diseguaglianze in ogni ambito. In questo scenario negativo al terzo posto c'è la crescente difficoltà dei giovani di riporre fiducia nel futuro, di dar valore alle proprie scelte di vita e di trovare strumenti adeguati per realizzarle, in particolare formando una propria famiglia. L'impatto della pandemia è stato particolarmente rilevante sui percorsi formativi e professionali delle nuove generazioni e ha fatto notevolmente aumentare l'incertezza verso il futuro. Il tema demografico lo troviamo al primo posto di quanto viene auspicato su questa dimensione del benessere, in particolare

attraverso il desiderio di un adeguato supporto attivo alla maternità e alla sua conciliazione con le scelte professionali. Al secondo posto si posiziona una città non solo demograficamente più vitale, ma anche più vivace socialmente e culturalmente in tutti i suoi quartieri, diversi tra di loro come offerta e identità (non come diseguglianze da misurare in termini di distanza dal centro). Da ottenere, come indica la voce al terzo posto, con la crescita dell'impegno dei cittadini verso il bene comune, come cura collettiva degli spazi da riqualificare, come progetti sociali da realizzare.

Infine, nell'ambito della Qualità dei servizi, tra le minacce ritroviamo il populismo e la mancanza di vera apertura verso il futuro, che porta a visione corta, all'inseguimento degli interessi di parte e del consenso spicciolo. Al secondo posto l'eccessiva burocrazia e al terzo il budget limitato: entrambi fattori coerenti con un'idea di welfare pubblico non considerato come investimento in strumenti a servizio dei cittadini che migliorano la loro capacità di essere e fare.

Al primo posto dell'immagine dei servizi nel futuro desiderato di Milano c'è la loro capacità di migliorare l'inclusione attiva dei giovani, delle donne e degli stranieri. Al secondo e al terzo posto il sistema formativo, anch'esso di qualità e inclusivo, aperto a tutti a partire da chi parte da condizioni di maggior svantaggio, in grado quindi anche di promuovere la mobilità sociale.

In sintesi, la perturbazione prodotta dall'emergenza sanitaria ha aumentato sia le difficoltà economiche sia la preoccupazione verso il futuro, ma rimane in ogni caso salda e chiara la direzione che emerge dalle evidenze della ricerca, che punta a cogliere le opportunità e ridurre i rischi di un percorso che metta al centro le persone in senso dinamico, intese come storie di vita in relazione (tra di loro, in un ambiente sano e sicuro, non solo tecnologicamente avanzato) e in grado produrre valore attraverso le proprie scelte (individuali e collettive). Far incontrare diversità e abilitare la più ampia partecipazione ai processi di crescita, in modo consapevole e qualificato, sembra essere la bussola che il progetto Milano 2046 consegna alla città nel viaggio che porta, nel post pandemia, ad un futuro possibile e desiderato in cui riconoscersi.

# Creatività, ricerca e innovazione per un benessere sostenibile

*François De Brabant*



Il 18 marzo 1968 Bob Kennedy all'Università del Kansas tenne il famoso discorso sui limiti del PIL. "Il PIL comprende anche l'inquinamento dell'aria e la pubblicità delle sigarette .... Il PIL non tiene conto della salute delle nostre famiglie e della qualità della loro educazione .... Non comprende l'intelligenza del nostro dibattere o l'onestà dei nostri pubblici dipendenti. Non tiene conto della giustizia dei nostri tribunali.... Non misura né la nostra arguzia né il nostro coraggio, né la saggezza né la nostra conoscenza.... Misura tutto eccetto ciò che rende la vita veramente degna di essere vissuta".

È stato un potente appello alla creatività, all'innovazione di valori e alla ricerca di nuovi modelli di sviluppo.

Solo più di quarant'anni dopo nel 2009, a seguito della commissione Stiglitz-Sen-Fitoussi, la Commissione Europea pubblica la Comunicazione "Non solo PIL. Misurare il progresso in un mondo in cambiamento".

Nel 2010 nasce su iniziativa dell'ISTAT e del CNEL il progetto "Benessere equo sostenibile in Italia" noto come BES, articolato su 129 indicatori raggruppati in 12 dimensioni e che dal 2017 prevede la predisposizione di un allegato al documento di economia e finanza (DEF) che il governo propone al Parlamento.

Il 25 settembre 2015, l'Assemblea generale dell'ONU ha definito l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile per l'intero pianeta indicando 17 obiettivi, gli SDGs (Sustainable Development Goals), dettagliati in 169 target puntuali e concreti. Tra questi l'11 è dedicato specificamente alle città: "Rendere le città e gli insediamenti di persone "sicuri, resilienti e sostenibili".

La centralità delle città è confermata dal recente rapporto dell'ISPI "The century of global cities", che sottolinea come un numero crescente di fenomeni che richiedono il coordinamento e la risposta a livello internazionale sono correlati agli sviluppi a livello delle città.

Le città tendono infatti ad essere i luoghi più impattati dai problemi come i cambiamenti climatici e l'immigrazione. Data la loro dimensione e rilevanza politica ed economica, le città sono anche gli attori che influenzano maggiormente questi fenomeni in meglio o in peggio.

Ma le città sono anche i luoghi dove si creano, sperimentano e implementano le innovazioni. Ciò che accade nelle città ha ripercussioni sul livello nazionale e internazionale ed inoltre le città sono oggi anche i campi di prova per la maggior parte delle innovazioni politiche.

C'è quindi stato negli ultimi anni un crescendo di sensibilità per uno sviluppo sostenibile e una maggiore centralità del benessere dovuto in particolare al drammatizzarsi di due temi, il cambiamento climatico e il fenomeno immigrazione, che si sono aggiunti alla globalizzazione e alla nuova potente, profonda e veloce rivoluzione industriale che pone problemi di trasformazione dei modelli di business, di cancellazione di posti di lavoro e di richiesta di nuovi skills, di nuova etica e di nuovi equilibri internazionali.

È in questo contesto che la Presidenza del Consiglio Comunale di Milano ha lanciato il Progetto milano2046, un laboratorio sul futuro.

È noto che negli ultimi anni Milano ha vissuto una congiuntura estremamente positiva, risultato di scelte anche lontane nel tempo, che ne ha confermato la leadership nel Paese e una positiva immagine internazionale. Mantenere e sviluppare questa posizione di valore richiede una capacità collettiva di analisi del presente e di continua progettazione del futuro.

In entrambi i sistemi di misurazione BES e SDGs il ritmo dell'“Innovazione” è ritenuto un indicatore fondamentale in quanto parametro indiretto del benessere, perché alla base del progresso sociale ed economico. L'obiettivo 9 degli SDGs è relativo alla “costruzione di infrastrutture resilienti, alla promozione di un'industrializzazione inclusiva e dell'innovazione” e la dimensione 11 del BES è dedicata a “innovazione, ricerca e creatività”.

Dobbiamo prendere atto che, con l'eccezione della “creatività”, questi temi non sono punti forti del nostro Paese. I dati più aggiornati segnalano infatti un notevole gap negli investimenti in ricerca e sviluppo. A fronte del 1,35% del PIL (100 miliardi) dell'Italia, il Regno Unito investe in R&D il 1,67% (180 miliardi), la Francia il 2,25% (260) e la Germania il 3,02% (400)<sup>14</sup>. Per quanto riguarda il livello di digitalizzazione il Digital Economy and Society Index 2019 dell'Unione Europea (DESI) colloca l'Italia al 24° posto in Europa su 28 Paesi. Nel 2019 è stato inoltre confermato il netto ritardo dell'Italia negli

<sup>14</sup>Dati 2017, fonte Eurostat 2019

investimenti in venture capital con 590 milioni a fronte di 1,2 miliardi della Spagna, 4,3 miliardi della Francia, 7,2 miliardi della Germania e 11,5 miliardi del Regno Unito<sup>15</sup>

Non deve quindi stupire che le indicazioni dei partecipanti al Delphi diano messaggi chiari e forti di necessità di recupero e allineamento per evitare di giocarsi il futuro. Dalla fase di immaginazione prevista dal Delphi esce infatti un chiaro “manifesto”.

Si vuole una città che inauguri moduli creativi e di innovazione per tutte le scuole dalle elementari all’università e dove la creatività sia incentivata in tutti i settori dalla ricerca alla tecnologia fino a tutte le forme artistiche. Si immagina una città dove la qualità della vita sia alta, ma sia alta anche la qualità della ricerca, del lavoro e della pubblica amministrazione. Un luogo dove è facile fare cose nuove, dove le istituzioni ascoltano e sono aperte, dove c’è un rapporto diretto tra decisioni ed esecuzione, dove c’è velocità e agilità. Una città integrata con i processi di innovazione a livello internazionale, con capacità di attrarre, ospitare e trattenere i talenti. Si vuole una città piena di giovani ed inclusiva ma che propone corsi e supporto anche a persone di terza età per aiutarli a rimanere al passo. Una rete di comunità aperte e generative che sia in grado di coniugare respiro internazionale e amore per le proprie radici, innovazione e relazioni umane.

Non è un appello generico al miglioramento della qualità della vita e quindi del benessere, ma una indicazione concreta del percorso che parte innanzitutto da un sistema di istruzione e formazione capace di sviluppare le competenze necessarie e che passa dallo sviluppo della ricerca e da un ritmo di innovazione necessario allo sviluppo della città adeguato al confronto internazionale.

Nella fase di immaginazione il gruppo di panelisti focalizzato sul tema “Ricerca, innovazione e creatività” oltre a sottolineare ulteriormente l’importanza della formazione e della capacità di attrarre e trattenere i talenti, sottolinea l’esigenza che Milano sviluppi un tessuto di imprese nei settori più innovativi in costante contatto con le università. E citano come esempio positivo il progetto MIND che sta realizzando sull’area Expo la più grande area di innovazione e ricerca in Italia e tra le più grandi in Europa.

Forti e complementari i segnali che emergono dall’elenco dei rischi elencati. La mancanza di formazione e conseguente inadeguatezza quantitativa e qualitativa degli skills e la contemporanea incapacità di attrarre talenti.

<sup>15</sup>KPMG 2020, Dealroom 2019

L'infiltrazione della criminalità organizzata nel tessuto produttivo. L'aumento del gap tecnologico con gli altri Stati e l'aumento dei cittadini esclusi dal processo tecnologico. E forse più grave di tutti un'inadeguatezza della politica.

Il Panel ha citato spesso e giustamente le "imprese" e il tessuto produttivo nel suo complesso come attori fondamentali del futuro della città. E questo porta a sottolineare due fenomeni innovativi dei sistemi imprenditoriali nei vari paesi: l'ecosistema startup e il fenomeno B-corp. Due realtà che vedono l'Italia in questo caso in posizione più positiva di quanto percepito.

L'ecosistema delle startup italiano è stato a lungo sottovalutato e descritto come un mondo a parte, piccolo, composto da poche realtà di giovani creativi ma poco strutturati, focalizzati sulla creazione di qualche app o sito di e-commerce e lontani dagli interessi e dalle esigenze del sistema imprenditoriale. Ne è una riprova il già citato scarso sviluppo del venture capital in Italia. La realtà viceversa conferma che il nostro Paese si contraddistingue per una forte creatività, imprenditorialità e innovazione "bottom up" che però non siamo capaci di mettere a sistema innanzitutto perché non studiamo la realtà del presente e perché conseguentemente non la sappiamo raccontare e descrivere.

Una lettura profonda e dinamica di questo ecosistema ha portato ad individuare e monitorare ad oggi 20.830 soggetti tra startup e piccole aziende innovative di cui il 25% in Lombardia e il 15% a Milano<sup>16</sup>.

Ma la novità non è solo il numero ma anche e soprattutto l'ampiezza di tematiche su cui lavorano.

A titolo esemplificativo: 2422 digital marketing, 1561 edtech, 1229 foodtech, 1152 healthcare, ma anche 544 logistics, 484 biotech, 440 fintech, 420 robotics, 370 security, 356 artificial intelligence, 353 agritech, 337 big data e 187 industry 4.0.

Si tratta quindi di un esteso laboratorio di ricerca e sviluppo diffuso su tutto il territorio che sta innovando e sviluppando molte skill di cui il sistema produttivo segnala il bisogno e non lo trova. Una risorsa essenziale per il sistema produttivo milanese ma anche dell'intero nostro Paese che solo poche imprese hanno incominciato ad intercettare nell'ambito delle loro azioni di open innovation.

La seconda realtà positiva da segnalare è il crescente numero di imprese italiane che scelgono il modello B-Corp e Benefit. Si tratta di un movimento

<sup>16</sup>Simbiosity



che ha come obiettivo concreto e replicabile quello di riscrivere il modo di fare impresa più adeguato ai nostri tempi. Creare profitto ma contemporaneamente generare un impatto positivo su persone e ambiente con il risultato di sviluppare anche una maggiore resilienza. Sono ad oggi oltre 3.300 le B-Corporation certificate distribuite in 71 Paesi e 150 settori e oltre 10.000 le Benefit. In Italia sono 100 le B-Corp e 500 le Benefit.

Come spiega Stefano de Falco nel libro “Le città nella geografia dell’innovazione globale” ci sono 3 tipologie di città che innovano. Le città “innovative” che si caratterizzano per la presenza di servizi urbani efficienti, per una progettualità molto intensa in attività di produzione urbana di energia sostenibile, nell’efficientamento dei servizi, nel miglioramento dei processi di smaltimento dei rifiuti, ecc.

Il secondo gruppo è quello delle città “innovatrici” nelle quali si respira un clima creativo e sono ricche di amenities e sono caratterizzate da una vivacità culturale e artistica.

Il terzo gruppo è quello delle città che presentano entrambe le caratteristiche. Ed è questa tipologia quella desiderata dal panel e molto probabilmente da tutti i cittadini di Milano.

L’obiettivo è quindi quello di una città, come descrive de Falco, poliedrica, innovatrice e innovativa. La città è così un posto meraviglioso, sia per lavorare che per vivere con una popolazione variegata, con cittadini provenienti da centinaia di città e decine di nazioni differenti in tutto il mondo.

Fin qui quanto scritto prima di fine gennaio ma poi è cambiato il mondo.

Il Coronavirus ci sta sottoponendo al più forte test di resilienza dopo la seconda guerra mondiale rivelando la nostra grande fragilità e impreparazione.

Nelle pandemie ci sono tre fasi: la crescita esponenziale, il picco ma anche la curva di discesa. Ci stiamo rendendo conto giorno dopo giorno che i danni sociali ed economici che si stanno accumulando nelle due prime fasi sono enormi ma possono crescere esponenzialmente se non saremo in grado di gestire la terza fase e cioè la riapertura. Si può chiudere un Paese in un giorno ma lo si deve riaprire con gradualità ottimizzandone tempo, scelta dei territori, dei distretti e filiere industriali sapendo localizzare e seguire le code dell’epidemia. Le tecnologie ci sono ma dobbiamo trovare il punto di equilibrio con il delicato tema della privacy in un paese democratico. Ed anche essere costretti ad affrontare in urgenza questo delicato ed importante tema ci prepara ad affrontare il futuro.



Poiché non potremo ricostruire il passato non ci resta che costruire un nuovo presente aperto sul futuro.

Il progetto milano2046 è nato con l'obiettivo di aprire un dibattito e un approfondimento per creare più cultura sulla progettazione del nostro futuro. Ma non era stato previsto di dover passare così rapidamente dalla teoria ai fatti. In queste poche settimane siamo stati costretti ad adottare massicciamente lo smart working, l'insegnamento online, l'utilizzo delle videoconferenze. Un'alfabetizzazione digitale di massa che sta mettendo sotto stress le reti di telecomunicazioni. Stiamo dolorosamente capendo la necessità ed il valore della pianificazione degli scenari, dei big data e dei modelli predittivi ma anche della ricerca scientifica e degli investimenti nel sistema sanitario.

Dobbiamo ricostruire un nuovo PIL che abbia come obiettivi il lavoro, la sicurezza, la resilienza, la sostenibilità ed il benessere. Tre le leve necessarie: creatività, ricerca e innovazione.

## Il lavoro immaginato: tra tensioni e sfide etiche

*Silvia Ivaldi*

*“Cerca soprattutto di sviluppare e usare l’immaginazione (sociologica). Resisti al feticismo del metodo e della tecnica. Reclama la riabilitazione dell’artigiano intellettuale, semplice e senza arie, e sii tu stesso. Lascia che ciascuno si dia il suo proprio metodo e la sua propria teoria. Lascia che teoria e metodo tornino a partecipare all’esercizio di un’arte” (Wright Mills, 1959)*

Penso che questa citazione del sociologo Wright Mills, datata ma ancora attualissima, restituisca in modo mirato il senso e la sfida che hanno mobilitato gli interlocutori coinvolti nell’esercizio di immaginare il futuro di una città a partire dal presente. Le persone che hanno partecipato alla ricerca sono partite dalla propria esperienza di uomini e donne che camminano nella storia e fanno storia. Persone esposte a rischi di cadute e illusioni che hanno provato a liberare una immaginazione che fosse attivazione impegnata di uno sguardo sul futuro, avendo ben presenti i drammi e le sfide attuali e assumendosi la responsabilità di prefigurare alternative sostenibili al sistema attuale.

All’interno di questa produzione di conoscenza, il tema del lavoro assume un posto rilevante. Di per sé, infatti, rappresenta un elemento costitutivo e fondamentale della costruzione e definizione delle nostre identità, tanto che la rappresentazione di una persona senza lavoro induce connotazioni negative sia a livello individuale sia a livello sociale e collettivo. Il lavoro assume una ambiguità di fondo costitutiva del suo esistere: da un lato espressione di pulsioni vitali e realizzative, dall’altro fonte di fatica, disagio, evitamento. I cambiamenti sociali, economici e demografici, così come emerso dalla ricerca, incidono a configurarne una articolazione ancora più complessa. Ombre e luci vengono tracciate per il futuro. L’ambivalenza intrinseca del lavoro si riproduce in interessanti contraddizioni su aspetti che per un verso rappresentano una speranza e per l’altro sono fonte di minaccia e di timore da parte dei cittadini.

La prima questione fa riferimento alla tecnologia, tema particolarmente citato in tutte le dimensioni oggetto della ricerca, che sembra essere protagonista

nel futuro immaginato e disegnato. Emerge in modo evidente il timore di una “sostituzione” delle persone, che non si limiterà alle mansioni manuali, routinarie e standardizzate, ma riguarderà anche quelle più complesse in cui il fattore umano può dare un valore aggiunto. Il timore di fondo riguarda la perdita del lavoro ma anche la progressiva scomparsa di autorialità e discrezionalità rispetto alle attività lavorative, con una conseguente diminuzione di motivazione, investimento e ingaggio nei confronti del proprio lavoro. La perdita del senso del lavoro porterebbe ad un ridimensionamento del valore qualitativo dello stesso rispetto ad altre aree dell’esistenza, seppur configurandolo come necessario per la sopravvivenza. Tra gli obiettivi prefigurati, da un lato emerge quindi la necessità e l’importanza di investire sull’innovazione tecnologica delle imprese e delle organizzazioni per aumentare la produttività e consentire a Milano di essere al passo con i tempi e luogo di esempio di innovazione. L’auspicio, però, è anche quello di costruire una città in grado di supportare i lavoratori nella identificazione e nel mantenimento di una propria distintività, rispetto alle macchine ma non solo, nonché di tutelare la possibilità di lavorare attraverso la “diminuzione di insicurezza nell’occupazione”. L’emergenza COVID ha messo ancora più in evidenza questa questione e l’ambivalenza ad essa connessa. La tecnologia è stata protagonista nella costruzione di possibilità, per una parte dei lavoratori, per portare avanti la propria attività lavorativa e per reinventare anche forme digitalizzate di servizi e prodotti. Non sono mancati e non mancano però forti timori legati alla fantasia del “non ritorno” a modalità tradizionali di svolgere alcuni lavori e attività fondati su presenza e prossimità fisica e che vedono la persona e le sue relazioni come protagonisti (è il caso per esempio della didattica a distanza). Strumenti tecnologici e distanza da un lato e prossimità fisica e presenza dall’altro, sono di sicuro elementi su cui riflettere per promuovere una tecnologizzazione del lavoro che sia sostenibile. La mancanza di prossimità fisica in questo periodo infatti ha fatto riflettere su come quest’ultima possa rappresentare occasione di più frequenti e profondi scambi che sollecitano a loro volta la creazione di idee, progetti e progettualità. Si è sentita anche la mancanza del contatto fisico, tuttavia, perché interpretato come utile mezzo e strumento per esercitare controllo diretto sulle azioni e decisioni dei singoli. Questo ci aiuta a comprendere che l’innovazione dei contesti di lavoro non dipende dalla tecnologia in sé, ma dal modo in cui le persone ne interpretano l’utilizzo: la richiesta è quella di far prevalere una tensione generativa e vitale secondo la quale la tecnologia viene intesa come possibilità di supporto e arricchimento delle azioni e degli

scambi tra persone, piuttosto che un orientamento che vede la tecnologia come auspicabile sostituto dei soggetti al lavoro e come potenziamento di forme di controllo e valutazione delle performance in ottica efficientista. Leve per la tutela in questo senso sembrano essere la dimensione educativa e formativa, attraverso l'investimento nello sviluppo di competenze identificate come propriamente umane (quali creatività, gestione di problemi complessi, pensiero critico...) che consentono di avere la percezione di una durabilità del proprio valore professionale.

Un altro aspetto che costituisce un'importante tensione nella costruzione del futuro della città riguarda il delicato rapporto tra flessibilità e precarietà. Esiste la consapevolezza di un mondo del lavoro che sta cambiando e che richiede alle persone di costruire relazioni diverse, sia con le organizzazioni (plurali rapporti, maggiore estemporaneità, modulazione della propria appartenenza), sia con il proprio oggetto di lavoro (mobilità orizzontale e verticale, esperienza di più lavori, che possono non coincidere necessariamente con il percorso di formazione realizzato).

Ne deriva che la costruzione e ridefinizione dell'identità lavorativa dei soggetti sollecita una capacità dinamica di articolare e collegare anche elementi molto divergenti dell'esperienza di lavoro. Tale flessibilità sembra costituirsi come elemento di progresso, se intesa come possibilità per i soggetti di integrare ambiti diversi della propria vita e aumentare la propria autonomia nella costruzione di una narrazione sensata della propria esistenza. Costituisce, invece, una minaccia se interpretata come esaltazione del breve termine in cui diventa molto difficile fare esperienze caratterizzate da fiducia, lealtà e investimento reciproco. Questo vale per l'ambito lavorativo, ma non solo, dal momento che la precarietà e il dominio del breve termine rischiano di erodere le relazioni sociali in senso più ampio, per cui la cooperazione superficiale o i rapporti occasionali sono interpretati e diventano più utili e funzionali rispetto a quelli di lungo termine. All'interno di questo quadro risalta la richiesta, da parte di coloro che hanno partecipato alla ricerca, di intervenire sulla dimensione di precarietà, "rendendo stabili i lavori instabili" e di favorire aspetti di flessibilità che sono percepiti come fondamentali per l'integrazione di parti importanti di sé. Emblematico è l'esempio della proposta di iniziative in ambito lavorativo che consentano di integrare e equilibrare la sfera privata con quella professionale, quali l'attivazione di spazi di coworking, iniziative di smart working e lavoro agile. Queste iniziative sono state fortemente sollecitate nell'ultimo periodo di emergenza sanitaria che ha consentito di mettere in luce confini, distinzioni e caratterizzazioni specifiche delle stesse.

Integrazione di ambiti e sfere diverse della vita in ottica smart, non coincide con il remote working o l'home working (così come è stato vissuto e sperimentato in questi ultimi mesi), in cui non si è realizzato necessariamente un processo di integrazione, ma una esperienza di confusione e sovrapposizione di ruoli identitari (professionista, genitore, partner, figlio...) e di conseguenti attività all'interno di confini stretti e diventati per questo costringenti (la casa). L'integrazione infatti si gioca primariamente sulla possibilità di usare luoghi, tempi spazi, ritenuti più funzionali dai singoli per articolare in modo sapiente il lavoro con gli altri impegni e investimenti della vita. E' da questa possibilità che sembra potersi configurare una nuova interpretazione di lavoro e di organizzazione dello stesso. La posta in gioco configura tre livelli di attenzione: (1) creare condizioni di autonomia decisionale e flessibilità (ad esempio su come raggiungere obiettivi concordati e sulla declinazione del proprio lavoro), evitando che questa discrezionalità si trasformi in non chiarezza e delega impropria, generando di conseguenza situazioni di precarietà e inadeguata comunicazione; (2) attivare differenziazioni e distinzione di ruoli in modo funzionale, individuando indicatori di performance che superino logiche di controllo meramente burocratico; (3) favorire processi di produzione di valore sociale che, accanto a quello economico, alimentino anche dimensioni di benessere organizzativo interno e di attenzione al territorio. Emblematico a questo proposito il riferimento agli spazi di coworking che in questo periodo stanno riconvertendo il loro significato dall'essere un'opportunità di offerta di accesso/ affitto di spazi, a punti di connessione e valorizzazione del tessuto territoriale in cui sono collocati.

In questa direzione il desiderio degli intervistati è quello di interfacciarsi con istituzioni che siano in grado di riconoscere il valore dei singoli, di promuovere riconoscimento e tutela, costruendo ambienti di lavoro sostenibili.

Connesso a questo ultimo aspetto, un ulteriore elemento rilevante nel vissuto dei soggetti è quello di una sensazione di solitudine diffusa, trasversale alle diverse dimensioni indagate e che emerge bene anche rispetto alla questione del lavoro a più livelli. A livello micro si avverte la solitudine in un mondo percepito come sempre più competitivo e che spinge sull'individuo in quanto capitale che è necessario far fruttare. Ne deriva una forte pressione, da parte di organizzazioni e istituzioni, a diventare imprenditori di se stessi, mascherata dall'esito auspicato dell'autorealizzazione. In questo senso si descrive il rischio di relazioni decadute a risorsa strumentale per raggiungere

un risultato produttivo, in cui gli altri vengono concepiti come risorsa, come strumento, e sempre meno come persone e valore. A livello meso le culture organizzative enfatizzano il ruolo della responsabilità dei singoli lavoratori, certo essenziale e determinante, ma illusorio e manipolativo se non accompagnato da investimenti istituzionali e da logiche manageriali etiche e relazionali, orientate alla soddisfazione della molteplicità degli interessi esistenti. Questo tema è collegato, a un livello macro, al discorso delle disuguaglianze, alla sensazione di abbandono connessa alla dispersione e all'impoverimento delle tutele sociali, al diffondersi di situazioni inique (vince chi ce la fa). Emerge quindi in questo senso la richiesta di favorire l'integrazione di situazioni differenti per ritrovare la coesione sociale e il supporto reciproco. Una sfida che tocca i processi di integrazione di generazioni, culture, generi diversi nei contesti lavorativi. La questione della solitudine è emersa con particolare forza nel periodo COVID in cui molti si sono trovati senza lavoro, hanno dovuto far fronte a chiusura totale o parziale delle attività e hanno dovuto sperimentare una distanza fisica e sociale dalle istituzioni, organizzazioni e gruppi lavorativi di riferimento.

A fianco dei rischi più sopra richiamati vengono evidenziati discorsi che si inseriscono in una sorta di tessuto valoriale trasversale. Sono considerazioni che costituiscono coordinate ben radicate nella nostra cultura costituzionale e nel patrimonio di cittadinanza generativa che ancora caratterizzano, sia pure a rischio di rapida erosione, il nostro collante sociale e civile. Tre sono gli aspetti trasversali che sembra importante ribadire e sottolineare come alveo su cui il tema e la cultura del lavoro e delle sue trasformazioni possono e devono trovare fondamento.

Il primo è una decisa importanza attribuita al settore educational come matrice di riferimento per una adeguata preparazione professionale in grado di offrire mirati e pertinenti raccordi tra percorsi scolastici/universitari e luoghi di inserimento lavorativo. Da questo punto di vista risulta cruciale la ridefinizione di perimetri educativi che mettano più proficuamente in rapporto giovani, scuole, università e mondo del lavoro (aziende e imprese varie). Questo determinante aspetto implica la rivisitazione di culture didattiche e di apprendimento e la riconfigurazione di risorse da investire al fine di ridurre la dispersione, l'abbandono scolastico e riqualificare il sistema educativo. Risalta inoltre la funzione centrale dell'educazione come terreno di coltivazione di un ricco tessuto culturale in grado di coniugare gli STEM con la bellezza, il pensiero critico e la competenza operativa. Si parla in questo caso di una cultura che diventa fattore di attrattività di talenti perché forgiata e

cesellata da una formazione tesa a generare “teste ben fatte” piuttosto che “teste ben piene”.

Il secondo elemento trasversale riguarda quella che potremmo ormai definire una sensibilità ecologica, capace di coniugare: produttività e sostenibilità ambientale; sviluppo urbanistico e green city; valori economici e valori ambientali. Si tratta di una declinazione della dimensione educativa che trova diretto riscontro nei contesti e nelle situazioni di lavoro. Il riferimento al dramma dell’ILVA è forse la cifra sintetica più emblematica per evocare la necessità, emersa nelle conoscenze raccolte, di affrontare problemi tanto impellenti quanto tragici. Ciò richiede l’attuazione di differenti concezioni del fare impresa e del lavorare in modo sensato e soddisfacente.

Il terzo aspetto emerso è quello di una diffusa equità sociale che riguarda la possibilità di adottare una logica di effettiva inclusione lavorativa. Ciò significa prendersi cura di chi lavora, ma anche di chi un lavoro non lo ha più; adottare processi e strumenti innovativi (tecnologici) ma non dimenticare degli esseri umani; costruire gruppi di lavoro caratterizzati da generazioni, culture e generi differenti. Solo in questo modo sarà possibile ritrovare il senso del lavoro in grado di produrre beni comuni e collettivi e non solo risposte a bisogni individuali e individualistici.

Come si vede si tratta di sfide connesse a trasformazioni che chiedono al lavoro una sua configurazione futura vivibile, equa, civile, da lasciare in eredità alle nuove generazioni. Questo vuol dire che le istituzioni, le organizzazioni e i gruppi sono chiamati a concepire lo sviluppo economico come non fondato più solo su atteggiamenti efficientisti (individui come risorse) ma su persone e relazioni (soggetti come potenziale umano e sociale).



# Riflessioni sulla ricerca Delphi per milano2046: la qualità dei servizi

*Ruggero Lensi*

*Policy Delphi per milano2046* è un progetto di ricerca realizzato dal laboratorio promosso dal Comune di Milano per immaginare un futuro migliore della qualità della vita dei cittadini e renderla misurabile in 12 dimensioni del benessere del BES. Nasce prima dell'emergenza Covid e si rafforza nella consapevolezza che la rinascita delle nostre comunità passa dalla capacità di vedere lontano e di descrivere le soluzioni qualitativamente e quantitativamente. Nei servizi della Milano di domani c'è necessariamente bisogno di *descrivere* la qualità e di numeri per poterla *contare*.

Descrivere e contare sono la base del modello. Nella premessa stessa di presentazione del progetto si coglie l'importanza del concetto di misurabilità delle dimensioni di vita umana delle persone all'interno dell'ecosistema urbano. Se non misuriamo oggi gli indicatori che rappresentano la città che stiamo vivendo<sup>17</sup>, non possiamo definire gli obiettivi di miglioramento attesi nel 2046 e non saremo in grado di misurare le differenze, positive e negative, nel corso degli anni fino alla nostra data di *vision*.

Ma ancora più critico, non saremmo in grado di attuare le necessarie azioni correttive per rivedere nel cammino di avvicinamento le politiche per la città, in una logica di miglioramento continuo quale principio base della gestione della qualità dei prodotti e dei servizi. Infatti uno degli obiettivi della ricerca è la valutazione dell'effetto delle politiche pubbliche nelle diverse dimensioni di benessere tenute in considerazione.

Ma se solo auspichiamo che nel 2046 Milano sarà in grado almeno di mantenere il livello economico, sociale ed ambientale di oggi, per la stessa definizione del concetto, le politiche pubbliche dovranno essere orientate alla *sostenibilità*, che può essere garantita con un modello di responsabilità sociale applicato all'interno governo della città, capace di valutare gli impatti delle proprie decisioni e delle sue attività sulla società e sull'ambiente,

<sup>17</sup> UNI ISO 37120:2019 "Città e comunità sostenibili - Indicatori per i servizi urbani e la qualità della vita"  
UNI ISO 37123:2020 "Città e comunità sostenibili - Indicatori per città resilienti"



attraverso comportamenti etici e trasparenti delle proprie persone, tenendo conto delle aspettative degli *stakeholder*.

Ciò si ottiene soltanto integrando la responsabilità sociale con un approccio olistico<sup>18</sup>, che pone al centro la *governance* e identifichi tutti gli aspetti specifici pertinenti di ogni tema fondamentale: i diritti umani, le condizioni di lavoro, l'ambiente, la correttezza della gestione, i cittadini (clienti/consumatori) ed il coinvolgimento dell'intera comunità degli *stakeholder*.

Non è quindi un caso se nella ricerca, alla domanda di futuro immaginato, diversi intervistati hanno auspicato servizi *inclusivi e partecipativi* nella necessità di trovare *l'equilibrio degli interessi*, attraverso *reti di comunità aperte e generative*. Tanto che è stato rilevato quale rischio il *disinteresse per la partecipazione* alla vita politica e amministrativa della città e la *scarsa cultura della cittadinanza attiva*. La gestione di un dialogo multi-stakeholder è la chiave di successo di ogni processo di crescita economica, sociale e culturale, nella definizione condivisa delle esigenze e la messa a fattor comune delle soluzioni secondo un modello di democrazia partecipativa<sup>19</sup> (e non deliberativa o rappresentativa).

Per raggiungere l'obiettivo della sostenibilità sarà anche necessario disporre di professionalità caratterizzate da *creatività, innovazione e integrità*. La prima consente la visione, ovvero la possibilità di porsi degli obiettivi per il futuro, la seconda garantisce la progettazione delle soluzioni per raggiungere quel futuro desiderato, attraverso processi codificati<sup>20</sup>, mentre la terza è una meta-condizione in assenza della quale le scelte sono influenzate dal personale modello etico di riferimento, impedendo la realizzazione del modello di responsabilità sociale<sup>21</sup>.

Infatti, la stessa ricerca evidenzia quale obiettivo espresso il *rispetto della dignità umana*. Ciò suggerisce di considerare la necessità di rispondere alla domanda su quale riferimento etico debba condurre tutte le scelte delle politiche della città, da oggi al 2046. E' di assoluto rilievo mantenere una visione coerente e misurare le decisioni secondo il loro livello etico, assumendo la *dignità umana* quale riferimento più elevato nello spettro delle scelte decisionali che si possono assumere a fronte di ogni situazione.

<sup>18</sup> UNI ISO 26000:2010 "Guida alla responsabilità sociale"

<sup>19</sup> Costituisce un esempio di democrazia partecipativa il modello di definizione degli *standard* rappresentato da una comunità multi-stakeholder che opera con coerenza, trasparenza, democraticità, consensualità, volontarietà e indipendenza.

<sup>20</sup> UNI ISO 56002:2019 "Gestione dell'innovazione - Sistema di gestione dell'innovazione - Guida"

<sup>21</sup> UNI/PdR 21:2016 "Sviluppo della cultura dell'integrità dei professionisti - Indirizzi applicativi"

Un aiuto concreto al modello di governo orientato alla responsabilità sociale viene descritto nel volume “Agenda urbana per lo sviluppo sostenibile”, pubblicato nel 2019 da ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile e Urban@it - Centro Nazionale di Studi per le Politiche Urbane, nel quale viene declinato l’Obiettivo 11 “Città e comunità sostenibili” dell’Agenda ONU 2030, tenendo in considerazione i lavori di UNI - Ente Italiano di Normazione in questo campo, per aiutare le comunità a definire i propri obiettivi di sviluppo sostenibile e realizzare le strategie per ottenerli<sup>22</sup> e supportare le comunità locali a gestire in modo efficiente ed efficace i propri processi nell’ottica della soddisfazione del cittadino<sup>23</sup>.

Infatti, come tutte le grandi metropoli del Mondo, Milano deve mettere il cittadino al centro. E’ la stessa centralità che l’azienda ripone nel suo cliente, in un’ottica di aumento della sua soddisfazione, presupposto per il successo durevole del benessere. Ciò significa, da una parte, che conoscere le esigenze e le attese del cittadino è il primo passo per confezionare le risposte più idonee, e dall’altra, come già detto, che la sostenibilità deve guidare ogni scelta consapevole degli amministratori.

Se il cliente è un individuo, il dialogo con l’erogatore del servizio è semplificato perché la voce da ascoltare è unica. Quando il cliente è la collettività l’aspetto delicato è l’eterogeneità del destinatario. La conoscenza approfondita delle diverse esigenze indirizza verso la formulazione di proposte che abbiano buone probabilità di soddisfare tutti. Quando però un soggetto ha un unico fornitore diventa un cliente obbligato, perché non ha opzioni di scelta. Il successo della relazione passa attraverso i meccanismi di reputazione. Il cliente obbligato, non avendo altra alternativa trova sfogo della sua insoddisfazione parlando con altri clienti, originando un passaparola negativo, molto veloce nella rete informatica.

A differenza di ciò che spesso viene detto, la caratteristica del mondo dei servizi, rispetto ai prodotti, non è l’immaterialità. La peculiarità del servizio è l’interazione<sup>24</sup>: il servizio prende corpo nella relazione tra chi ha delle esigenze e chi è in grado di dargli la risposta guidandolo alla sua fruizione. Ciò vale anche per i servizi digitali<sup>25</sup>, secondo i quali i clienti dialogano con la macchina attraverso lo schermo (PC o smartphone).

<sup>22</sup> UNI ISO 37101:2019 “Città sostenibili - Sistema di gestione per lo sviluppo sostenibile”

<sup>23</sup> UNI/PdR 5:2013 “Amministrazioni locali - Indicatori delle prestazioni”

<sup>24</sup> Erika Leonardi “Gestione del servizio” Il Sole 24 Ore, Milano (2009)

<sup>25</sup> UNI ISO 37196:2019 “Città e comunità sostenibili - Guida per stabilire modelli operativi di città intelligenti”  
UNI ISO/TS 37107:2020 “Città e comunità sostenibili - Modello di maturità per comunità sostenibili intelligenti”

Rispetto al prodotto, dove lo spreco si quantifica facilmente nel materiale inutilizzato, nel caso del servizio il costo del disservizio è il tempo messo a disposizione dal cliente e l'uso superficiale del tempo viene sottovalutato pur essendo causa notevole di stress.

Ma veniamo all'aspetto più importante. Al pari di un prodotto anche un servizio si può misurare, ma non con le modalità e gli strumenti utilizzati per un bene. Proprio per la sua caratterizzazione, cioè l'interazione, per un servizio non si misura solo l'esito finale, ma anche sul processo di erogazione nel suo divenire, in termini di efficacia e di efficienza.

La prima va indagata presso il cliente: solo lui è legittimato a dire se il servizio ha dato concretamente la risposta ai suoi bisogni. Tale giudizio nasce dal confronto soggettivo fra le attese, nate ancor prima di vivere il servizio, e il percepito, ovvero la reinterpretazione personalizzata dell'erogazione. Quindi il servizio erogato verso una pluralità di destinatari riceverà giudizi differenti.

Per questa ragione per tutti i servizi trattati dalla ricerca sarebbe necessario disporre di *standard* di riferimento, nei quali le soluzioni individuate rappresentano la risposta alla maggioranza dei bisogni raccolti. Senza una tale specifica tecnica di confronto, non è possibile valutare la conformità del servizio in modo rigorosa e la percezione del cittadino diventa predominante.

La seconda va misurata all'interno, principalmente sulla base di tempi (ritardi, rispetto, modifiche) e di errori. La valutazione di un servizio<sup>26</sup> è quindi un'attività rigorosa, che deve tenere in considerazione efficacia ed efficienza, al fine di evitare perdita di tempo dei cittadini e sperpero di denaro pubblico.

Per questa ragione il momento dell'ascolto della valutazione del cliente dovrebbe sempre far parte della gestione di ogni amministrazione, con un processo di *customer satisfaction*, per poi esaminare le espressioni raccolte, analizzare e diffondere i risultati sia presso gli stessi clienti, generando motivazione per le indagini successive, che all'interno dei gestori di processo, generando motivazione per proseguire nel proprio impegno o per mettersi in discussione, sempre in un'ottica di miglioramento continuo.

Un ascolto diverso è quello del cliente che espone un reclamo, invertendo i soggetti rispetto a prima, essendo in questo caso il cliente a sollecitare l'organizzazione, che deve predisporre un accesso formale al reclamo<sup>27</sup>, anche per evitare che lo sfogo di insoddisfazioni si diffonda all'esterno. E non

<sup>26</sup> UNI 11312-1:2017 "Qualità nei servizi - Audit in incognito - Requisiti e linee guida del processo"

<sup>27</sup> UNI ISO 10002:2019 "Gestione per la qualità - Soddisfazione del cliente - Linee guida per il trattamento dei reclami nelle organizzazioni"

a caso la maggioranza dei reclami nel mondo dei servizi riguarda una perdita di tempo, ma talvolta servono a raccogliere suggerimenti e complimenti.

Tornando alla ricerca, dal punto di vista “materiale” si evidenzia che gli intervistati hanno richiesto un incremento delle aree a verde<sup>28</sup>, con interventi urbanistici in sintonia con ciò che garantisce la sostenibilità e la migliore qualità della vita, e una riqualificazione dell’intero tessuto immobiliare, soprattutto quello delle case popolari, al fine di ottenere edifici con maggiore efficienza energetica<sup>29</sup>. La città che vogliamo deve essere sostenibile negli spazi costruiti e nelle aree a verde, ma anche nella pulizia<sup>30</sup> ed illuminazione<sup>31</sup> delle strade. Il riferimento alla qualità dei servizi e delle forniture, come ad esempio i servizi di trasporto<sup>32</sup>, deve essere chiaro e richiesto nelle gare di appalto, con meccanismi virtuosi di conformità a *standard* condivisi, nei rapporti tra pubblico e privati, a tutela dei cittadini. Ciò costituisce un obiettivo molto concreto per il 2046, ma bisogna iniziare adesso.

Infine, la ricerca contiene una grande quantità di informazioni e vorrei soffermarmi solo su alcuni degli esiti di obiettivi più desiderabili e rischi più temibili per le diverse dimensioni del benessere, ovvero quelle che si realizzano sulla dimensione “immateriale” con percorsi di *consapevolezza* dei cittadini, vero successo per il raggiungimento della realizzazione della Milano del futuro:

- la diffusione della cultura della salute<sup>33</sup>, intesa come benessere nel lungo termine (obiettivo);
- la perdita del tessuto culturale orientato a: apertura alla diversità, rispetto, etica, responsabilità civile e sociale<sup>34</sup> (rischio);
- la mancanza di competenze con adeguate skills al nuovo mondo del lavoro<sup>35</sup> (rischio);

<sup>28</sup> UNI/PdR 8:2014 “Linee guida per lo sviluppo sostenibile degli spazi verdi - Pianificazione, progettazione, realizzazione e manutenzione”

<sup>29</sup> UNI/PdR 13:2019 “Sostenibilità ambientale nelle costruzioni - Strumenti operativi per la valutazione della sostenibilità”

<sup>30</sup> UNI 11664:2017 “Livelli di prestazione e modalità e condizioni di accettazione dei servizi di pulizia delle strade e di gestione dei rifiuti urbani”

<sup>31</sup> UNI 11630:2016 “Luce e illuminazione - Criteri per la stesura del progetto illuminotecnico”

<sup>32</sup> UNI ISO 37161:2020 “Infrastrutture della comunità intelligente - Guida al trasporto intelligente per il risparmio energetico nei servizi di trasporto”

<sup>33</sup> UNI/PdR 25:2016 “Dieta Mediterranea patrimonio immateriale UNESCO - Linee guida per la promozione di uno stile di vita e di una cultura favorevole allo sviluppo sostenibile”

<sup>34</sup> UNI/PdR 42:2018 “Prevenzione e contrasto del bullismo - Linee guida per il sistema di gestione per la scuola e le organizzazioni rivolte ad utenti minorenni”

<sup>35</sup> Tema della qualificazione delle professioni non regolamentate (Legge n.4/2013)

- il coinvolgimento dei cittadini nella cura dei beni comuni, nella loro riqualificazione e nella realizzazione dei progetti sociali<sup>36</sup> (obiettivo);
- l'accentuazione delle disuguaglianze economiche<sup>37</sup> (rischio);
- l'auspicio di diventare la migliore città europea nella gestione ed il riciclo dei rifiuti<sup>38</sup> (obiettivo).

Sono tutte considerazioni espresse prima dell'emergenza della pandemia che oggi appaiono ancora più attuali, con maggiore priorità. Ma sempre nella volontà di *descrivere e contare*.

<sup>36</sup> Progetto WEMI dell'Assessorato alle Politiche sociali del Comune di Milano

<sup>37</sup> UNI 11402:2011 "Educazione finanziaria del cittadino - Requisiti del servizio"

<sup>38</sup> UNI 11686:2017 "Gestione dei rifiuti - Waste visual elements - Elementi di identificazione visiva per i contenitori per la raccolta dei rifiuti urban"

## Periferie e quartieri al futuro

*Giuseppe Munforte*

Un uomo attraversa una metropoli a bordo di una limousine, un modello speciale, dotato di tutta la tecnologia possibile. L'auto è una specie di bunker, protetta da vetri antiproiettile, con un interno che sembra una casa, enorme, pieno di televisori e di schermi di computer, adornato con marmo di Carrara e rivestito in sughero per isolarlo dal rumore della strada. Il proprietario è un giovane miliardario che vive in un attico su tre piani, colleziona quadri e squali. Accompagnato dalle guardie del corpo, si sta recando dal barbiere da cui andava da bambino, in un quartiere difficile della metropoli. È uno spostamento che potrebbe evitare e che mette a rischio la sua vita, in una città bloccata da proteste e tumulti proprio contro uomini come lui. Questo dice molto della sua spregiudicatezza, è un'ulteriore espressione del suo potere. Nel tragitto gestisce i suoi traffici finanziari e umani. Fa salire gente sull'auto: consulenti, la moglie, perfino un medico che lo visita. Muove l'economia, sfida il futuro con i suoi investimenti. La "realtà" gli arriva sempre filtrata, dai vetri oscurati o dai monitor.

È il personaggio di un romanzo di Don DeLillo. Il suo viaggio, la sua piccola odissea, riproduce in un attraversamento orizzontale la distanza, l'indifferenza, la spietatezza e l'oggettività di una condizione sociale che nelle metropoli si vive soprattutto in verticale, nel ferrocemento dei grattacieli e negli uffici al quindicesimo piano contornati da terrazzi con giardino e boschetti.

La città del romanzo è qualcosa di più di una metropoli, è uno specchio del mondo: è l'apice di una condizione che oggi tende a essere generale e diffusa, con mille variazioni e sfumature, fin nelle periferie più lontane del mondo. E infatti Don DeLillo ha intitolato il suo romanzo *Cosmopolis*. Un titolo che ha una sua ironia nera se letto a partire dal giudizio di quegli autori che, come Paul Virilio, nella metropoli hanno visto la fine della polis, in una regressione patologica determinata da uno sviluppo tecnologico senza governo.

Milano oggi cerca di muoversi in una direzione ben diversa da quella della metropoli descritta dal romanzo. La necessità di scongiurare in futuro una

“bunkerizzazione” della città (usando un’espressione di Virilio) è tuttavia ben presente negli scenari delineati dai testimoni della ricerca Delphi.

Il tema della cura delle periferie e della riduzione delle barriere sociali e culturali emerge ovunque e viene considerato centrale per garantire a Milano una prospettiva di sviluppo inclusivo, di benessere diffuso. Dalle proiezioni esce una concezione della dimensione metropolitana quale grande occasione per promuovere progresso sociale, diffusione dei diritti e delle opportunità. Per scongiurare il rischio, ben presente negli esiti della ricerca, che nuove paure, diffidenza, egoismo e contrapposizioni possano produrre un tessuto sociale composto da una miriade di limousine isolate tra loro.

La progettazione del futuro fa leva necessariamente su quanto si osserva nel presente, parte dai vuoti, dai timori ma anche dalla fiducia di poter sviluppare il positivo che già esiste. L’esperienza di vita e la propria *posizione* nel mondo sono imprescindibili, eppure, giocandosi in una prospettiva di così lungo periodo, fino al 2046, ci si apre giocoforza a un di più di generosità, di disinteresse: gli scenari diventano *politici* nel senso nobile del termine.

In tutte le diverse dimensioni tematiche in cui i testimoni si sono espressi risalta, declinato in modo coerente al tema, l’auspicio di una integrazione e di uno scambio tra le diversità, di una riduzione delle disuguaglianze, di qualunque genere esse siano, nella prospettiva di un benessere collettivo di cui i cittadini siano protagonisti con il favore delle scelte amministrative. Gli interventi volti a superare il dislivello sociale, di vitalità culturale e anche estetico tra centro e periferie non dovranno essere occasionali o improntati all’assistenzialismo, si dice, ma tali da incontrare i bisogni profondi della popolazione, diventando così generativi di una qualità della vita che si autoriproduca.

Questo può accadere con una diffusione di iniziative non calate dall’alto ma mirate a valorizzare le virtù già presenti nel territorio, l’ambiente vivo che lo contraddistingue. Microinterventi in grado di far crescere e liberare le energie positive, producendo necessariamente un effetto di propagazione all’intorno. È quella che alcuni urbanisti chiamano “agopuntura urbana”. Operazioni su microscala che le politiche amministrative possono ingenerare facendo leva sulle comunità di cittadini attive nei quartieri per la salvaguardia ambientale, della cultura, della socializzazione, della legalità.

Nelle zone periferiche di Milano se ne vedono molte già oggi. In un pomeriggio pre-natalizio ne ho visitata una a villa Scheibler a Quarto Oggiaro, dove si amalgamavano mostre artistiche, giochi per bambini, iniziative di solidarietà, in un ambiente festoso promosso dalle associazioni



attive sul territorio, all'interno di spazi un tempo consegnati a una condizione di marginalità e illegalità. Uno spazio di socializzazione che nasceva e rimandava alla rete di organizzazioni stabilmente operose nel quartiere.

Occorre puntare alla *sparizione dei quartieri monoclasse* come dice un testimone nella sua prefigurazione, dei ghetti, *non più periferie ma quartieri cittadini che recuperano la loro identità storica e culturale, il patrimonio ambientale* e integrino i nuovi arrivati. Una prospettiva che, in altre parole, superi un'idea di residenzialità disgiunta da un vero abitare nel proprio quartiere. Le dinamiche metropolitane nella direzione della solidarietà, del benessere, della sostenibilità e della tutela della salute e dell'ambiente devono essere sempre più estese e capillarmente diffuse sul territorio. Questo chiedono i testimoni della ricerca.

Il superamento delle disuguaglianze oggi in una grande città non è solo un fattore economico ma anche culturale. Insicurezza economica e insicurezza culturale, mancanza di opportunità, segmentazione, barriere generate dal privilegio e da una concezione meramente assistenzialistica dell'intervento sociale, sono un potente fattore di disgregazione sociale e di involuzione, laddove non si intervenga efficacemente. Una città come Milano ha la responsabilità di affrontare questa sfida per la crescita sociale, perché le maggiori possibilità di sviluppo creano anche il terreno per una maggiore efficacia della solidarietà e per una più grande realizzazione della giustizia sociale, quando queste non siano viste come un fattore esterno o secondario allo sviluppo stesso.

Come affermano diversi analisti dei conflitti che attraversano le società occidentali, per comprendere la conflittualità oggi non è più sufficiente guardare solo alle differenze di reddito ma a una più generale contrapposizione tra chi sta al centro e chi nelle periferie, tra chi sta dentro il mercato ma fuori dalla storia, in una condizione di marginalità e esautoramento dai diritti reali e dalle possibilità di miglioramento personale.

Questo dato mi pare, guardando oggi a Milano, non ha più una dimensione geografica di facile individuazione: la marginalità si innerva e si presenta di fianco alle condizioni di maggiore privilegio. La periferia geografica può essere orizzonte ricostitutivo quanto aree più centrali possono essere improvviso addensamento di contraddizioni e conflitti.

Qualche tempo fa stavo andando da un amico in visita a Milano, dalle parti di piazzale Brescia. Avevo confuso il numero dispari con il pari, e mi sono trovato a percorrere la strada stupendomi che la casa della sua fidanzata fosse proprio in quel posto. Li sapevo benestanti. Stavo infatti costeggiando



una muraglia di cemento con varchi verso cortili e palazzi fatiscenti, all'interno dei quali si indovinava una condizione umana difficile, aspra. La casa dove mi stava aspettando il mio amico era dall'altra parte della strada. Palazzine di pochi piani, signorili. Là di fronte c'è la Bosnia, diceva la sua ragazza, utilizzando un'espressione tremenda e sprezzante, ma non così fuori luogo. Basta che attraversi. Da una parte quello che vorremmo fosse Milano, dall'altra l'avamposto di una situazione di guerra a bassa intensità, intuita nei comportamenti e negli sguardi mimetici di quelli che stazionavano sul marciapiede opposto. Uomini, ragazzi, madri che rincasavano con i bambini, che sembravano stare tutti sul loro marciapiede come se in effetti fosse un confine sociale, culturale, umano che non potevano oltrepassare. Quale peggior conflitto, mi sono chiesto osservandoli, di quello in cui chi sta dalla parte di chi perde non ha più nemmeno l'energia fisica e mentale di reagire? Di provarci? Il benessere economico, afferma un testimone della ricerca, non deve essere un'incognita per le periferie. E questa parola, periferie, quale sinonimo di marginalità, parla non solo di una condizione geografica ma di comunità di cittadini.

Le politiche amministrative non possono da sole sconfiggere la povertà - economica, umana, culturale - ma certo possono fare molto perché questa non diventi un fattore di impedimento dello sviluppo di una persona, e quindi della sua felicità possibile.

Milano anche nelle sue zone più difficili e trascurate, a mio avviso, non comunica la stessa impressione di squallore e abbandono di altre città italiane. Questo è dovuto a un di più di energia, di fiducia forse, che vi si sente circolare. Di dignità, pur nella condizione sociale più faticosa.

Ci sono ancora oggi tram che attraversano la città da un suo estremo all'altro, non proprio come quand'ero ragazzo ma quasi. L'1, il 14, il 33, e così via. Basta prendere uno di questi tram e fare tutto il percorso, osservare. Quartieri completamente differenti tra loro si susseguono, zone dissonanti all'interno dello stesso quartiere, blocchi di palazzi incomparabili uno poco distante dall'altro. Un'unica corsa consente l'attraversamento dello spettro delle condizioni sociali e umane. Eppure è raro averne un'impressione solo di degrado.

Il degrado si può superare solo quando esista anche una *spinta interiore* di chi lo vive a uscirne, quella determinazione che a Milano forse è più facile avere.

*Per il futuro immagino, dice un testimone, una Milano in cui i cittadini siano i veri custodi del patrimonio culturale e paesaggistico. Un altro: vorrei una*

*Milano fatta di piccoli ambienti sul modello dei campi di Venezia. Oppure: fatta di tanti distretti culturali in cui siano coinvolti i loro abitanti, in uno scambio con quelli di altre aree della città. E poi un sogno: distruggere progressivamente l'edilizia "orribile", sostituendola con altra di qualità, proibendo la costruzione di nuove abitazioni che non siano validate da un comitato composto dai cittadini che ci vivono.*

In prospettiva, dalle risposte si delinea non solo una Milano che si allarga e vivifica verso l'esterno, ma una Milano anche verticale. Una Milano di grattacieli che non siano *gated communities* separate dall'ambiente circostante, emblemi delle differenze e dell'ingiustizia sociale. Che non siano, in altre parole, lo specchio di quello che rappresentava la distopia di un film come *Eluvium*, con un'umanità salvaguardata e benestante all'altezza del cielo, e un'altra ridotta al servaggio rasoterra. Una Milano, al contrario, che sviluppi un'altezza inclusiva, *con una popolazione diversificata e multiculturale che assorbe e integra anche la cultura degli immigrati regolari, che diventano anch'essi cittadini orgogliosi di essere milanesi.*

Certo, anche chi sta a bordo della limousine può solo trarre benefici da una società meno conflittuale e più pacificata, provvedimenti genericamente indirizzati al benessere non possono minare in modo significativo le basi del malessere, ma i testimoni della ricerca guardano in un'altra direzione, con la consapevolezza che solo concretezza di diritti, opportunità, cultura fondano l'idea di democrazia e di un futuro auspicabile per Milano, una città in cui anche chi possiederà una limousine con i vetri oscurati possa sentire che è molto più bello scendere e farsela a piedi.

## milano2046: il Comitato di indirizzo



Lamberto Bertolè

Presidente del Consiglio comunale



Enrico Giovannini

Economista e statistico



Sergio Sorgi

Esperto di welfare ed economia personale



Carlo Sini

Filosofo



Alessandro Rosina

Demografo



Silvia Ivaldi

Psicologa del lavoro



François de Brabant

Esperto di innovazione e sviluppo



Ruggero Lensi

Esperto di qualità dei servizi



Chiara Saraceno

Sociologa



Francesca Bertè

Esperta di scenari sociali



Giuseppe Munforte

Esperto di disagio giovanile



Gianluca Bocchi

Filosofo

## Ringraziamenti

*La ricerca si è potuta svolgere grazie alla collaborazione di:*

*Ahmed Abdel Rahman, Filippo Abramo, Guido Acquaviva, Davide Agazzi, Massimo Allegri, Antonio Aloisi, Mirko Altimari, Alessandro Amadori, Monica Ambrosini, Silvio Anderloni, Diego Andreis, Carlo Antonio Pescetti, Alberto Argentoni, Benedetta Bacialli, Emanuele Bana, Enrico Barbagiovanni, Beatrice Bergamasco, Maria Berrini, Teresa Bertotti, Barbara Bertulli, Alessandro Beulcke, David Bevilacqua, Giacomo Biraghi, Chiara Bisconti, Domenico Bodega, Riccardo Bonacina, Daniele Brigadoi Cologna, Giancarlo Bruno, Maria Bruno, Antongiulio Bua, Ciro Patrizio Bucci, Cosima Buccoliero, Teresa Budetta, Alberto Calcagno, Massimo Cali, Daniela Campana, Antonio Campo Dall'Orto, Lorenzo Canali, Fabio Cannavale, Gabriele Capolino, Ciro Cascone, Francesco Castano', Lucia Castellano, Patrizia Catellani, Paolo Cattaneo, Arianna Censi, Adolfo Ceretti, Paolo Cesana, Pier Cesare Rivoltella, Marco Ciacci, Luca Colombo, Francesco Conci, Margherita Contri, Alberto Contri, Niccolò Contucci, Fernando Coratelli, Antonio Cornacchia, Roberto Cornelli, Isabella Corradini, Giacomo Costa, Matteo Covelli, Chiara Dalbon, Francesco d'Amico, Chiara Daneo, Luca De Biase, Danilo De Biasio, Filippo De Braud, Gianluigi DeAgostini, Alfonso Del Giudice, Andrea Di Camillo, Maurizio di Robilant, Dario Di Vico, Chiara Dragoni, Lino Duilio, Fabrizio Elefante, Maria Elena Magrin, Eric Ezechieli, Alessio Falco, Barbara Falcomer, Claudio Fazio, Salvatore Fiorini, Fabrizio Fornezza, Fosbury Architecture, Giovanni Fosti, Ruggero Frecchiami, Agostino Frigerio, Alfonso Fuggetta, Andrea Galassi, Sergio Galasso, Fiorenzo Galli, Renato Galliano, Ludovico Gallizia, Benedetto Gallizia, Silvia Gardino, Calogero (detto Lillo) Garlisi, Anna Gastel, Filippo Gavazzeni, Alberto Gervasio, Gabriele Ghezzi, Laura Ghisleri, Andrea Jacobino, Agostino Giambelli, Rachel Giambra, Lara Giambra, Arrigo Giana, Cinzia Gibbin, Mario Giovanni Casari, Marcello Giustiniani, Matteo Goldstein Bolocan, Guendalina Graffigna, Stefano Granata, Maria Patrizia Grieco, Francesco Grillo, Marco Gualtieri, Pietro Ichino, Antonio Iosa, Franco Iseppi, Marta Jakob, Alessandra Laboranti, Stefano Laffi, Fabio Lalli, Roberto Lancellotti, Stefano Landi, Rosangela Lanzi, Stefania Lazzaroni, Paola Leoni, Gherardo Liguori, Giannantonio Locatelli, Giada Lonati, Francesco Longo, Gianluca Losi, Remo Lucchi, Alfio*

*Maggiolini, Valentino Magliaro, Piero Magri, Paolo Magri, Corrado Mandreoli, Vincenzo Manes, Franca Manoukian, Alberto Mantovani, Francesca Marengo, Giuliana Maria Gemini, Giovanna Maschi, Chantal Masserey, Giulia Mattace Raso, Marcella Mattavelli, Marco Mazzei, Marco Mena, Giovanna Milella, Chiara Mio, Piergiacomo Mion, Michele Monte, Giovanni Morale, Clelia Moretti, Matteo Motterlini, Joseph Moyersoan, Alessandra Naldi, Silvia Negri, Roberto Nicastro, Marina Nissim, Renzo Noceti, Enrico Oggioni, Ivana Pais, Cosimo Palazzo, Alessandro Panerai, Giancarla Panizza, Cristina Pasqualini, Cristina Pasqualini, Alessandro Patelli, Emanuele Patti, Galeazzo Pecori Giraldi, Piero Pelizzaro, Emanuela Perinetti, Diego Piacentini, Carla Piersanti, Marco Pietripaoli, Stefano Pinnetti, Domenico Piraina, Paolo Poggi, Maurizio Polenghi, Ostelio Poletto, Silvia Polleri, Chiara Ponzini, Giovanni Porcellana, Gaia Pozzoli, Stefano Radaelli, Guglielmo Ragusa, Emanuele Ranci Ortigosa, Martina Repetto, Elio Riboli, Tiziana Ripamonti, Maria Rita Fiasco, Gianfelice Rocca, Gaia Romani, Debora Rosciani, Alessandro Rudelli, Gianluca Ruggieri, Laura Rusconi Clerici, Silvia Sacerdote, Beniamino Saibene, Marcello Sala, Filippo Salucci, Severino Salvemini, Alberto Sanna, Eugenio Santoro, Vincenzo Saturni, Francesca Savi, Alessandra Sbriscia Fioretti, Giuseppe Scaratti, Ilaria Scauri, Maria Giulia Schiavelli, Tiziana Schiavi, Franca Schiavon, Antonio Schizzerotto, Giovanna Secondulfo, Edoardo Pietro Vittorio Segantini, Davide Serra, Stefano Sirolli, Marinella Soldi, Barbara Sorrentini, Mario Spezia, Stefano Stortone, Paola Suriano, Alice Tacconi, Paolo Tartaglione, Emanuele Testa, Annamaria Testa, Paola Testori Coggi, Martina Tombari, Pier Giuseppe Torrani, Angelo Torricelli, Leonardo Tosi, Beatrice Trussardi, Valerio Camerano, Egidio Vacchini, Giuseppe Varchetta, Mario Varon, Veronica Vignati, Luca Vinti, Tommaso Vitale, Marco Vittorelli, Marcella Volpe, Katarina Wahlberg, Nicola Zanardi, Umberto Zandrini, Cristian Zanelli, Andrea Zorzetto.*

*Un grazie particolare a Carlo Lopedote e Concetta Lindo per i supporti organizzativi e ad Alessandro Grillo, Martina Repetto, Alessio Falco, Vittorio Ficara, Martina Spreafico, Marianna Venuti, che hanno dedicato tempo e cura all'analisi e all'elaborazione dei dati della ricerca e alla gestione delle attività del laboratorio.*





[www.milano2046.it](http://www.milano2046.it)