



ASSOLOMBARDA

MILANO&PARTNERS

Your Next Milano

2
0
2
2

Ripartenza e performance
nel confronto internazionale

Indice

Visione d'insieme

Executive summary

Capitolo 1

Percezione

RISONANZA, POSIZIONAMENTO, POPOLARITÀ

Capitolo 2

Attrattività

IMPRESE ESTERE, STUDENTI INTERNAZIONALI, TURISTI

Capitolo 3

Economia

PIL, MERCATO DEL LAVORO, SETTORI

Capitolo 4

Piani strategici di alcune città globali

ESEMPI DI REAZIONI E PROSPETTIVE



Visione d'insieme

Executive summary

Introduzione

TRA NOVITÀ E CONTINUITÀ

In questa seconda edizione, Your Next Milano presenta elementi di continuità e novità. Il **tratto continuativo** è insito nel titolo: **'next'**. Il valore dell'analisi si esplicita difatti nell'interpretare i numeri del passato recente per riflettere sulle possibili evoluzioni e sfide in prospettiva. Le **novità** sono invece **nell'approccio allo studio delle città**. Nell'edizione 2021 l'attenzione è stata inevitabilmente agli impatti e ai cambiamenti indotti e accelerati dallo shock pandemico sul tessuto economico e sociale della sola Milano. Nell'edizione 2022 il passaggio evolutivo obbligato è verso **L'ANALISI DELLA RIPARTENZA E DELLA DINAMICA DI MILANO NEL CONFRONTO INTERNAZIONALE**, allargando lo sguardo dall'emergenza alla performance competitiva dei territori.

CONFINI DELL'ANALISI

Per il **confronto internazionale**, si individuano dieci città che insieme al capoluogo lombardo sono integrate e rilevanti nel network economico globale secondo autorevoli ranking e fonti, pur con identità e funzione diverse: **Barcellona, Monaco e Chicago**, nodi di rilievo in virtù di un ruolo essenzialmente economico-produttivo, al pari di **Milano** (Monaco connotandosi per uno sviluppo 'hard' lungo la direttrice talenti-impresе-innovazione, Barcellona per uno sviluppo 'soft' in ambito turismo-entertainment-creatività, Chicago per il bilanciamento tra componenti 'soft' e 'hard'); **Berlino, Parigi e Tokyo**, capitali politiche; **Londra e New York** poli finanziari globali, oltre che capitale politica la prima; **San Francisco**, hub internazionale dell'innovazione; **Amsterdam**, capitale e centro logistico.

Performance competitiva

PERCEZIONE

Dal punto di vista tematico, l'analisi si concentra sulla misurazione di tre variabili chiave: percezione, attrattività ed economia.

La prima variabile analizzata è la **PERCEZIONE**, misurata qui come risonanza, posizionamento e popolarità. È la dimensione di **performance incentrata sull'immagine**, un'immagine che è il risultato, talvolta parziale e filtrato, sia della narrazione esterna (dunque di come la città si racconta al mondo) sia della lettura interna della città (ossia l'esperienza di visitatori e cittadini).

Innanzitutto, **Milano è sempre più città risonante** a livello internazionale insieme alle maggiori capitali politiche: compare oggi **in 27 dei 33 ranking globali analizzati**, più di quanto accadesse prima dell'avvento della pandemia, risultando così la 21esima città più 'attenzionata' delle 719 considerate nel complesso delle classifiche. Analoga risonanza contraddistingue Monaco e Barcellona e, tra tutte, solo Londra, New York e Parigi sono presenti nella totalità delle classifiche.

Inoltre, pur comparando in numerosi ranking, il **posizionamento** di Milano nelle 33 graduatorie è arretrato rispetto ai benchmark: risulta **mediamente al 98° posto**, con un chiaro **punto di debolezza** in **'congestione e qualità della vita'** (331°, comunque al pari di tutte le maggiori città globali), ma anche margini di miglioramento in **'ecosistema innovazione'** (48°), **'hub talenti'** (52°) e **'attenzione a green e smartness'** (91°). Al contempo, ha consolidati **punti di forza nelle dimensioni**

‘**meta turistica e per eventi sportivi**’ (14° davanti a Amsterdam e San Francisco), ‘**place for business**’ (21° davanti a Monaco e Berlino) e ‘**nodo nelle reti globali**’ (31° davanti a Monaco, Barcellona e Berlino).

Infine, se per posizionamento medio nei ranking non spicca, **Milano è sesta città più popolare su Google tra i benchmark**, a metà classifica davanti a Barcellona, Monaco e San Francisco e capitali come Amsterdam e Tokyo.

In generale, emerge una positiva correlazione tra risonanza nei ranking internazionali e popolarità nelle ricerche on line, a testimonianza di una coerenza di fondo tra i diversi indicatori scelti per misurare la reputazione di una città. Tuttavia, nel caso di Milano ciò non si ritrova pienamente, il che suggerisce la possibilità che alcune interpretazioni alla base delle classifiche, la cui soggettività è per costruzione intrinseca, non rispecchino appieno l’effettiva notorietà del capoluogo lombardo, plausibilmente anche per la crescita solo recente che sta registrando in questo ambito.

La seconda variabile di comparazione è l’**ATTRATTIVITÀ**, ossia la capacità dei fattori in dotazione alla città di rispondere alla domanda degli stakeholder. In questo, Milano continua a mostrare ampie distanze da molti dei benchmark considerati, tuttavia si conferma anche in questi ultimi due anni di pandemia la positiva progressione nel confronto internazionale.

Lato imprese, nel 2021 attrae 69 investimenti esteri ‘greenfield’, in deciso aumento rispetto ai 52 progetti nel 2020 e ai 53 in media annua nel triennio 2017-2019. Grazie a questa crescita, risulta l’unica città insieme a Berlino ad aver superato il pre Covid.

Cresce anche la presenza di studenti dall’estero: sono **più di 15mila i giovani universitari internazionali** negli 8 atenei della città metropolitana, il 6,7% del totale studenti nell’anno accademico 2020-2021, una quota superiore al 6,1% del 2019.

Tuttavia, per Milano rimangono **consistenti distanze nella quantità di investimenti e giovani attratti** dai benchmark più performanti. Infatti, i **69 greenfield di Milano** sono più che a San Francisco (45) e Chicago (41), ma risultano circa la metà di quelli di Barcellona (117) e Amsterdam (112), ancor meno di quelli di Parigi (137), New York (170) e Berlino (179), appena un quinto dei **339 di Londra top performer**. Al contempo, la percentuale del **6,7% di studenti internazionali** del capoluogo lombardo è paragonabile a quella di Barcellona, ma decisamente più ridotta del **30% circa di Londra e New York** e del 15-20% di Berlino, Monaco, Parigi, San Francisco e Amsterdam.

Infine, in termini di attrattività di turisti, nel 2021 e nei primi mesi del 2022 Milano riparte più veloce di molte città, dopo la battuta d'arresto nel 2020, massima tra i benchmark in termini percentuali. Nel 2021 Milano è meta di **3,1 milioni di visitatori**, un numero ben più elevato degli 1,9 milioni nel 2020, sebbene ancora notevolmente inferiore al record di 8,0 milioni nel 2019 (**-61,6%**, per confronto i gap minori di San Francisco, New York e Chicago sono comunque del -45-50%). L'accelerazione **nei primi mesi del 2022** permette l'**avvicinamento ai livelli pre Covid** (-9% gli arrivi nella Città metropolitana a maggio 2022 su maggio 2019, -3% nel solo Comune).

La terza variabile di performance è l'**ECONOMIA**, le cui tendenze sintetizzano la capacità dell'insieme degli asset della città di produrre valore in termini di ricchezza e lavoro.

Nel **2020** tutte le città globali accusano la **recessione pandemica (-6,7% il valore aggiunto a Milano)** e nel **2021** il **rimbalzo** è ovunque **consistente (+6,4% a Milano)**, ma nel benchmark solo New York e Chicago riescono in un solo anno a eguagliare i livelli di PIL del 2019. Milano, insieme a Berlino, si avvicina al pre Covid, con a fine 2021 un divario sotto il punto percentuale (-0,7% e -0,6% rispettivamente sul 2019), mentre le altre città sono più distanziate.

Impatti di diversa tempistica e intensità emergono anche sulla disoccupazione, riflettendo differenze nei meccanismi regolatori dei mercati del lavoro. Nel 2020 il **tasso di disoccupazione** più che raddoppia nelle città americane, mentre l'aumento è decisamente più limitato a Barcellona, Londra, Tokyo o addirittura la percentuale è invariata a Parigi, Monaco, Berlino e anche a **Milano** (dove si conferma al **5,9%**). Nel **2021** il graduale rientro delle misure nazionali di sostegno all'occupazione induce a Milano una **crescita del tasso di disoccupazione al 6,5%**. Solo Londra registra un profilo di aumento simile, mentre tutte le altre città scendono o stazionano, pur con differenze nel recupero del pre Covid: Parigi e soprattutto Berlino e Monaco registrano un tasso più contenuto, mentre le grandi città americane e Barcellona non chiudono il divario aperto dalla pandemia.

In prospettiva, pur in un contesto di elevate volatilità e incertezza, il **PIL di Milano alla fine del 2022 è atteso superare il 2019 del +2,2% e nel 2023 si attesterà a +4,8%** (dati riferiti al valore aggiunto, fonte Prometeia). In parallelo, l'**occupazione** è prevista riallinearsi ai **livelli pre Covid nel 2022** (+2,3% nel 2023): se la caduta nel 2020 è stata più contenuta dell'attività economica complessiva è quindi pur vero che il ritmo del recupero del mercato del lavoro è atteso più lento.

Reazioni e prospettive nei piani strategici

A complemento dell'analisi della performance competitiva, si propone una **lettura approfondita dei piani strategici pubblicati in reazione alla pandemia** da Amsterdam, Barcellona, Berlino, Chicago, Londra e Parigi. Si tratta di città con diversi profili in termini di narrativa e identità, ma anche ruolo e posizionamento globale. Eppure, ne traspare la comunione di intenti verso le grandi transizioni in atto.

Da essi si evince, innanzitutto, come la crisi pandemica da shock sia diventata catalizzatore di ambizioni e acceleratore di cambiamenti: dall'analisi quantitativa sul testo, la parola **'opportunity'** appare frequentemente e lo fa più di 'challenges'.

Le evoluzioni strategiche di lungo termine sono condivise e corrono lungo **tre direttrici dello sviluppo urbano: digitalizzazione, sostenibilità ambientale e inclusione sociale**. Infatti, tra le parole più frequenti nei testi dei piani post Covid vi sono lemmi legati alla ripresa economica nel breve periodo ('recovery', 'economy', 'support', 'employment'), ma anche alla sfera dei cittadini ('people', 'residents', 'social', 'communities', 'workers') e alle **trasformazioni ambientale e digitale** ('environment', 'climate', 'spaces', 'digital').

Inoltre, fattore comune tra i piani legato alle sfere della percezione e dell'attrattività è il tema dell'**identità**, che alcune ricalibrano, altre riaffermano.

Infine, risalta l'attenzione al metodo, in termini di **'analisi dei numeri' della città per definire le strategie e misurare gli avanzamenti**, ma anche di **ascolto dei cittadini** nell'individuazione delle priorità e di **collaborazione con le imprese** soprattutto nella fase attuativa.

Le città benchmark



Percezione

RISONANZA,
POSIZIONAMENTO,
POPOLARITÀ

Capitolo 1

La percezione

Esistono oggi numerose **classifiche** che mettono in fila le principali metropoli del mondo. In questo capitolo ne sono prese in considerazione oltre 30, tra le più note pubblicate nel 2021. Nel loro insieme misurano 719 città su temi come la centralità nel network globale, l'innovazione, l'attrattività, la smartness e la vivibilità.

Il loro valore risiede nel dare una misura di come vengono percepite le città, combinando elementi oggettivi, quantificabili con statistiche, ed elementi soggettivi, valutati attraverso survey qualitative. In ogni caso, è soggettiva anche la stessa selezione delle variabili che compongono l'indice, nonché i pesi assegnati per il calcolo della classifica finale.

Qui la percezione di un territorio si interpreta lungo due dimensioni in particolare. La prima è la **'risonanza'**: contando in quante classifiche una città è presente, si può intuire quanto una città 'risuoni', dunque se sia considerata e ritenuta interessante, a livello globale. La seconda dimensione è il **'posizionamento'**, ossia come la città è considerata, attraverso la valutazione finale in termini di posizione media in classifica.

In termini di risonanza, dei ranking 2021 considerati Milano appare in oltre l'80%, in linea con Monaco e Barcellona. Solo tre città, ossia Londra, Parigi e New York, sono in tutte le classifiche e quindi presentano una risonanza pari al 100%. Ordinando le città globali **per risonanza, Milano risulta la 21esima tra le più attenzionate** (sulle 719 misurate, a pari merito con Monaco), nonché la 12esima tra le 561 non capitali.

RISONANZA

Rientra pertanto nell'élite dei 69 centri urbani che compaiono in almeno il 50% delle classifiche. È un risultato notevole considerando che questo gruppo è per la metà popolato da capitali politiche (ve ne è 1 ogni 2 città), mentre nell'insieme delle restanti 650 città tale presenza è ben più diluita (1 capitale politica ogni 5 città).

Altro elemento di pregio risiede nell'accresciuta risonanza di Milano nel tempo, nonostante la pandemia: considerando 'a campione chiuso' esclusivamente i 25 ranking di cui sono disponibili sia l'edizione 2019 sia l'edizione 2021, la risonanza di Milano compie un salto da 72% a 88% (+16 punti percentuali, l'aumento maggiore tra i suoi benchmark seguito da quello di Barcellona, +8 p.p.; eccezioni sono Monaco, in peggioramento di 4 punti, e Londra stabile sul 100%).

POSIZIONAMENTO

In termini di **posizionamento**, Milano figura mediamente al **98esimo posto nei ranking ed. 2021**, ultima tra i suoi benchmark. Tuttavia, la media complessiva nasconde differenze rispetto alle 8 categorie in cui sono organizzabili i ranking. Milano è percepita aver punti di forza quale nodo nelle reti globali (è mediamente posizionata al 31esimo posto, davanti a Monaco, Barcellona e Berlino), place-for-business (21esima) e meta turistica e per eventi sportivi (14esima, vicina a Chicago e Tokyo, davanti a San Francisco e Amsterdam) ed è tutto sommato ben posizionata anche nei ranking che sintetizzano una visione pluridimensionale (31esima). Risulta ultima tra i suoi benchmark, ma con un posizionamento migliore che nella media totale, in innovazione (48esima), talenti (52esima) e attenzione a green e smartness (91esima).

Infine, vero punto di debolezza che penalizza il posizionamento complessivo del capoluogo lombardo ma anche di tutti i benchmark (in minor misura con Tokyo e Amsterdam) è la percezione per congestione e qualità della vita, rispetto al quale Milano si colloca nelle parti basse delle classifiche (331esima).

Si consideri a tal proposito che calcolando **il posizionamento senza la dimensione 'congestione e qualità della vita'** Milano risulta **45esima** (a confronto con 98esima). Anche le altre città vedono salire il proprio posizionamento di una cinquantina di posti, Londra e New York di circa 60 (escluse Amsterdam e Tokyo, meglio valutate in termini di congestione e qualità della vita).

Messi a fuoco i principali risultati di Milano in ambito percezione, occorre tuttavia evidenziare un caveat dell'analisi: per loro natura, le classifiche sono definibili come un radar selettivo e selezionato. Infatti, le società di consulenza e le think tank che le compilano scelgono quali territori includere nell'analisi e quali no, spesso anche in funzione della disponibilità di dati. Inoltre, vi è una selezione 'guidata' e sintetica dei parametri della valutazione dei centri urbani che non consente di coglierne le specificità in termini di dimensione, asset, identità. Se quest'ultimo aspetto viene affrontato nel successivo capitolo del presente lavoro, qui si è invece voluto approfondire un ulteriore elemento, per certi versi universale, rispetto alle classifiche: la popolarità di Milano e dei suoi benchmark nelle ricerche su Google.

Seppur sembri sussistere una correlazione con la percezione, al contrario di essa la popolarità non implica un giudizio, ma semplicemente misura quanto una città è cercata su Internet rispetto ad altre.

In termini di **popolarità**, tutti i benchmark registrano una diminuzione nel 2021 rispetto al pre-Covid, in linea con il fatto che la pandemia è stata in primo luogo una crisi delle città. Cambiano le entità del **gap sul 2019, nell'ordine del -30% nel caso di Milano** ma anche di Parigi, Berlino, Chicago e Monaco, del -40% per Londra, Barcellona, Amsterdam e San Francisco, -23% New York, fa eccezione Tokyo con -1%.

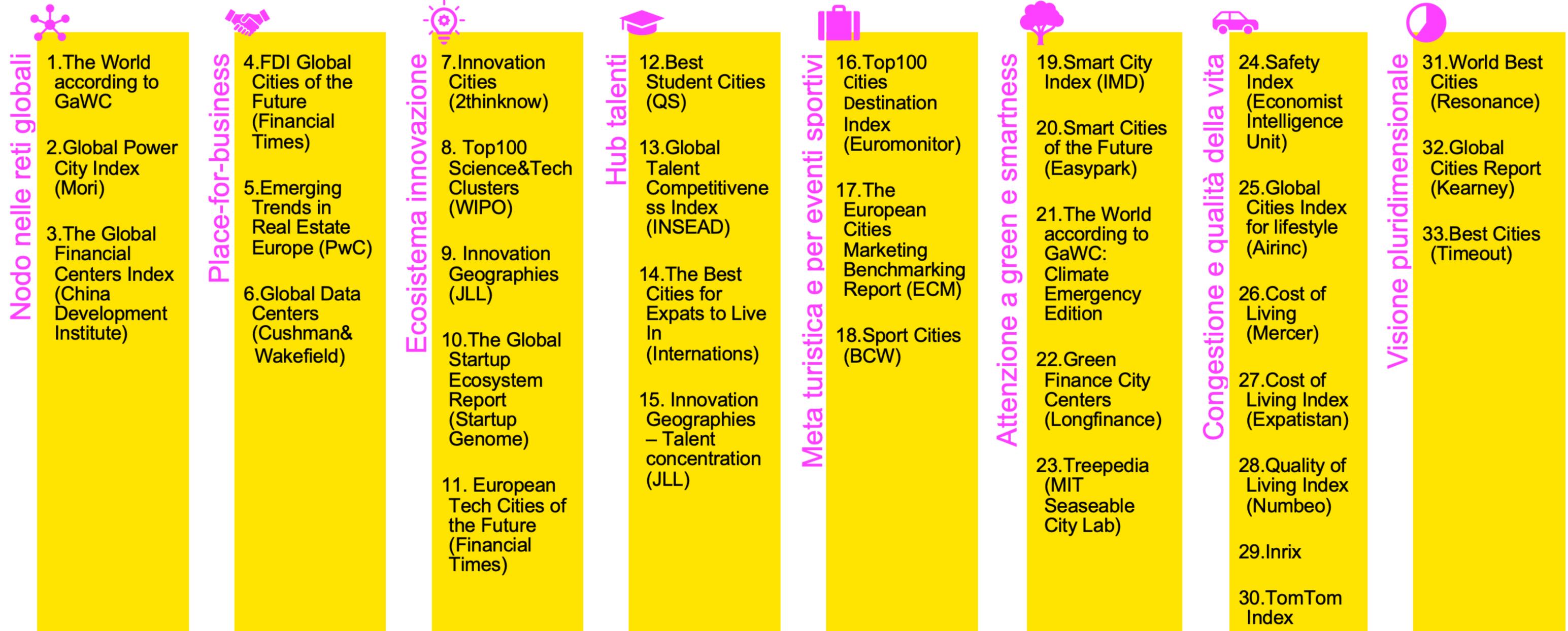
Ancora più interessante è però confrontare percezione e popolarità. Si confermano alcune aspettative, con Londra, Parigi e New York le più cercate come anche le più 'risonanti' nei ranking. Emergono però anche alcune differenze, soprattutto per Milano: se per risonanza e posizionamento medio nei ranking il capoluogo lombardo non spicca tra i suoi benchmark, per popolarità è sesto. Berlino anche scala posizioni, mentre Tokyo scende.

Potrebbe dunque essere ipotizzata la sussistenza di alcune interpretazioni nelle classifiche, che non colgono appieno quanto le città siano effettivamente universalmente cercate e conosciute.

RISONANZA E POSIZIONAMENTO NEI RANKING GLOBALI

I principali ranking delle città globali

719 città misurate in 33 ranking internazionali lungo 8 dimensioni



La risonanza di Milano rispetto ai benchmark

Milano appare in oltre l'80% delle classifiche considerate e risulta la 21esima tra le più attenzionate (sulle 719 misurate, a pari merito con Monaco).

Solo tre città, Londra, Parigi e New York sono presenti in tutte le classifiche e quindi presentano una risonanza pari al 100%.

Risonanza rispetto ai benchmark nei 33 ranking internazionali considerati (ed. 2021)

Nota la risonanza è la % di classifiche in cui è presente la città sul totale 33 classifiche considerate

Fonte Centro Studi Assolombarda su 33 ranking internazionali ed. 2021

	RISONANZA - percentuale di presenza nei ranking	RISONANZA - posizione relativa
Londra	100%	1a
New York	100%	1a
Parigi	100%	1a
Amsterdam	97%	4a
San Francisco	93%	6a
Tokyo	90%	8a
Berlino	88%	11esima
Chicago	87%	14esima
Barcellona	85%	16esima
Milano	82%	21esima
Monaco	82%	21esima

Il posizionamento di Milano rispetto ai benchmark

Per posizionamento, Milano è mediamente 98esima. Bene 'meta turistica e per eventi sportivi' (14°), 'place for business' (21°) e 'nodo nelle reti globali' (31°). Margini di miglioramento in 'ecosistema innovazione' (48°), 'hub talenti' (52°) e 'attenzione a green e smartness' (91°). Punto di debolezza 'congestione e qualità della vita' (331°).

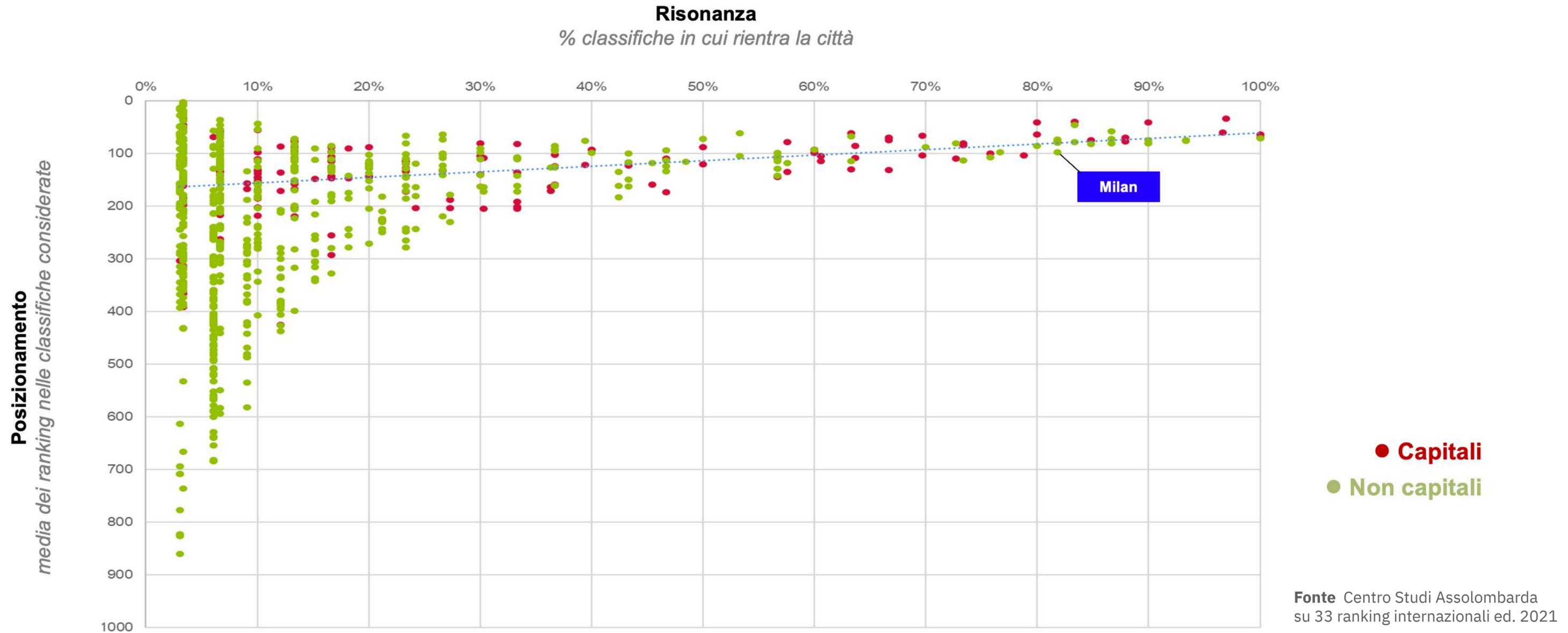
Posizionamento medio e per dimensione rispetto ai benchmark nei 33 ranking internazionali considerati (ed. 2021)

Nota il posizionamento è la semplice media dei ranking nelle 33 classifiche considerate
Fonte Centro Studi Assolombarda su 33 ranking internazionali ed. 2021

	POSIZIONAMENTO MEDIO	<i>Posizionamento in dimensione 1</i> Nodo nelle reti globali	<i>Posizionamento in dimensione 2</i> Place for business	<i>Posizionamento in dimensione 3</i> Ecosistema innovazione	<i>Posizionamento in dimensione 4</i> Hub talenti	<i>Posizionamento in dimensione 5</i> Meta turistica e per eventi sportivi	<i>Posizionamento in dimensione 6</i> Attenzione a green e smartness	<i>Posizionamento in dimensione 7</i> Congestione e qualità della vita	<i>Posizionamento in dimensione 8</i> Visione pluridimensionale	POSIZIONAMENTO TOTALE esclusa dimensione 7 (congestione e qualità della vita)
Amsterdam	35°	12°	7°	15°	23°	17°	19°	102°	13°	16°
Tokyo	41°	7°	7°	3°	27°	12°	42°	149°	7°	17°
Londra	64°	1°	2°	8°	13°	4°	12°	274°	5°	7°
Parigi	70°	7°	10°	8°	27°	3°	27°	275°	11°	15°
New York	70°	2°	10°	5°	25°	4°	13°	270°	3°	10°
Monaco	73°	36°	22°	25°	17°	7°	31°	290°	33°	24°
San Francisco	74°	22°	15°	5°	9°	33°	29°	248°	9°	17°
Berlino	77°	42°	25°	24°	30°	7°	32°	271°	17°	26°
Chicago	81°	19°	15°	18°	32°	13°	34°	244°	11°	21°
Barcellona	81°	40°	9°	39°	40°	9°	54°	228°	17°	33°
Milano	98°	31°	21°	48°	52°	14°	91°	331°	31°	45°

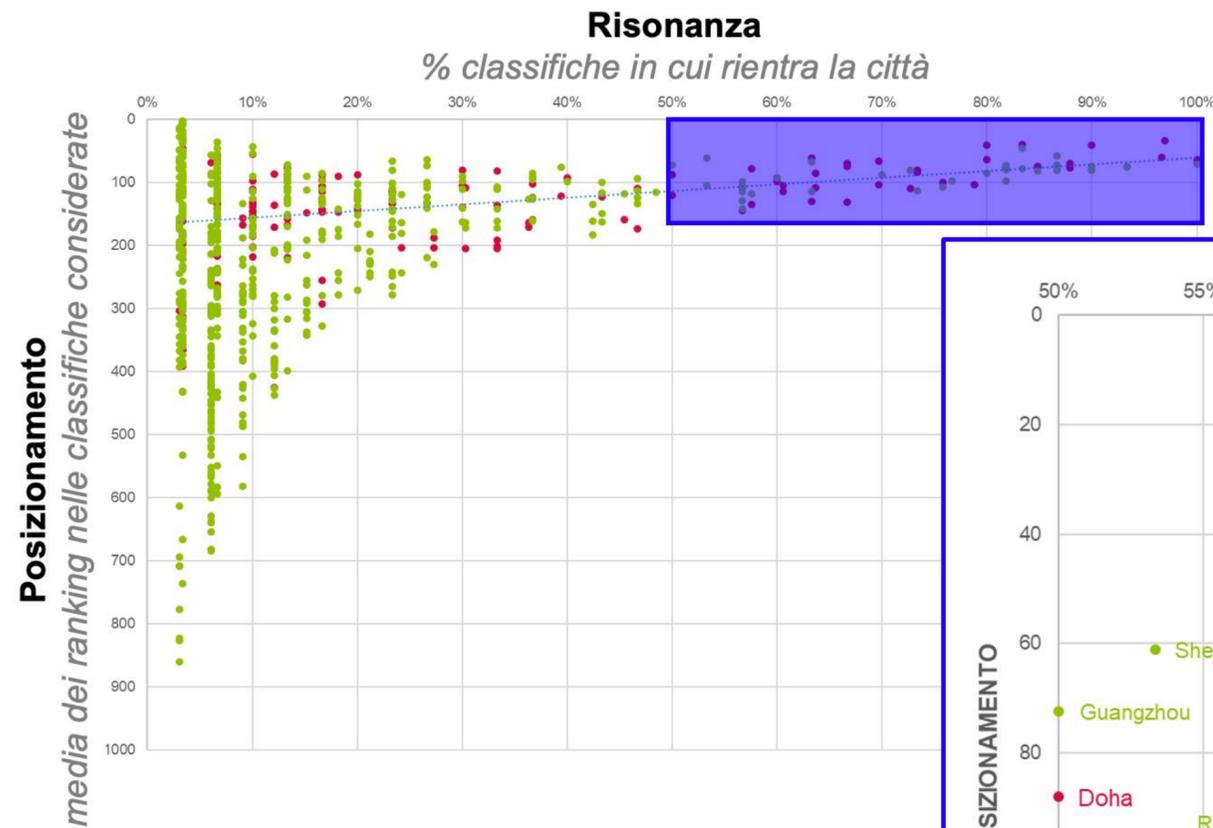
L'incrocio tra risonanza e posizionamento delle 719 città globali

Per risonanza Milano è la 21esima città tra le 719 misurate. Per posizionamento è 98esima.

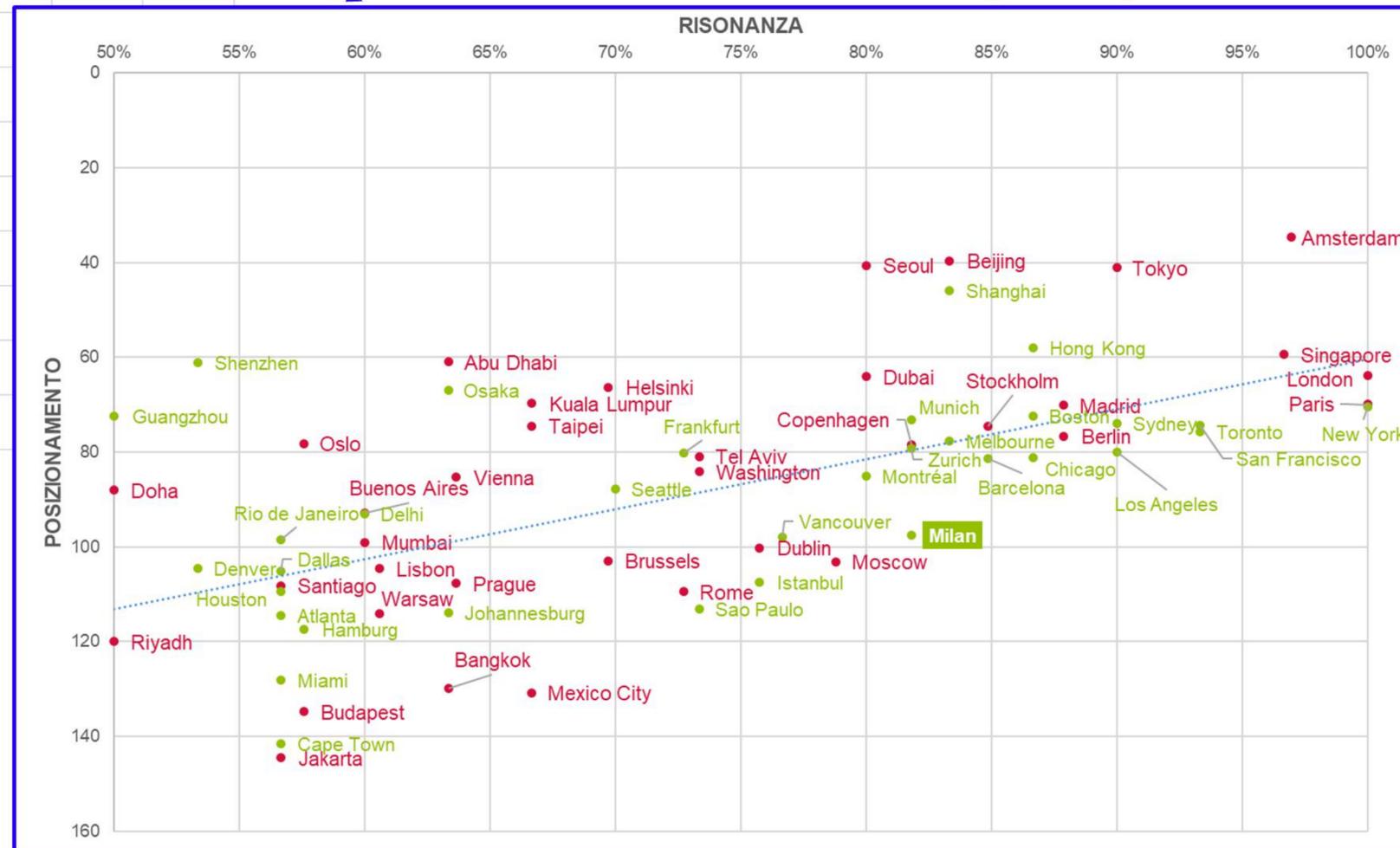


L'incrocio tra risonanza e posizionamento delle 69 top città globali per risonanza

Milano è una dei 69 centri urbani che compaiono in almeno il 50% delle classifiche.



Le 69 top città per risonanza



Fonte Centro Studi Assolombarda su 33 ranking internazionali ed. 2021

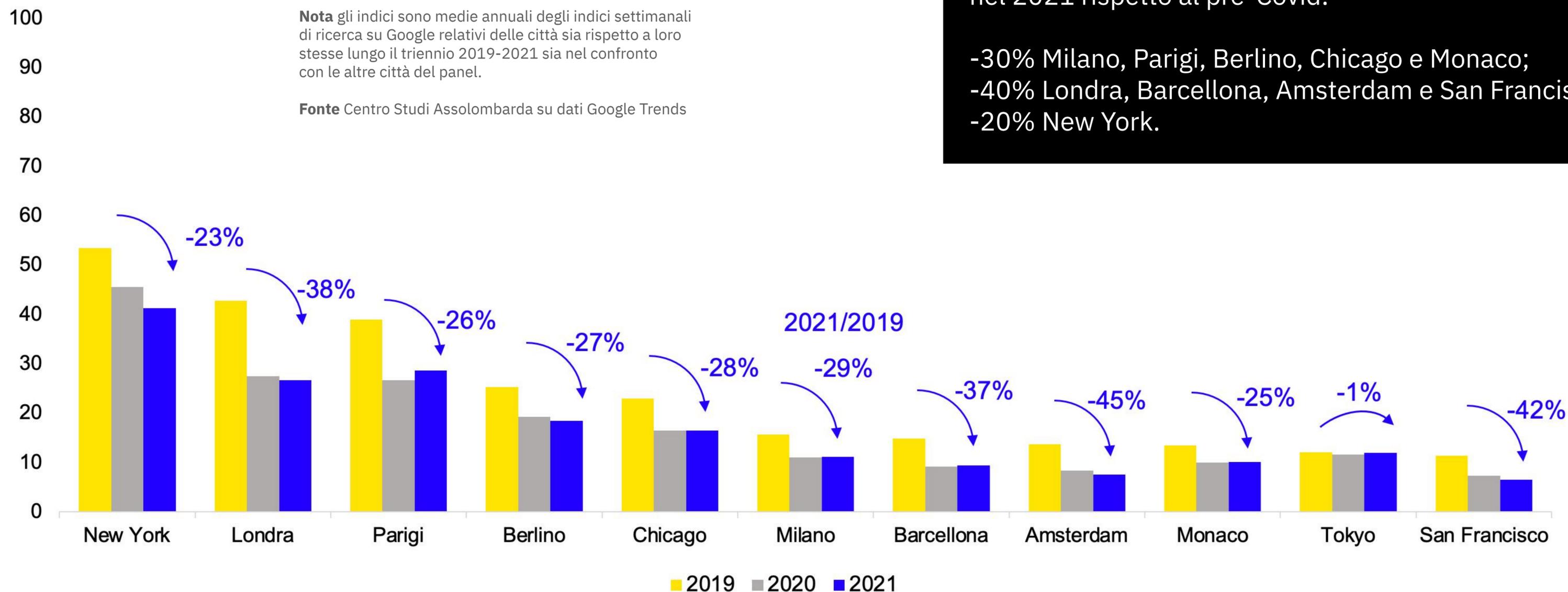
POPOLARITÀ NELLE RICERCHE SU GOOGLE

La popolarità per ricerche su Google di Milano rispetto ai benchmark

**Indice di popolarità Google Trends – totale categorie
(indice medio comparato nel triennio 2019-2021,
ordinato per valore nel 2019, e var. % 2021 su 2019)**

Nota gli indici sono medie annuali degli indici settimanali di ricerca su Google relativi delle città sia rispetto a loro stesse lungo il triennio 2019-2021 sia nel confronto con le altre città del panel.

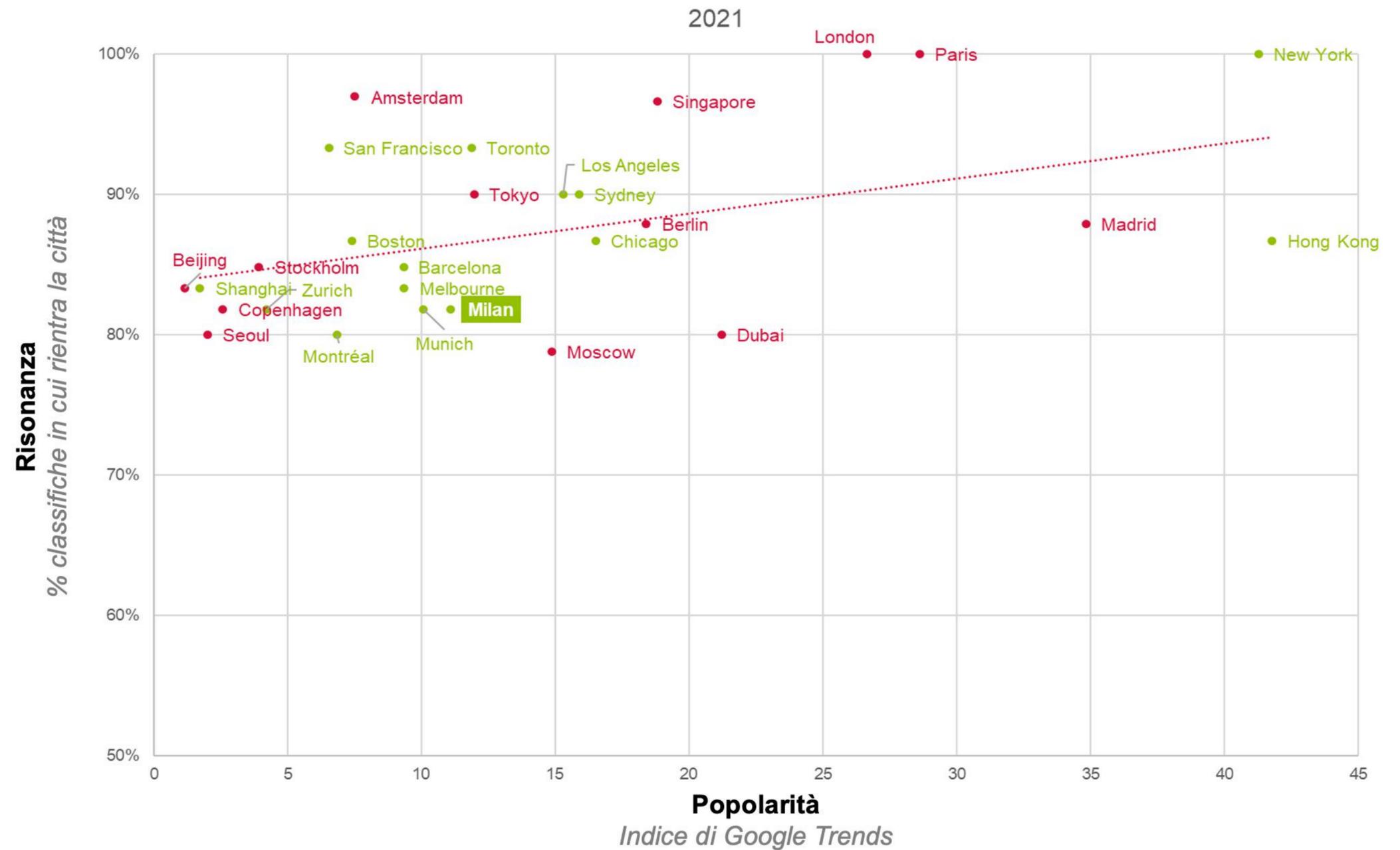
Fonte Centro Studi Assolombarda su dati Google Trends



Tutti i benchmark registrano una diminuzione della popolarità nel 2021 rispetto al pre-Covid:

- 30% Milano, Parigi, Berlino, Chicago e Monaco;
- 40% Londra, Barcellona, Amsterdam e San Francisco;
- 20% New York.

La risonanza nei ranking internazionali e la popolarità su Google



Emerge una correlazione positiva tra i due indicatori di percezione.

Fonte Centro Studi Assolombarda su dati ranking internazionali e Google Trends

Attrattività

IMPRESE ESTERE,
STUDENTI INTERNAZIONALI,
TURISTI

Capitolo 2

L'attrattività

ATTRATTIVITÀ VERSO LE IMPRESE

Gli asset strategici di Milano, ossia imprese e giovani talenti, dopo aver dimostrato nel 2020 una buona tenuta nonostante l'emergenza pandemica, anche nel 2021 si confermano leva per la ripartenza e si consolidano come traiettorie di attrattività lungo le quali Milano può costruire il proprio sviluppo futuro. Il confronto con le altre città globali, frutto di diverse identità e percorsi storici, appare talvolta molto sfidante in termini di 'massa critica'. Ma quel che conta di più, andando oltre le dimensioni e la misura della distanza, apre a riflessioni sull'ambizione e sul potenziale di questa città.

In particolare, lato imprese Milano nel 2021 attrae **69 investimenti esteri greenfield**, in deciso aumento rispetto ai 52 nell'anno della pandemia e soprattutto ai 53 in media nel triennio 2017-2019. Tra le altre città analizzate, solo Berlino registra tendenze simili a Milano, mantenendosi attrattiva nel 2020 e superando i propri livelli pre-Covid già nel 2021. Grazie a questa performance estremamente positiva, nel 2021 Milano risulta 8a nel benchmark a pari merito con Monaco (per confronto, nel 2017-2019 era ultima). Tuttavia, Milano continua a mostrare ampi divari rispetto a molte delle altre città globali in termini di numerosità dei progetti attratti: i 69 greenfield destinati alla città metropolitana nel 2021 sono più che a San Francisco (45) e Chicago (41), ma risultano poco più della metà di quelli di Barcellona (117) e Amsterdam (112), circa il 40% di quelli di Parigi (137), New York (170) e Berlino (179), appena un quinto di quelli di Londra top performer che distanzia nettamente tutte le aree metropolitane confrontate (339 progetti nel 2021, nonostante il colpo inflitto da Brexit e pandemia).

Osservando la composizione settoriale degli investimenti nell'arco temporale ampio 2017-2021, Milano si distingue per **diversificazione**, a conferma del suo essere **knowledge economy** con attività ad alto valore aggiunto, dall'Information Technology (29% dei 275 progetti attratti nel quinquennio) ai servizi alle imprese (17%), alla finanza (12%) e all'immobiliare (11%), ma anche **tesuto industriale** con settori tradizionali del Made in Italy (macchinari e trasporti, alimentari e moda) e specializzazioni territoriali (in primis, Life Sciences e chimica) che insieme concentrano circa il 30% restante degli investimenti. Diversificata in misura simile a Milano è solo Chicago, mentre le altre città sono maggiormente concentrate con oltre due terzi degli investimenti attratti in IT e servizi alle imprese.

È interessante notare che l'11% dei greenfield diretti a Milano riguardano l'immobiliare, la percentuale maggiore tra i benchmark. Ciò può essere legato al ruolo della piazza di Milano: ancora nel 2021 Milano si posiziona nella top 10 dei mercati più dinamici d'Europa e con le migliori prospettive, secondo i recenti dati PwC Urban Land Institute.

Dal punto di vista dell'origine geografica degli investimenti, pur in un contesto di generale concentrazione in pochi Paesi (in tutte le città analizzate i primi 5 Paesi riuniscono oltre 2/3 del totale progetti), Milano appare **particolarmente varia per provenienza dell'investitore**. Inoltre, tra le città europee è la più 'continentale': il 66% dei greenfield 2017-2021 proviene dall'Ovest Europa, percentuale vicina al 62% di Barcellona, ma ben maggiore del 50% circa di Berlino e Parigi, del 45% di Monaco e Amsterdam, del 46% di Amsterdam (città con una rilevanza maggiore degli investimenti da Nord America e Asia).

Anche i numeri degli studenti internazionali attratti da Milano restituiscono un quadro di crescente dinamismo, a conferma dell'accresciuto posizionamento degli atenei del territorio nel network globale della conoscenza negli ultimi anni e dell'importanza della 'leva talenti' come motore di sviluppo passato e futuro della città.

Infatti, nonostante la pandemia e le difficoltà conseguenti negli spostamenti delle persone, nell'anno accademico 2020-2021 sono **più di 15mila i giovani universitari internazionali** che hanno scelto di svolgere o di completare il proprio percorso di studi in uno degli 8 atenei della città metropolitana, il **6,7% del totale studenti**, una quota superiore al 6,1% del 2019. Il grado di internazionalizzazione di Milano è paragonabile a quello di Barcellona, la quale ha una quota di studenti dall'estero pari al 7,8% del totale iscritti (però ancora lievemente indietro rispetto all'8,2% pre Covid), e a quello di Tokyo (9,2% nell'anno 2019-2020). Allargando il benchmark agli altri hub globali confrontati rimane però un ampio divario nella capacità attrattiva della città metropolitana milanese. Londra e New York svettano su tutti con quote di circa il 30% di studenti internazionali sul totale (33,7% e 27,2% rispettivamente nel 2020-2021), beneficiando ovviamente di un'offerta formativa già in lingua inglese e dunque qualificandosi come poli universitari privilegiati per i giovani talenti di tutto il mondo. Vi è poi un secondo 'blocco' di città cui guardare, con quote di giovani dall'estero nell'intorno del 15-20%: Berlino (22,3%) e soprattutto Monaco (22,1%) nell'anno 2020-2021 superano le percentuali antecedenti la pandemia, Parigi è al 21,3% (nel 2019-2020), San Francisco al 15,4% e Amsterdam al 14,9%.

Approfondendo i dati di Milano per nazionalità, i primi 15 Paesi di provenienza raggruppano più dei due terzi degli studenti internazionali. Interessante osservare che nelle università del territorio non sono presenti solo studenti che, per vicinanza geografica e facilità di accesso, provengono dalla vicina Unione Europea. I primi posti della graduatoria dell'anno accademico 2019-2020 sono difatti occupati da tre nazioni asiatiche, ossia Cina, India e Iran, che da sole pesano più di un terzo degli studenti internazionali totali. Rispetto all'anno precedente, nella top15 delle nazionalità entrano Brasile, Svizzera e Ucraina, escono invece Serbia, Bulgaria e Regno Unito. Altro aspetto da evidenziare è la dinamica: in termini assoluti, gli incrementi più significativi sono di Albania (quasi +70% di studenti nel biennio), India, USA, Russia e Iran (circa +50%).

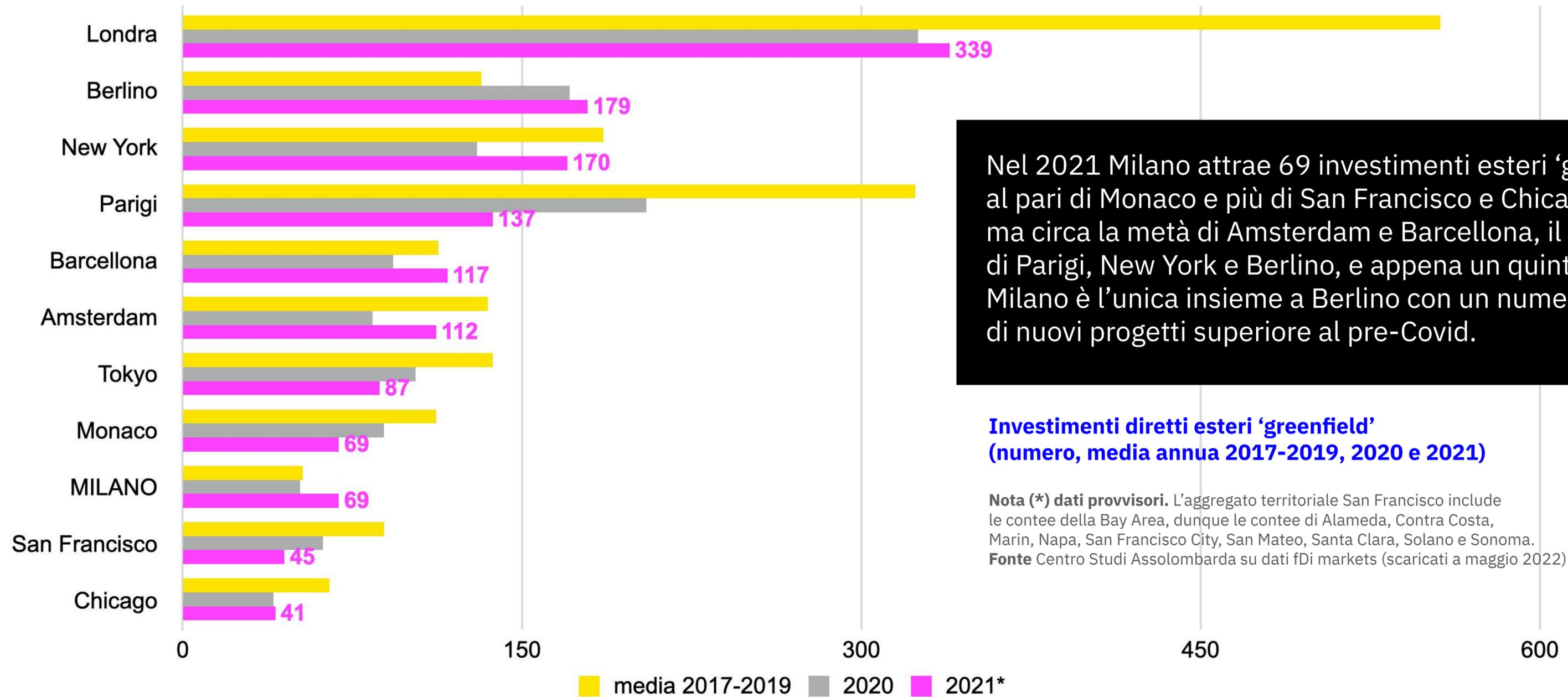
Infine, l'attrattività di Milano è analizzata in termini di flussi turistici. Nel 2020 tutte le città globali hanno registrano un crollo vertiginoso di visitatori, in un ordine di grandezza compreso tra il -55% e il -75% circa annuo, con Milano la più colpita nel benchmark a causa dell'anticipata diffusione della pandemia nella nostra regione e nel nostro Paese. Grazie al graduale allentamento delle restrizioni anti contagio, il 2021 vede un forte recupero in quasi tutte le città analizzate, pur con velocità diverse. Ovunque, però, il ritorno ai livelli pre Covid rimane ancora decisamente lontano. Nel dettaglio, **nel 2021 Milano è meta di 3,1 milioni di visitatori**, un numero ben più elevato degli **1,9 milioni nel 2020**, ma ancora notevolmente inferiore al record di **8,0 milioni nel 2019** (-61,6%). Considerata la battuta d'arresto più forte nel 2020, la città metropolitana milanese si dimostra capace di ripartire più velocemente di altre città globali: nel 2021 il divario rispetto al 2019 (-61,6%) risulta un po' più contenuto di quello di Barcellona (-62,3%), Berlino (-63,3%), Londra (-66,6%) e Amsterdam (-68,9%). Per confronto, si consideri che i gap minori sono di San Francisco, New York e Chicago ma sono comunque consistenti, tra il -44% e il -52%.

I flussi più recenti riferiti ai primi mesi del 2022 sono penalizzati dalla recrudescenza della pandemia con Omicron, ma a marzo e soprattutto ad aprile la situazione è in netto miglioramento e il turismo riparte di conseguenza. Difatti, se a gennaio scorso gli **arrivi turistici** erano ancora la metà rispetto a quelli dello stesso mese del 2019, a marzo risalgono a -26% e ad **aprile e maggio si avvicinano ulteriormente al pre-Covid** (al -9% in entrambi i mesi, e considerando l'area ristretta del Comune addirittura al -1% e -3%).

Evidenze simili riguardano i passeggeri in arrivo o in partenza dagli aeroporti di Milano, che a marzo risalgono a -26% e ad aprile a -16%. Il recupero recente di Milano rispetto al pre-Covid è il secondo migliore nel panel di città globali considerate, dopo New York (-14% i passeggeri negli aeroporti a marzo 2022 sullo stesso mese del 2019, ultimo dato disponibile). Si avvicinano alla performance del capoluogo lombardo Chicago (-18% i passeggeri ad aprile 2022 rispetto al 2019) e Barcellona (-22%), mentre detengono un gap maggiore di circa 10 p.p. Londra (-26%), Parigi e Amsterdam (entrambe a -27%). Su distanze ancora molto ampie dal 2019 si collocano infine Monaco (-36%), ma soprattutto Berlino (-57%) e Tokyo (-81%).

IMPRESE ESTERE

Gli investimenti diretti esteri 'greenfield'

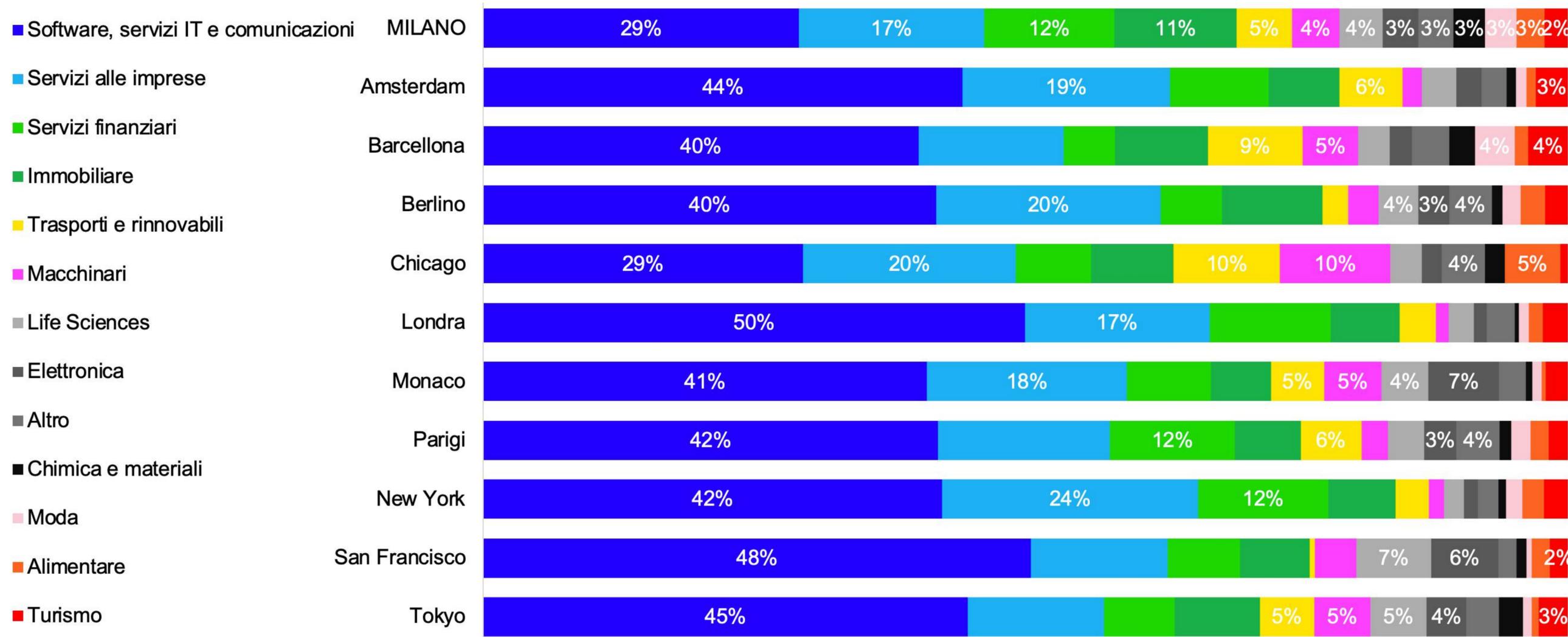


Nel 2021 Milano attrae 69 investimenti esteri 'greenfield', al pari di Monaco e più di San Francisco e Chicago, ma circa la metà di Amsterdam e Barcellona, il 40% di Parigi, New York e Berlino, e appena un quinto di Londra. Milano è l'unica insieme a Berlino con un numero di nuovi progetti superiore al pre-Covid.

Investimenti diretti esteri 'greenfield'
(numero, media annua 2017-2019, 2020 e 2021)

Nota (*) dati provvisori. L'aggregato territoriale San Francisco include le contee della Bay Area, dunque le contee di Alameda, Contra Costa, Marin, Napa, San Francisco City, San Mateo, Santa Clara, Solano e Sonoma.
Fonte Centro Studi Assolombarda su dati fDi markets (scaricati a maggio 2022)

Gli investimenti diretti esteri 'greenfield' per settore



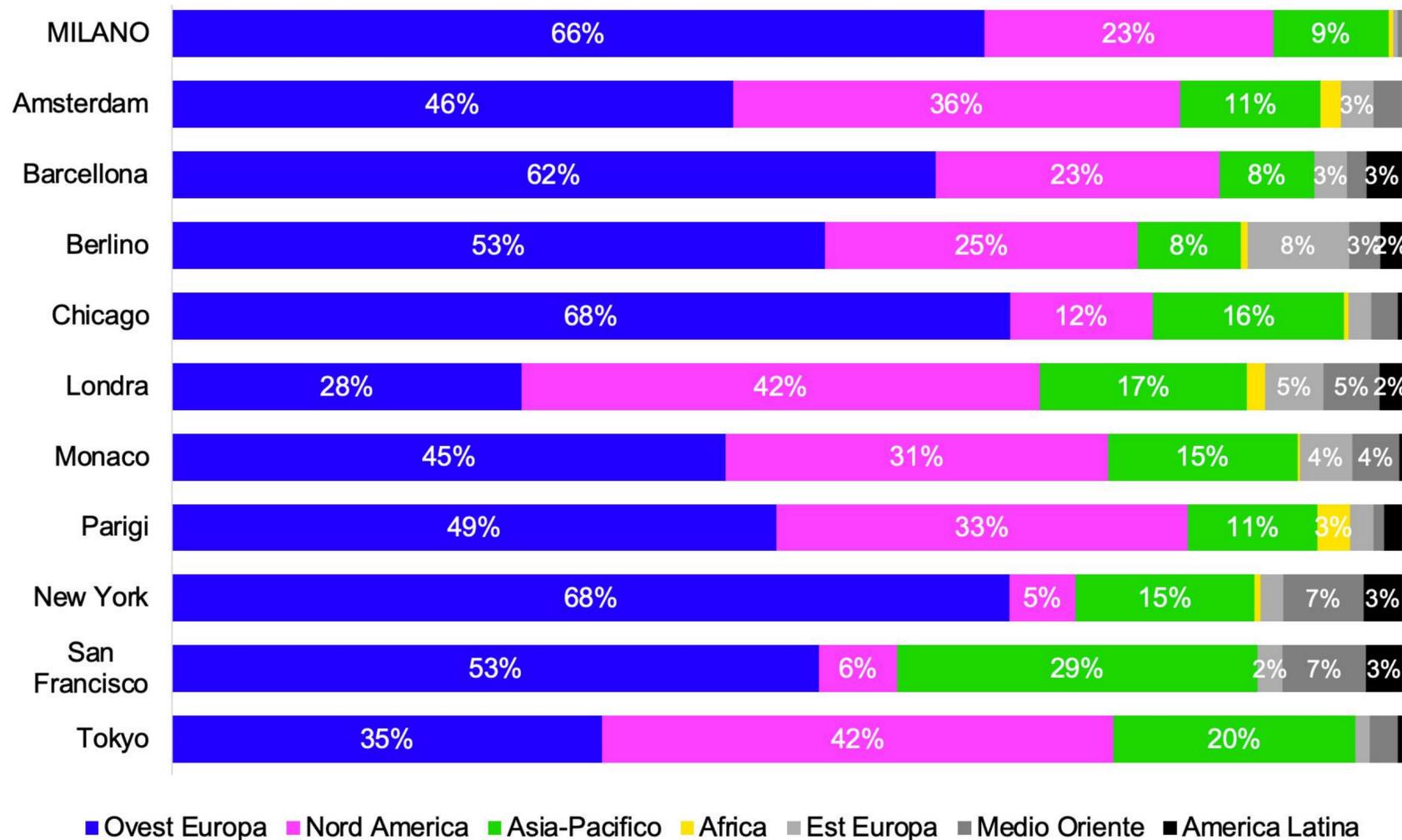
Investimenti diretti esteri 'greenfield' per settore (% sul totale, cumulato 2017-2021)

Nota l'aggregato territoriale San Francisco include le contee della Bay Area, dunque le contee di Alameda, Contra Costa, Marin, Napa, San Francisco City, San Mateo, Santa Clara, Solano e Sonoma.

Fonte Centro Studi Assolombarda su dati fDi markets (scaricati a maggio 2022)

Nel confronto con le città globali, Milano si distingue per la plurisettorialità dei 'greenfield' attratti tra servizi ad alto valore aggiunto e manifatturiero, insieme a Chicago.

Gli investimenti diretti esteri 'greenfield' per provenienza geografica



Stati Uniti (59 progetti, 21% del totale periodo), **Francia** (41, 15%), **Regno Unito** (37, 13%), **Svizzera** (31, 11%), **Germania** (25, 9%)

Stati Uniti (210, 35%), **Regno Unito** (120, 20%), **Germania** (43, 7%), **Belgio** (20, 3%), **Svizzera** (19, 3%)

Stati Uniti (129, 22%), **Francia** (80, 14%), **Regno Unito** (70, 13%), **Germania** (63, 11%), **Svizzera** (35, 6%)

Stati Uniti (176, 24%), **Regno Unito** (104, 14%), **Svizzera** (67, 9%), **Francia** (52, 7%), **Paesi Bassi** (34, 5%)

Regno Unito (62, 22%), **Germania** (38, 14%), **Canada** (32, 12%), **Francia** (16, 6%)

Stati Uniti (911, 39%), **Francia** (124, 5%), **Germania** (96, 4%), **Australia** (91, 4%), **India** (89, 4%)

Stati Uniti (140, 28%), **Regno Unito** (61, 12%), **Francia** (30, 6%), **Svizzera** (25, 5%), **Austria** (23, 5%)

Stati Uniti (394, 30%), **Regno Unito** (187, 14%), **Germania** (118, 9%), **Svizzera** (56, 4%), **Italia** (50, 4%)

Regno Unito (260, 30%), **Francia** (80, 9%), **Germania** (56, 7%), **Israele** (47, 6%), **Canada** (46, 5%)

Regno Unito (77, 17%), **Germania** (39, 9%), **Cina** (37, 8%), **Giappone** (31, 7%), **Canada** (28, 6%)

Stati Uniti (242, 40%), **Regno Unito** (51, 8%), **Francia** (37, 6%), **Germania** (31, 5%), **Singapore** (31, 5%)

Investimenti diretti esteri 'greenfield' per area geografica di provenienza e top5 Paesi (% sul totale, cumulato 2017-2021)

Nota l'aggregato territoriale San Francisco include le contee della Bay Area, dunque le contee di Alameda, Contra Costa, Marin, Napa, San Francisco City, San Mateo, Santa Clara, Solano e Sonoma.

Fonte Centro Studi Assolombarda su dati fDi markets (scaricati a maggio 2022)

In tutti i benchmark la geografia dei 'greenfield' è concentrata. Tra le città europee, Milano è la più 'continentale' (66% dei progetti da Ovest Europa vs 62% Barcellona, 50% circa Parigi, Berlino, Amsterdam e Monaco, un terzo Londra).

STUDENTI INTERNAZIONALI

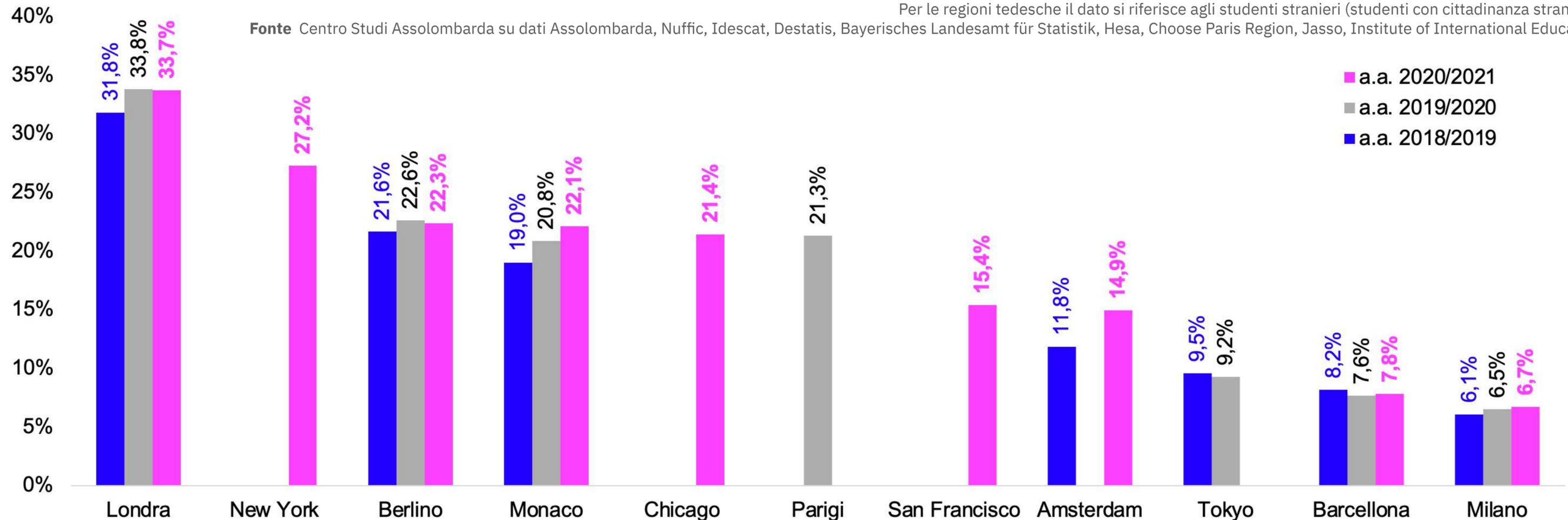
Gli studenti universitari internazionali

Nell'anno accademico 2020-2021 salgono a più di 15mila gli studenti internazionali a Milano, il 6,7% del totale (più del 6,1% nel 2019), ma una incidenza complessiva largamente inferiore alla maggior parte dei benchmark.

Studenti universitari internazionali (% sul totale studenti)

Nota per studenti universitari internazionali si intende lo studente con nazionalità straniera che ha conseguito il diploma in un altro Stato
Per le regioni tedesche il dato si riferisce agli studenti stranieri (studenti con cittadinanza straniera)

Fonte Centro Studi Assolombarda su dati Assolombarda, Nuffic, Idescat, Destatis, Bayerisches Landesamt für Statistik, Hesa, Choose Paris Region, Jasso, Institute of International Education



Gli studenti universitari internazionali di Milano per provenienza geografica

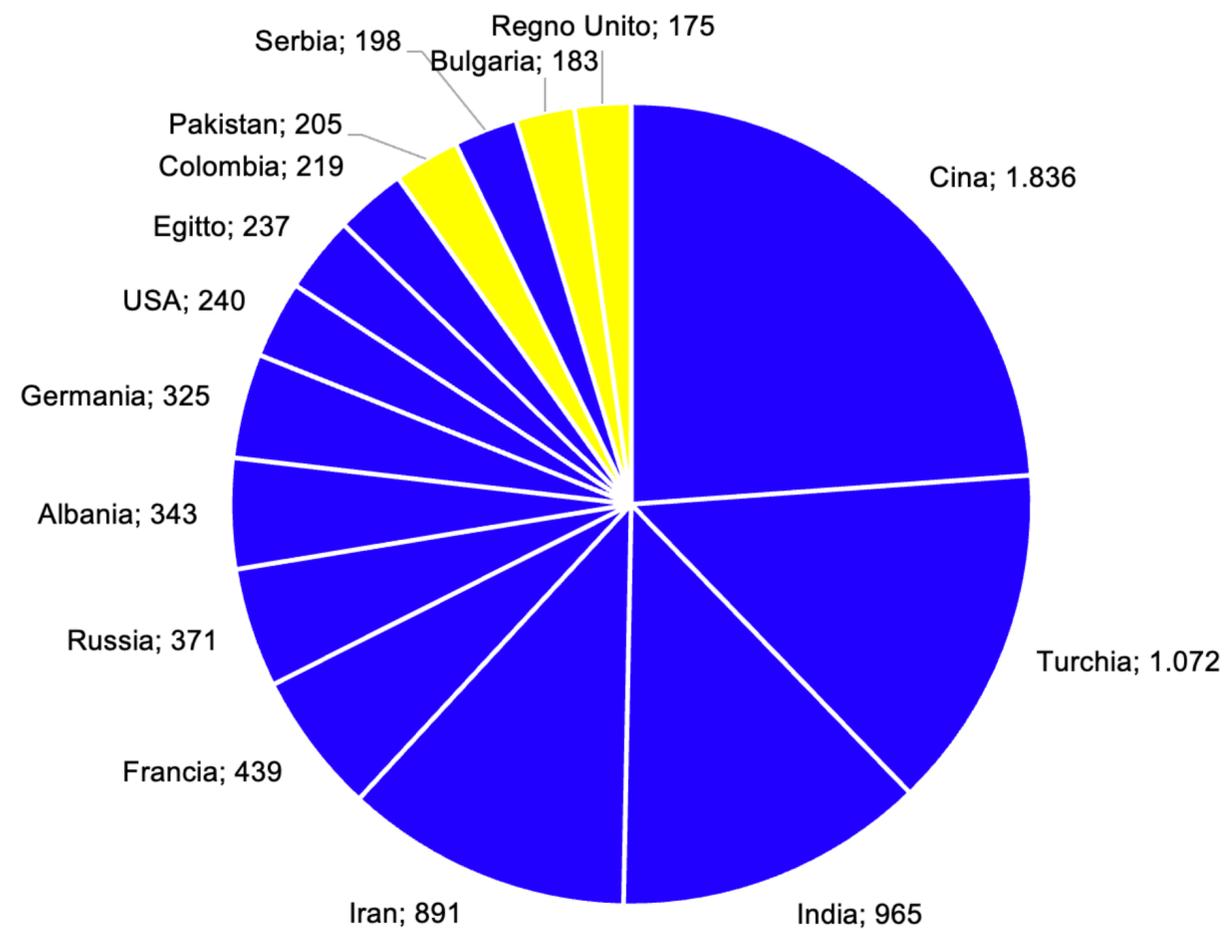
I giovani studenti di Milano provengono per più di un terzo da Cina, India e Iran.

Studenti universitari internazionali di Milano - Top 15 nazionalità (in giallo le uscite e le entrate nei due anni a confronto)

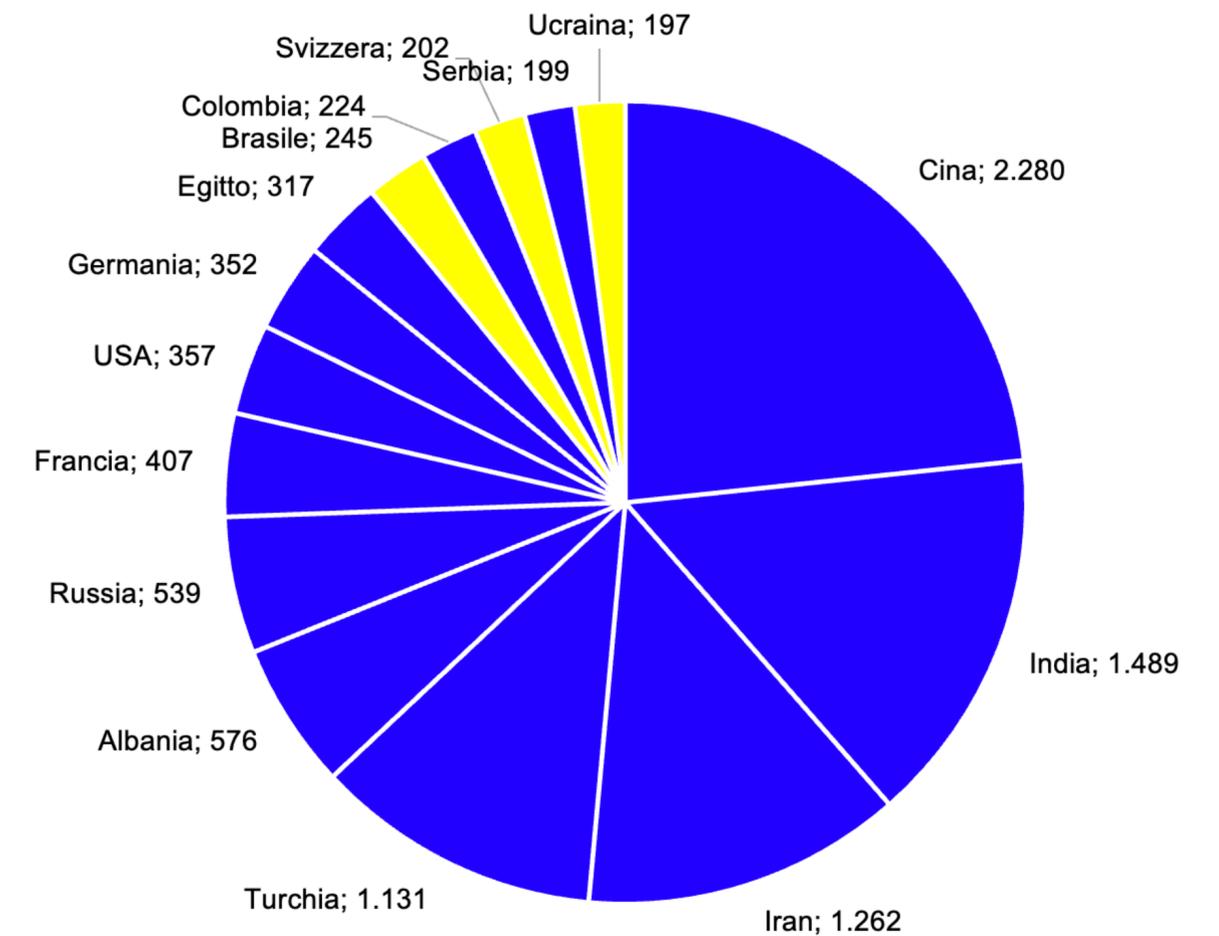
Nota le top 15 nazionalità rappresentano il 67,2% degli studenti internazionali nell'a.a. 2017-2018 e il 67,4% nell'a.a. 2019-2020.

Fonte Centro Studi Assolombarda

anno accademico 2017-2018



anno accademico 2019-2020



TURISTI

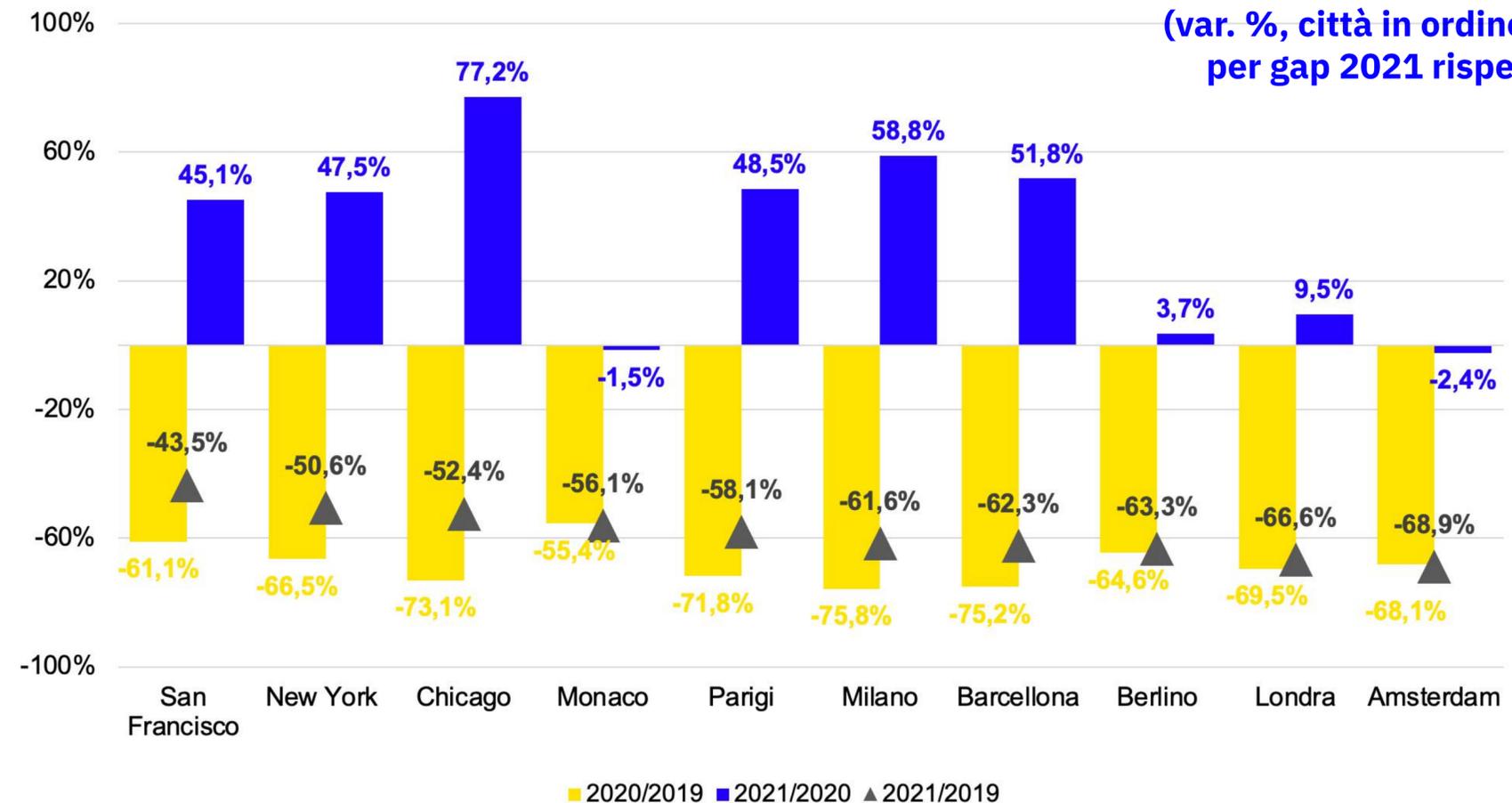
I turisti

Nel 2021 Milano attrae 3,1 milioni di turisti, un numero ancora molto ridotto rispetto agli 8 milioni record nel 2019. Tuttavia, considerata la massima battuta d'arresto nel 2020, la ripartenza di Milano è più veloce di alcuni benchmark.

**Arrivi turistici
(milioni di visitatori)**

	2019	2020	2021
New York	66,6	22,3	32,9
Chicago	60,8	16,4	29,0
Tokyo	48,0	24,1	n.d.
San Francisco	26,2	10,2	14,8
Londra	34,0	10,4	11,4
Monaco	18,8	8,4	8,3
Barcellona	20,3	5,0	7,6
Parigi	17,0	4,8	7,1
Berlino	14,0	5,0	5,1
Milano	8,0	1,9	3,1
Amsterdam	9,2	3,0	2,9

**Arrivi turistici
(var. %, città in ordine crescente
per gap 2021 rispetto al 2019)**

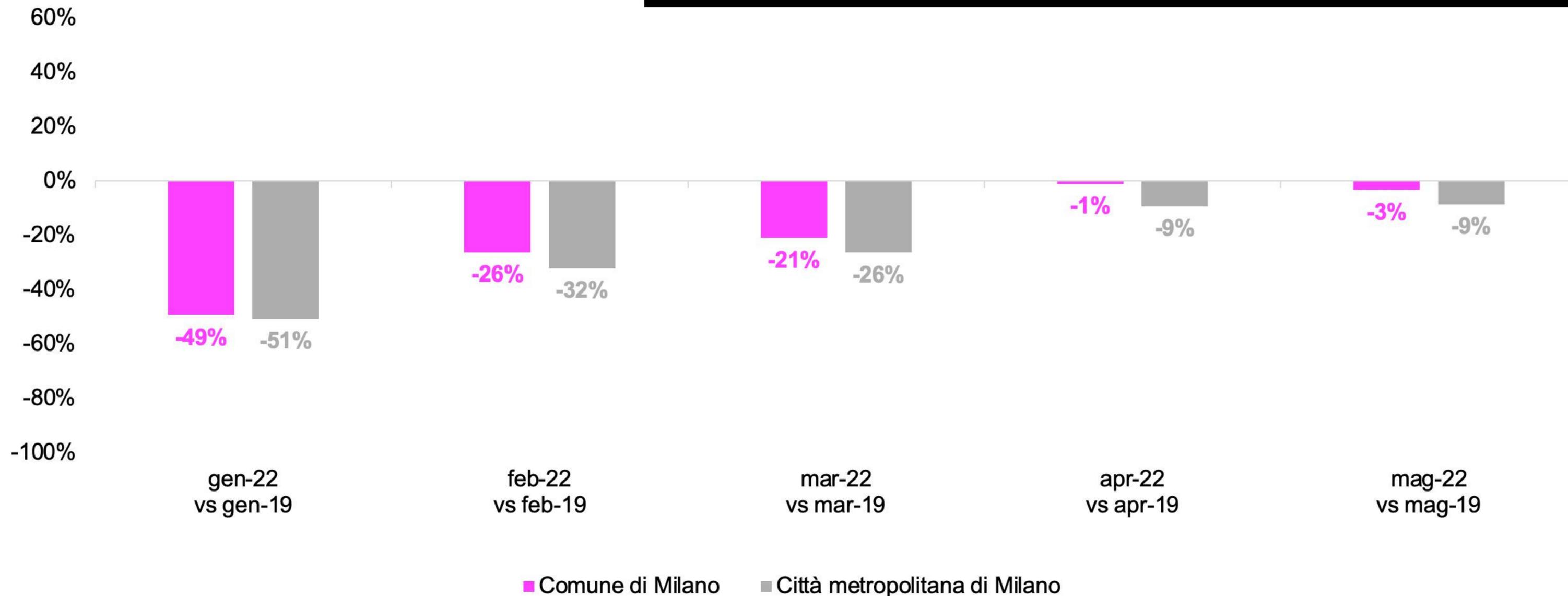


Fonte Centro Studi Assolombarda su dati Istat e Questura di Milano, Observatori del Turisme a Barcelona, Bayerisches Landesamt für Statistik (Monaco), Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe (Berlino), Office du Tourisme et des Congrès (Parigi), Amsterdam & partners, Visit Britain, New York City & Company, San Francisco Travel Association, Choose Chicago, Tokyo Metropolitan Government.

I turisti – Focus su Milano

Arrivi turistici (var. %)

Fonte Centro Studi Assolombarda su dati Questura di Milano



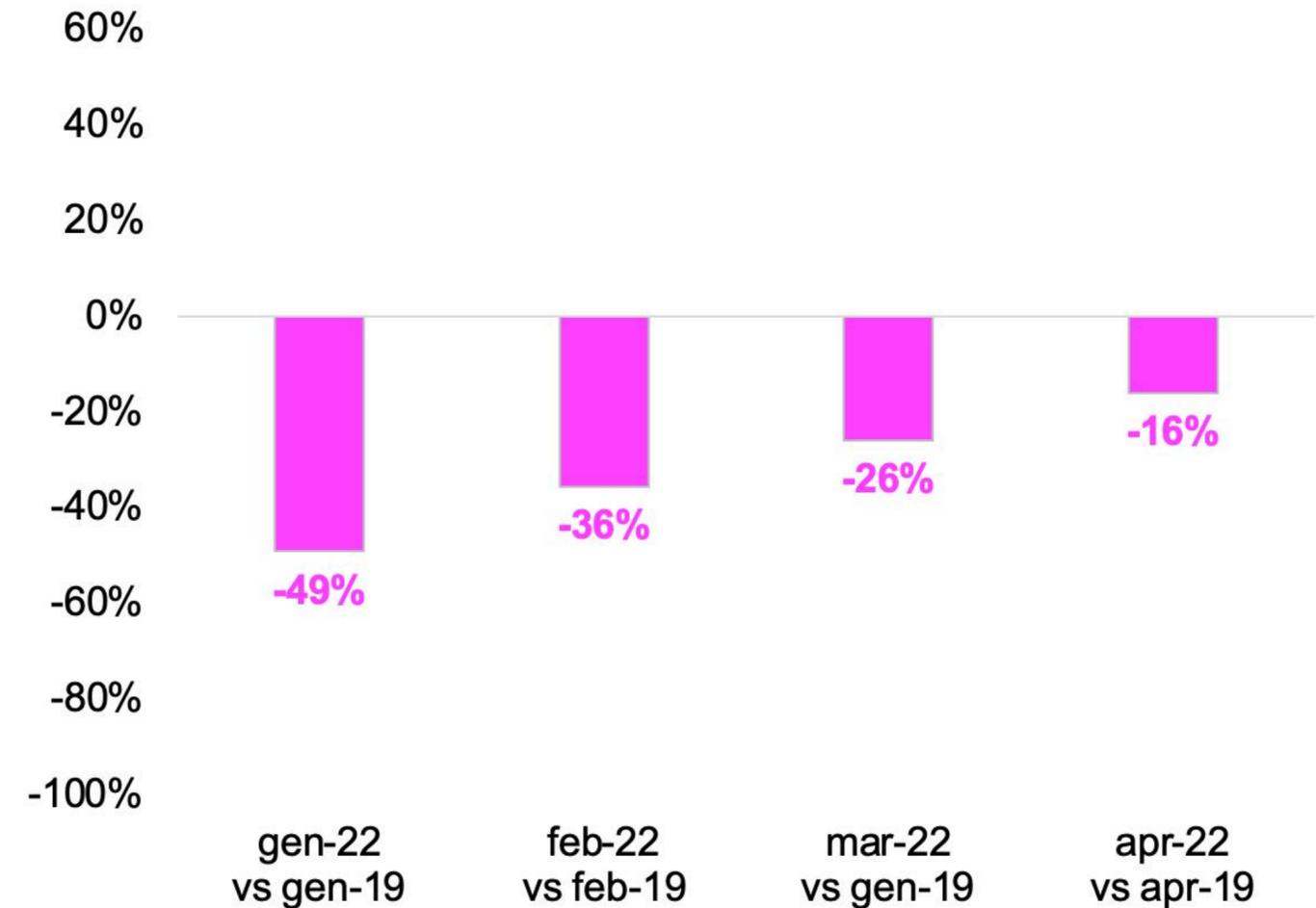
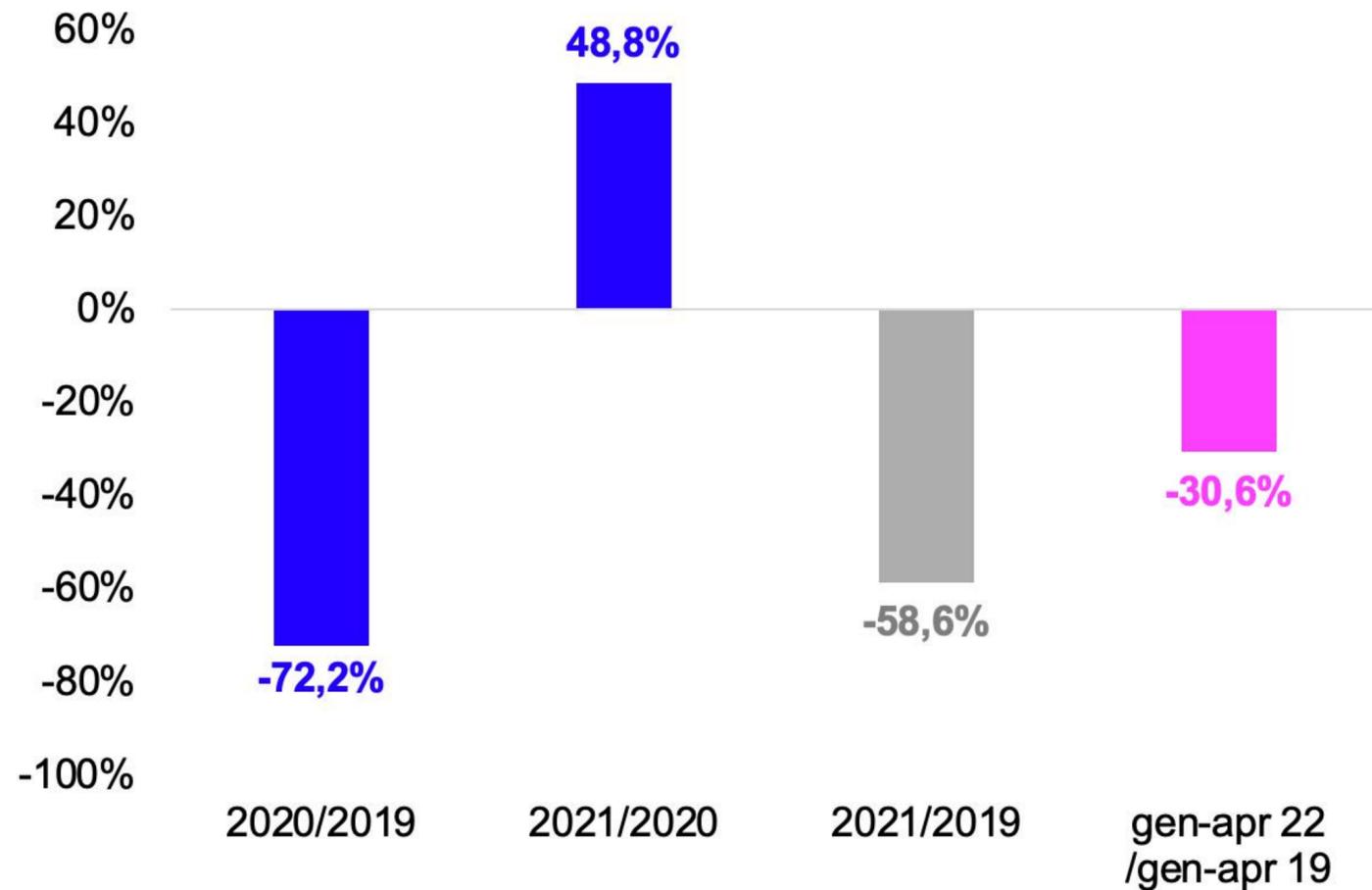
Dai dati disponibili sui primi mesi del 2022, Milano ad aprile e maggio è prossima ai valori pre-Covid, soprattutto con riferimento al Comune.

I turisti – Focus su Milano

Passeggeri in arrivo/partenza negli aeroporti di Milano Linate, Milano Malpensa e Orio al Serio (var. %)

Fonte Centro Studi Assolombarda su dati Assoaeroporti

Anche i passeggeri negli aeroporti milanesi sono in netto miglioramento a marzo e soprattutto ad aprile 2022, avvicinandosi ai livelli pre-Covid.



Economia

PIL, MERCATO DEL LAVORO,
SETTORI

Capitolo 3

VALORE AGGIUNTO

Nel 2020 tutte le città globali confrontate accusano la **recessione pandemica**, ma con intensità assai differenti. All'estremo inferiore si collocano Barcellona e Madrid, con crolli di PIL a doppia cifra (-11,3% e -10,1% rispettivamente), mentre all'estremo superiore ci sono Berlino (con una flessione del -3,8%) e San Francisco (che rallenta 'appena' del -0,8%). **Milano registra una diminuzione del valore aggiunto del -6,7%**, riportando un bilancio migliore rispetto a quello nazionale, dove la caduta è del -8,8%. Secondo queste stime, le più aggiornate di fonte Prometeia, il capoluogo lombardo ha così performato sopra le attese, rivelando un bilanciamento più favorevole tra la ripartenza veloce del manifatturiero e dei servizi alle imprese e la frenata persistente dei servizi turistici e alla persona, particolarmente colpiti dalle misure anti contagio. Nel confronto con i rispettivi Paesi di appartenenza, anche San Francisco e Londra, così come Berlino, Madrid, il Bayern con Monaco si dimostrano più resilienti, mentre accusano conseguenze economiche maggiormente severe Amsterdam in particolare, Chicago, Barcellona, New York, l'Île de France con Parigi. Dopo il crollo del 2020, **il rimbalzo nel 2021 è ovunque consistente (+6,4% il valore aggiunto a Milano)**, ma tra le città considerate solo New York e Chicago riescono in un solo anno a tornare (o anche superare) i livelli di PIL antecedenti la pandemia. Milano e Berlino si avvicinano al pre Covid, con a fine 2021 un divario sotto il punto percentuale (-0,7% e -0,6% rispettivamente sul 2019). Le altre città sono più distanziate, soprattutto Barcellona (-6,4% il gap) e Madrid (-4,6%), ma pure Amsterdam (-3,4%).

DISOCCUPAZIONE

La crisi pandemica produce effetti con diversa tempistica e intensità anche sulla disoccupazione, in questo riflettendo differenze nei meccanismi regolatori dei mercati del lavoro. Tra il 2019 e il 2020 nelle città americane il tasso di disoccupazione più che raddoppia, passando dal 3,6% al 10,3% a New York e dal 3,9% al 9,5% a Chicago, e addirittura triplica a San Francisco, dal 2,7% all'8,3%. L'impatto sulla disoccupazione è decisamente più contenuto in città come Barcellona, Londra, Tokyo e addirittura in alcune aree urbane europee non si evidenzia nei tassi: è il caso di Parigi, Monaco, Berlino e anche di Milano. Approfondendo la dinamica del capoluogo lombardo, la **stazionarietà del tasso di disoccupazione al 5,9% nel 2020** nonostante la diminuzione annua degli occupati (-48 mila) è da leggere congiuntamente al sostenuto incremento degli inattivi che escono dalle forze di lavoro (+66 mila); dinamiche su cui incidono anche le misure adottate per contrastare gli effetti dell'emergenza. **Nel 2021** il graduale rientro delle misure nazionali di sostegno all'occupazione induce una crescita del tasso di disoccupazione a Milano, al **6,5% in media d'anno**. Solo Londra registra un profilo di crescita simile. Tutte le altre città benchmark scendono o stazionano nel 2021, ma con differenze nel recupero rispetto al pre Covid: Parigi e soprattutto Berlino e Monaco riportano un tasso più contenuto, mentre le grandi città americane e Barcellona non chiudono il divario aperto dalla pandemia.

Un ultimo aspetto da rimarcare è la divergenza tra città e Paese: a Milano così come nella quasi totalità delle città benchmark, le tensioni sul fronte disoccupazione permangono maggiormente che a livello nazionale (fanno eccezione le tedesche Berlino e Monaco).

Per quanto riguarda le prospettive economiche, oggi più che mai va rimarcato come ogni esercizio di previsione sia soggetto a profonda incertezza, considerato l'intreccio di numerosi rischi: la pandemia, l'instabilità geopolitica conseguente alla guerra in Ucraina, la volatilità dei prezzi energetici e delle materie prime, le pressioni inflattive, le politiche monetarie. Tuttavia, il **PIL di Milano alla**

PREVISIONI

fine del 2022 è atteso superare il 2019 del +2,2% e nel 2023 si attesterà a +4,8% (dati riferiti al valore aggiunto, di fonte Prometeia). In parallelo, l'**occupazione** è prevista riallinearsi ai **livelli pre Covid nel 2022** (+2,3% nel 2023).

Questa performance complessiva sintetizza tempi e progressioni differenziati di ripresa tra le diverse parti dell'economia della città: il valore aggiunto dell'industria già nel 2021 è sopra ai livelli 2019 (+4,3%), così come quello delle costruzioni (+11,2%), mentre l'orizzonte del recupero ritarda al 2023 per i servizi e il commercio (nel complesso del 2021 il macro comparto era ancora a -2% rispetto al pre Covid).

Infine, i consuntivi puntuali dei settori al primo trimestre 2022 confermano queste indicazioni generali: il fatturato del manifatturiero è ampiamente sopra ai valori del 2019 (+21,3%), così come quello dei servizi alle imprese (+11,4%). Nei primi tre mesi dell'anno rimane invece largamente negativo il bilancio delle vendite dei servizi alla persona (-20,7%) e degli alberghi e ristoranti (-31,6%), penalizzati dalla massima diffusione di Omicron in città. Anche il commercio continua a soffrire tra gennaio e marzo, più nei prodotti non alimentari (-14,9% il fatturato nel primo trimestre 2022 rispetto al 2019) rispetto ai beni alimentari (-4,0%).

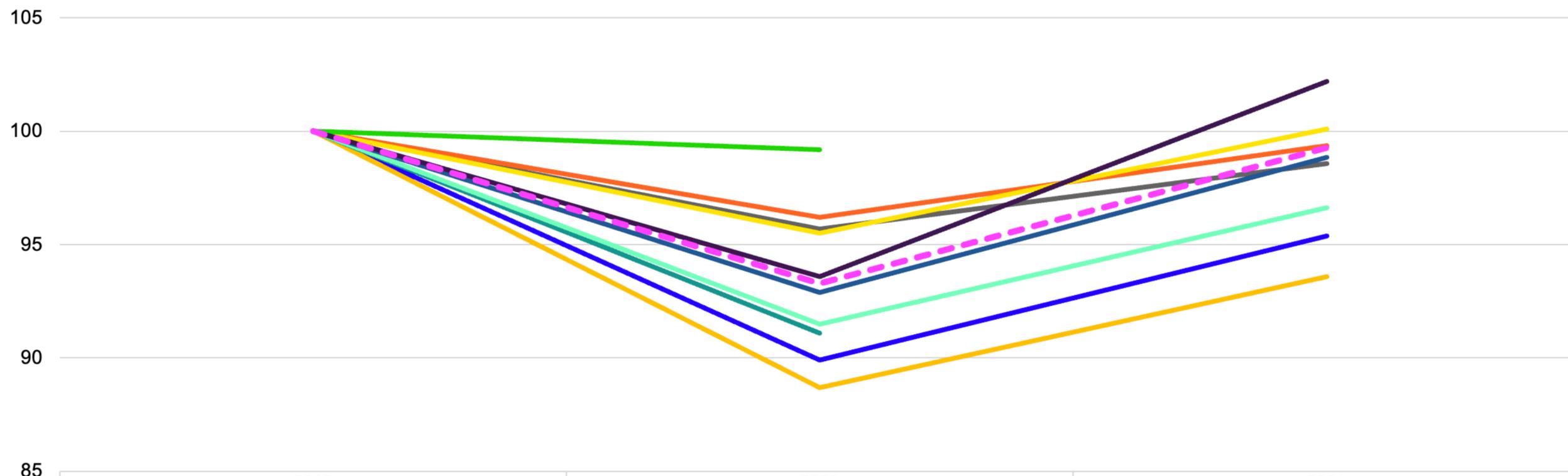
IL PIL

Nel 2020 Milano registra una diminuzione del valore aggiunto del -6,7% e nel 2021 rimbalza di un consistente +6,4%.

PIL (2019=100)

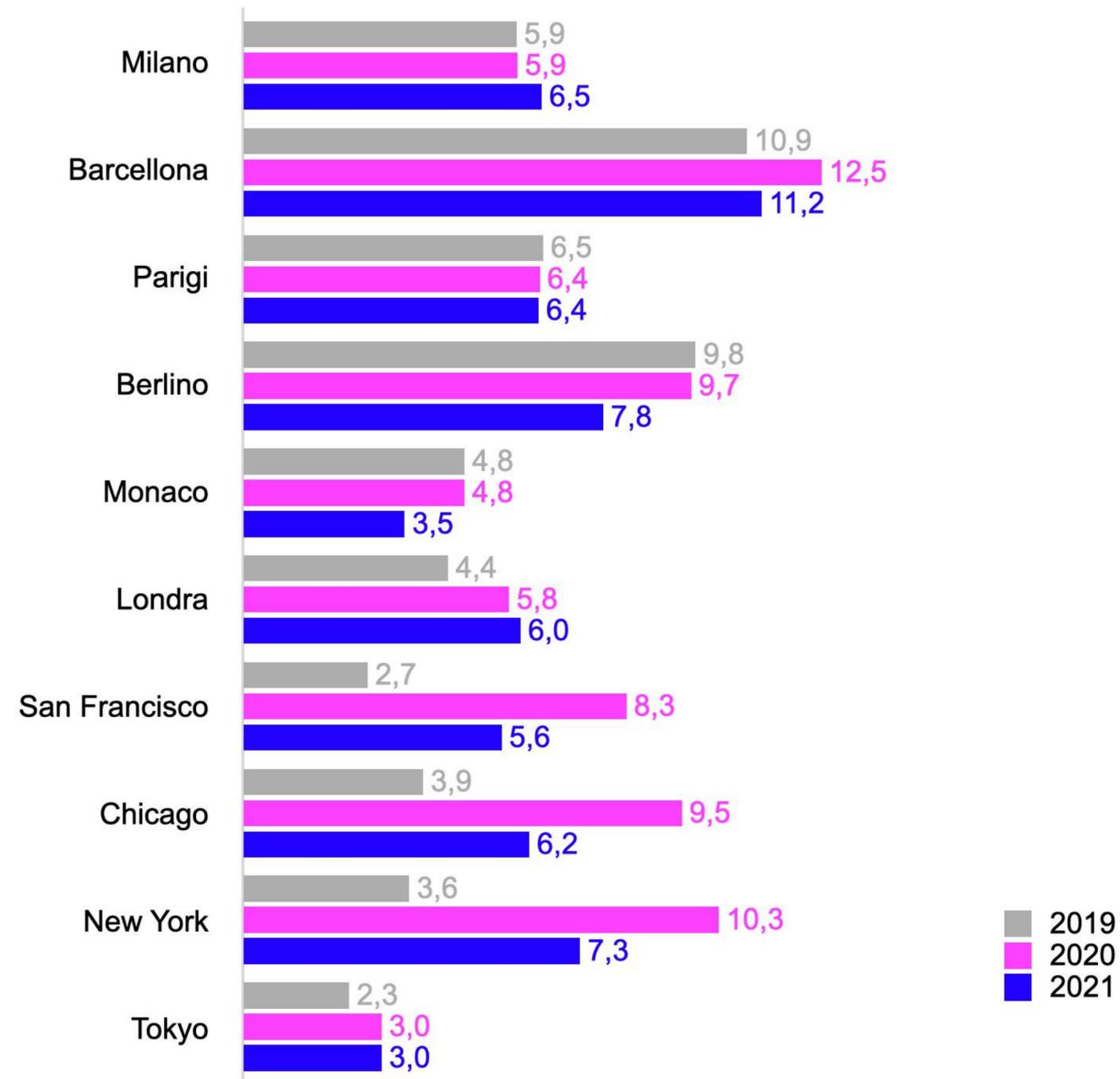
Nota per Milano, Madrid e Île de France il dato si riferisce al valore aggiunto. Tokyo non disponibile.

Fonte Centro Studi Assolombarda su dati e stime Prometeia (scenario locale aggiornato ad aprile 2022), Statistische Amter des Bundes und der Lander, Idescat, CBS, Instituto de Estadistica - Comunidad de Madrid, U.S. Bureau of Economic Analysis, NY City Comptroller Brad Lander, City of Chicago, Eurostat



	2019	2020	2021
Monaco (Bayern)	100,0	95,7	98,6
Berlino	100,0	96,2	99,4
Madrid	100,0	89,9	95,4
Barcelona	100,0	88,7	93,6
Parigi (Île de France)	100,0	91,1	
Amsterdam	100,0	91,5	96,6
Londra	100,0	92,9	98,8
New York	100,0	95,5	100,1
San Francisco	100,0	99,2	
Chicago	100,0	93,6	102,2
Milano	100,0	93,3	99,3

Il tasso di disoccupazione



Il tasso di disoccupazione a Milano rimane stabile al 5,9% nel 2020, mentre sale al 6,5% nel 2021.

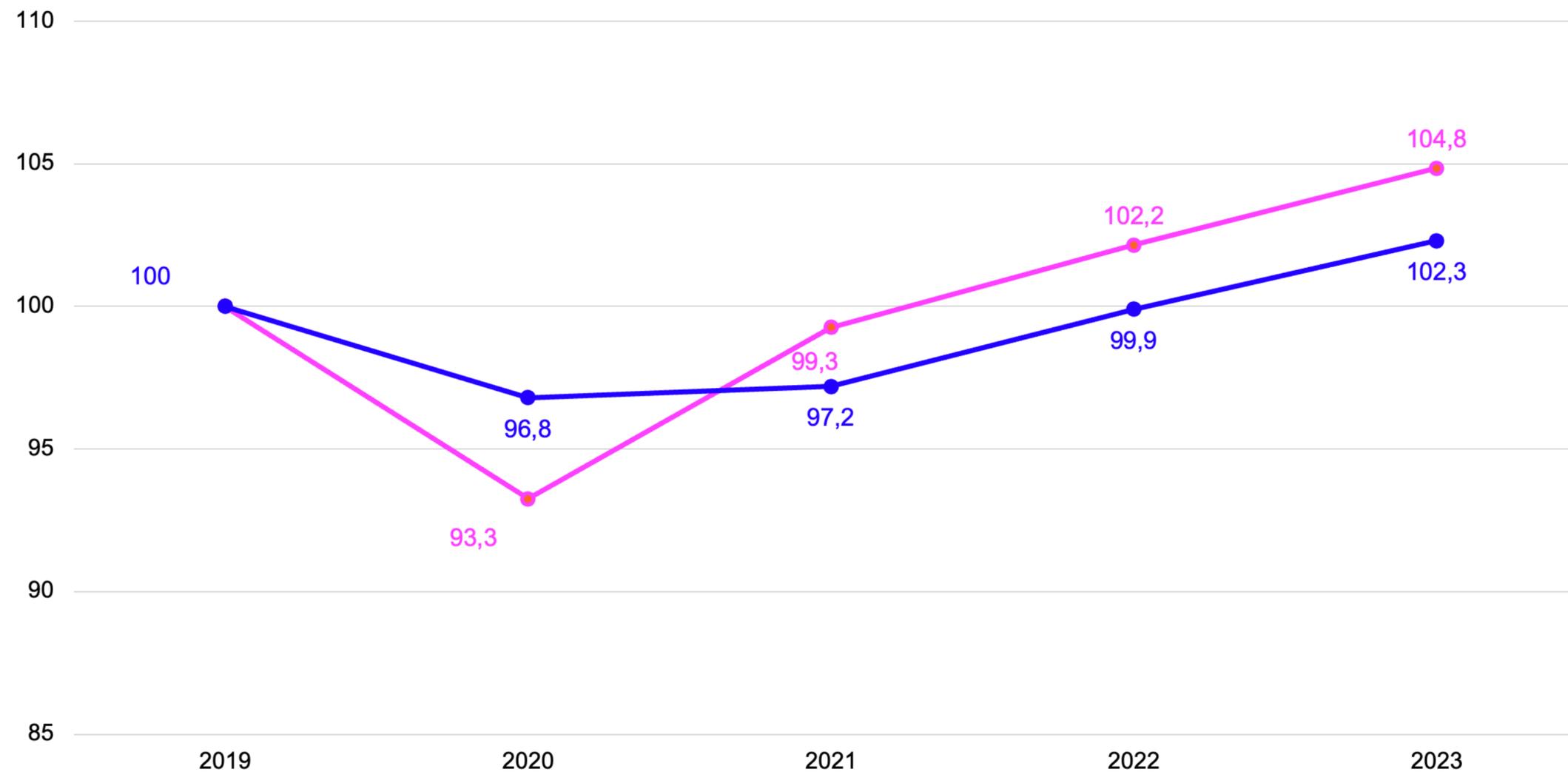
Tasso di disoccupazione (%)

Nota per le regioni tedesche il dato si riferisce al territorio comunale. Amsterdam non disponibile.

Fonte Centro Studi Assolombarda su dati Istat, Eurostat US Labor Department, Idescat, E-Stat Japan, Insee, Office for National Statistics, Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Il recupero dei livelli di PIL e occupazione pre Covid - focus Milano

Il PIL di Milano nel 2022 è atteso superare il 2019 del +2,2% e nel 2023 si attesterà a +4,8%. L'occupazione è prevista riallinearsi ai livelli pre Covid nel 2022 (+2,3% nel 2023).

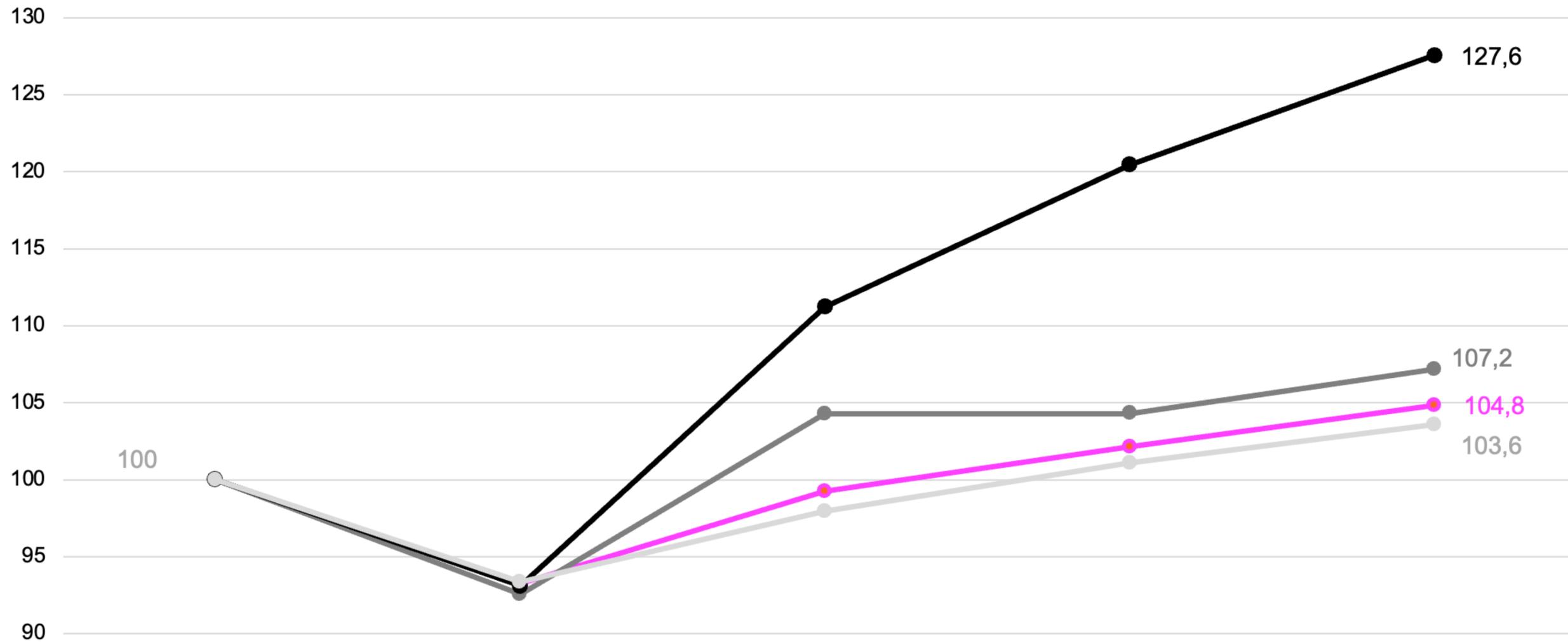


Valore aggiunto e occupati - Milano (2019=100)

Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati e stime Prometeia (scenario locale aggiornato ad aprile 2022)

● valore aggiunto
● occupati

Il PIL per settori - focus Milano



**Valore aggiunto
per macro comparti
- Milano
(2019=100)**

Fonte Centro Studi Assolombarda
su dati e stime Prometeia
(scenario locale aggiornato
ad aprile 2022)

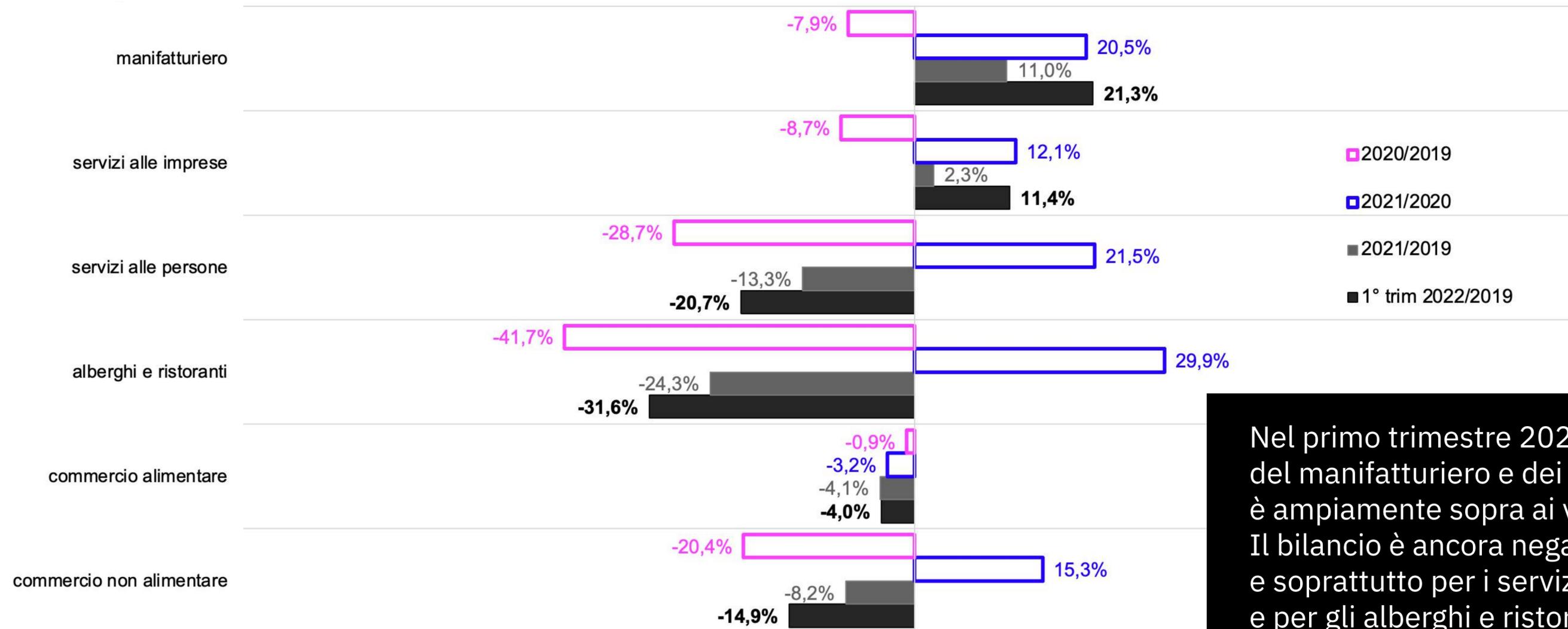
Il valore aggiunto dell'industria e delle costruzioni già nel 2021 è sopra ai livelli 2019, mentre l'orizzonte del recupero ritarda al 2023 per i servizi e il commercio.

	2019	2020	2021	2022	2023
● totale	100,0	93,3	99,3	102,2	104,8
● di cui: industria	100,0	92,6	104,3	104,3	107,2
● di cui: costruzioni	100,0	93,1	111,2	120,5	127,6
● di cui: servizi e commercio	100,0	93,4	98,0	101,1	103,6

Il fatturato dei settori - focus Milano

Fatturato per settori - Milano (var. %)

Fonte Centro Studi Assolombarda su dati Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi



Nel primo trimestre 2022 a Milano il fatturato del manifatturiero e dei servizi alle imprese è ampiamente sopra ai valori del 2019. Il bilancio è ancora negativo per il commercio e soprattutto per i servizi alla persona e per gli alberghi e ristoranti.

Piani strategici di alcune città globali

ESEMPI DI REAZIONI
E PROSPETTIVE

Capitolo 4

I piani strategici di alcune città globali

DIRETTRICI DI SVILUPPO URBANO

La pandemia da Covid-19 ha investito le città per prime e in modo particolarmente intenso, inducendo dopo lo shock iniziale tre reazioni strategiche consecutive, se non quasi simultanee: il sostegno soprattutto economico a persone e imprese; l'innovazione, nella forma inizialmente di una necessità (si pensi alla connettività digitale per le attività lavorative ed educative in modalità remota) poi divenuta virtù incentivando nuove spazialità urbane; l'aspirazione a una trasformazione che vada oltre le contingenze dettate da Covid.

In altre parole, la crisi pandemica da shock è diventata spunto. Le città hanno accolto le sfide poste e ragionano su come renderle opportunità per realizzare ambizioni e accelerare cambiamenti, mantenendo in ciò una sorta di **'doppio strabismo'**.

Il primo 'strabismo' in termini di orizzonte temporale, nella forma in un'**attenzione alla ripresa di breve termine** e al contempo uno **sguardo puntato alle tre direttrici chiave dello sviluppo futuro urbano: digitalizzazione, sostenibilità ambientale e inclusione sociale**. Il secondo 'strabismo' in termini di analisi e obiettivi, combinando introspezione e **analisi degli equilibri interni** alla città per ripartire, con **proiezione verso l'estero** per ispirarsi, competere, essere resilienti.

Lo si legge nei piani di rilancio di alcune delle maggiori città globali rilasciati nel 2020 sullo spunto della pandemia. Se ne sono approfonditi sei in particolare che, pur nel contesto di ambizioni comuni, colpiscono per la loro ampiezza e diversità: **Amsterdam, Barcellona, Berlino, Chicago, Londra, Parigi**.

Si tratta di città con diversi profili in termini di narrativa e identità, ma anche ruolo e posizionamento nelle reti globali. Eppure, sebbene con diversi punti di equilibrio tra dimensione interna ed estera, di breve termine e lungo termine, ne traspare la comunione di intenti verso le grandi transizioni in atto.

Per tutte infatti, tra le parole più frequenti nei testi dei piani post-Covid vi sono lemmi legati alla **ripresa economica** nel breve periodo ('recovery', 'economy', 'support', 'employment'), ma anche alla sfera dei cittadini ('people', 'residents', 'social', 'communities', 'workers') e alle **trasformazioni ambientale e digitale** ('environment', 'climate', 'spaces', 'digital'). Sempre dall'analisi quantitativa sul testo, la parola '**opportunity**' appare più frequentemente di 'challenges', a sottolineare il ruolo di Covid nel catalizzare energie su progetti sfidanti e lo slancio verso il futuro delle realtà urbane.

Vi sono **anche punti di differenziazione**, in primo luogo quanto a gerarchia dei termini in base al numero di ripetizioni nel testo. Ad esempio, per Londra, Chicago e Parigi il sostegno alla ripresa nelle parole 'support', 'recovery', 'soutenir' rispettivamente, pesa di più che ad Amsterdam, Barcellona e Berlino dove si contano più volte le parole 'thriving', 'social' e 'digital', 'development' e 'environment'.

Un secondo elemento di diversità è poi nelle parole ulteriori rispetto agli ambiti di attenzione comuni. Si nota così come Amsterdam, ad esempio, ricerchi l'equilibrio tra crescita e sostenibilità dettato dal modello 'doughnut' (parola tra le più ripetute, insieme a 'boundaries' e 'wellbeing'), mettendo al centro le persone e il pianeta prima della crescita; oppure come Barcellona sia proiettata in modo più marcato di altri verso l'estero ('international', 'promotion', 'tourism').

A integrazione di questo, una lettura approfondita dei piani rivela ulteriori elementi utili a cogliere obiettivi e orizzonti delle città.

In primo luogo, vi è un tema di **identità**. Città come Chicago e Londra vogliono prioritariamente **ricalibrarla** affinché vi si riconoscano tutti i cittadini, dando rilevanza agli equilibri interni e

selezionando i target strategici in modo preciso tra settori, quartieri, gruppi sociali. Altre come Barcellona vogliono **riaffermare** il proprio DNA di città cosmopolita, dando maggior enfasi alla comunicazione esterna in chiave marketing territoriale.

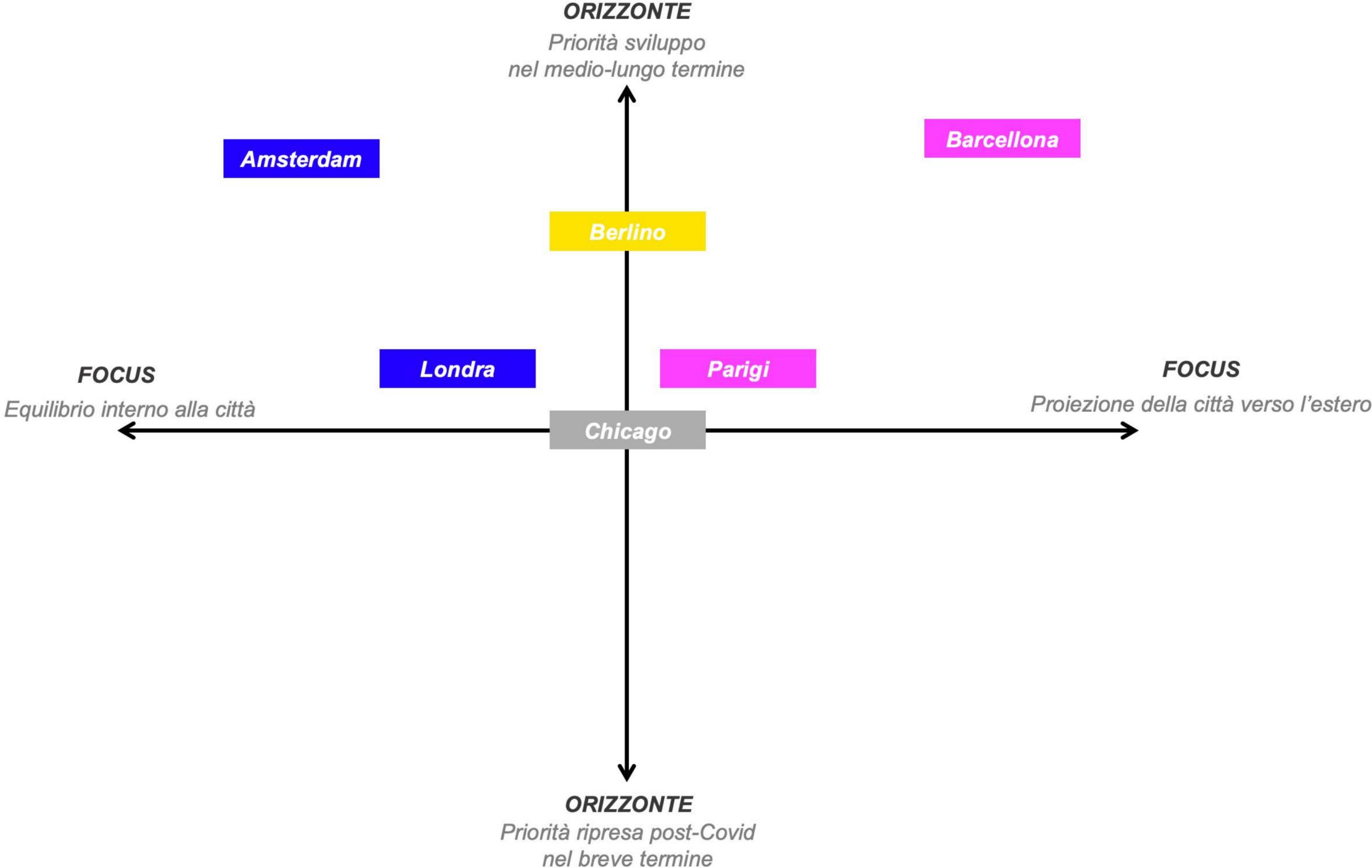
Ciò non toglie che anche città con una forte attenzione interna come per esempio Chicago e Amsterdam sfruttino la loro nuova consapevolezza identitaria anche ai fini dell'ambizione e del brand, la prima specificando come la selezione dei settori chiave sia strumentale anche all'attrattività e all'acquisizione di quote di mercato strategiche per la città sulla mappa globale, la seconda volendo porsi come modello di riferimento in ambito sostenibilità.

Un secondo elemento che risalta è nel metodo, in termini di **'analisi dei numeri' della città per definire le strategie e per misurare gli avanzamenti**. Per Amsterdam, Chicago e Berlino è prassi acquisita, con elaborazioni ex ante, definizione di KPI e pubblicazione di report periodici di rendicontazione delle policy. Londra parte da 'what we know' in termini numerici al fine di definire 'what we can do'. Parigi avvia proprio nel 2020 un puntuale Osservatorio congiunturale della città per coglierne le tendenze.

Terzo elemento esplicitato nei piani con diversi livelli di enfasi è sempre di metodo e riguarda **l'ascolto dei cittadini** nell'individuazione delle priorità e la **collaborazione con le imprese** soprattutto nella fase attuativa. Ad esempio Londra, per ogni ambito di intervento, esplicita il ruolo della PA e gli interventi richiesti alla comunità imprenditoriale. Chicago attiva survey di ascolto soprattutto dei giovani e si pone in dialogo con le rappresentanze industriali.

Infine, è interessante notare che alcune città come Berlino e Chicago non solo guardano al lungo termine oltre il Covid, ma anche si pongono in **continuità temporale e strategica** con amministrazioni precedenti, aggiustando ma non stravolgendo le traiettorie di lungo termine precedentemente tracciate e costruendo sui progetti già realizzati.

Le strategie post-pandemia: le coordinate di riferimento



Le strategie post-pandemia: le parole chiave

AMSTERDAM



BARCELONA



BERLINO



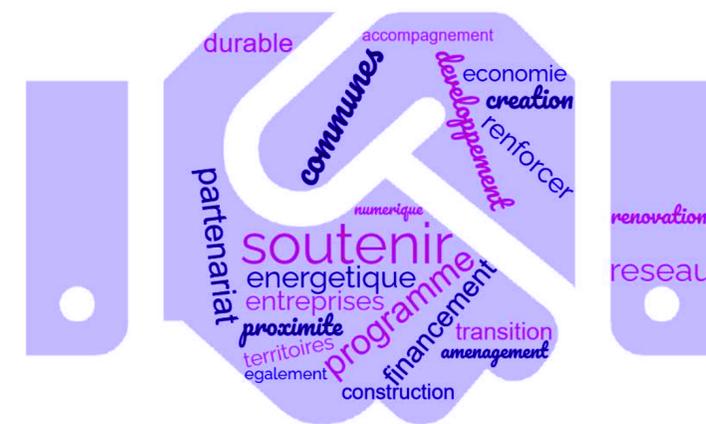
CHICAGO



LONDRA



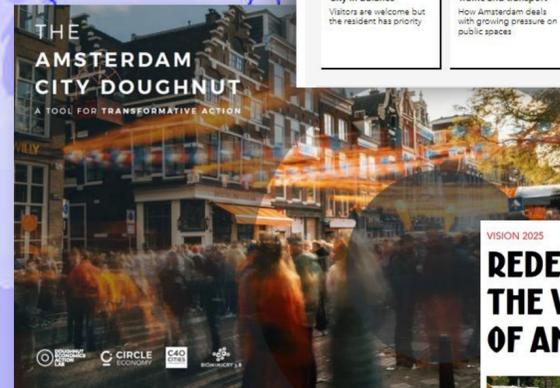
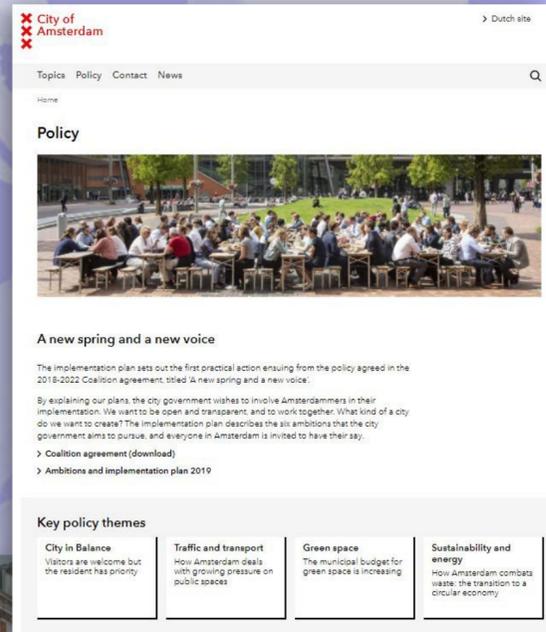
PARIGI



SINGOLI PIANI IN SINTESI

'a **THRIVING, REGENERATIVE AND INCLUSIVE** city for all citizens, while **RESPECTING THE PLANETARY BOUNDARIES**'

AMSTERDAM



'THE CORONA CRISIS IS HAVING A MAJOR IMPACT on the city and its inhabitants.

BUT WE ARE LOOKING TO THE FUTURE'

'TO PREVENT GROWTH FROM CONTINUING AT THE EXPENSE OF THE ESSENTIAL CHARACTER OF OUR CITY, IT NEEDS TO BE MANAGED.

And to determine what measures are needed, (...) we will need to **REDEFINE OUR CITY'**

'establishing a **BETTER BALANCE** between the quality of life for residents and hospitality for visitors'

Pluralità di piani pubblicati dal 2018 (in particolare, piano di ripresa post-Covid e roadmap climatica nel 2020), orizzonte temporale 2025-2040, coerenza lungo 4 ambiti di policy ...

1. CITY IN BALANCE ('visitors welcome but the resident has priority')

- 'Shop diversity' (limitazione negozi turistici),
- Ban on holiday rentals in 3 neighbourhoods in the city centre
- Restrictive policy to minimise the number of new hotels
- Evaluation and monitoring of the 'tourism carrying capacity' of the city's various neighbourhoods and districts

2. TRAFFIC AND TRANSPORT

- Creating more space in the city centre (ZTL, percorsi e parcheggi bici, parcheggi sotterranei)
- Improving traffic flow ('priority routes' per le modalità di trasporto, estensione trasporti pubblici e aree pedonali)
- Linking Amsterdam's city centre with its outskirts

3. GREEN SPACE

- Parks (mantenimento e promozione)
- Climate proofing and biodiversity (estensione aree verdi e tetti verdi, monitoraggio salute alberi, edilizia 'nature-friendly')

4. SUSTAINABILITY AND ENERGY

- Clean air (to reduce CO2 emissions by 5% in 2025, 55% in 2030, and 95% in 2050)
- Phasing-out of natural gas by 2040
- Circular city by 2050

STRATEGIA

...e 6 ambizioni

- 1. Equal opportunities**
- 2. Open and tolerant city**
- 3. Pleasant neighbourhoods, liveable city**
- 4. Freedom and safety**
- 5. Healthy and sustainable city**
- 6. Participatory and digital**

GOVERNANCE

COMUNE

KEY ASPECTS

→ Ambizione: 'transformative action' per creare una città inclusiva e al contempo 'climate-neutral' (obiettivo anche nel piano di ripresa per il 2021-2022, incentrato su 'Città sostenibile, lavori sostenibili' e rilanciato con la roadmap 'New Amsterdam Climate' nel 2020)

→ Metodo: mettere a sistema sfide locali e globali, sociali e ambientali secondo il 'Doughnut thinking' (quattro domande: (1) come sostenere la crescita dei cittadini di Amsterdam? (2) come fare in modo al contempo di rispettare il benessere dei cittadini globali? (3) come sostenere la crescita all'interno dei confini 'ambientali' della città? (4) come rispettare anche la salute del pianeta nel farlo?); monitoraggio annuale per aggiustamento dei target

'create **ALLIANCES** with the institutions, with the citizenship and the civil society, and with the rest of the cities of the world to **EXPRESS THE VOICE OF AN OPEN, PLURAL, AMBITIOUS AND ENTREPRENEURIAL SOCIETY,**

'not all the agenda's measures correspond directly to the **POST-COVID RECOVERY**; however, it (...) provides **AN OPPORTUNITY FOR GROWTH AND REINVENTION,**



'Barcelona City Council's vision is that of positioning Barcelona as an **INTERNATIONAL BENCHMARK CITY,** acclaimed for its **COMPETITIVE, SUSTAINABLE AND FAIR ECONOMY,**

'**YOUR FUTURE IN EUROPE HAPPENS IN BARCELONA,**

North
Atlantic
Ocean

BARCELONA

'besides setting a clear course for the city, the Economic Agenda also acts as a **PLAN OF PLANS,** a catalyst for all the initiatives that are already underway to ensure **SYNERGIES**'

'**FUTURE GLOBAL TRENDS** establish the paths the world's other big cities will be advancing along and should be used **TO GUIDE THE DIRECTION THAT BARCELONA MUST TAKE,**

STRATEGIA

Piano strategico pubblicato ad aprile 2021. 10 obiettivi per 60 azioni classificate per finalità ('recovery' dal Covid-19 e 're-invention'), ente responsabile e orizzonte temporale 2020–2023+...

1. Being Europe's digital and technological capital
2. Being a benchmark hub for national and international talent
3. Protecting the stability and security of the local economy
4. Transforming the tourism model towards value and sustainability
5. Expanding Barcelona's international presence
6. Being the leading city in entrepreneurship and innovation
7. Guaranteeing the quality of jobs and employability of the city's residents
8. Growing and strengthening the fabric of business and entrepreneurship initiatives for the social and solidarity economy in Barcelona
9. Fostering the green and circular economy and the ecological transition
10. Being the reference city for a new hubs of economic activity

...e declinate in 6 tipologie

1. Sussidi e 'grants' (fiscal conditions and money to stimulate the economy)
2. Formazione e competenze
3. Marketing territoriale (to foster the city's reputation at a global level and (...) to attract talent and investment)

STRATEGIA

4. Incentivi imprese/start-up
5. Semplificazione / burocrazia
6. Collaborazioni pubblico-private

GOVERNANCE

COMUNE, BARCELONA & PARTNERS (iniziativa privata di 200 tra imprese, centri di ricerca e università, sponsorizzata anche dal Comune e altre istituzioni pubbliche di Barcellona)

KEY ASPECTS

- Ambizione: posizionamento globale come città benchmark attrattiva e 'green'
- Metodo: 'plan of plans' (sintesi nell'agenda economica per la competitività al 2030 dei diversi piani attuativi aperti nelle varie divisioni del Comune rivolti a rigenerazione urbana e sostenibilità, inclusione, attrazione imprese/talenti/turisti); monitoraggio costante 'key figures' in ottica marketing internazionale; partecipazione cittadini strutturata e continua (democrazia partecipativa e forum e congressi)
- Focus su imprese e talenti (e anche turismo)
- Brand e marketing 'asset economici' (misurazione del posizionamento e della percezione a livello globale)
- Allineamento strategico ai global trends 1) società (attrazione e retention talenti, donne e lavoro, 'knowledge-based jobs', paradigma di business 'cliente-impresa', partnership pubblico-privato), 2) tecnologia (tecnologie disruptive, social network anche per comunicazione people-business, health tech), 3) ambiente (modelli produzione-consumo sostenibili, 'awareness'), 4) economia (globalizzazione, integrazione tra imprese, volatilità prezzi)

'SOLIDALE, SOSTENIBILE, COSMOPOLITA,

'through many changes, Berlin will have remained one thing: a **TOLERANT CITY** composed of socially mixed and lively neighbourhoods,



'A CITY FOR ALL, promoting and demanding lifelong commitment **ACROSS GENERATIONS,**

BERLINO

'(...) to focus on public interest and transparency, **TO DEVELOP A SYSTEMATIC URBAN DEVELOPMENT CONSULTATION PROCESS** (...) and to create the necessary political will to make decisions that guarantee local and citywide interests are balanced against one another for the common good,

'A COMPACT CITY IN CONSTANT MOTION, protecting the environment (...), easy to get to, with a successful eco-mobility policy'

'(...) the pandemic has widened the distance from full employment, but the economy is picking up faster than we projected just a few months ago. In other areas like digitization, Corona has even caused a boost. **BERLIN IS RECOVERING FROM THE CRISIS BETTER THAN EXPECTED,**

STRATEGIA

Piano strategico pubblicato a luglio 2021 nella versione 3.0.

8 strategie

- 1.** Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung Stärken **(RAFFORZARE L'ECONOMIA E IL SISTEMA DELLA RICERCA)**
- 2.** Mit Kunst, Kultur, Kreativität und Sport Kräfte Freisetzen **(ACCRESCERE IL POTENZIALE ATTRAVERSO ARTE, CULTURA, CREATIVITÀ, SPORT)**
- 3.** Bildung und Qualifizierung Sichern Gute Arbeit **(FORMAZIONE E COMPETENZE PER IL LAVORO)**
- 4.** Die Vielfalt der Quartiere Stärken **(RAFFORZARE LA DIVERSITÀ DEI QUARTIERI)**
- 5.** Wo Stadt und Grün Gemeinsam Wachsen **(CITTÀ E SPAZI VERDI CHE SI ESPANDONO INSIEME)**
- 6.** Die Weichen Zur Klimagerechten Metropole Stellen **(VERSO UNA METROPOLI CLIMATE-FRIENDLY)**
- 7.** Erreichbarkeit und Stadtverträgliche Mobilität Ausbauen **(MIGLIORARE L'ACCESSIBILITÀ)**
- 8.** Zukunft Gemeinsam Gestalten **(DISEGNARE IL FUTURO INSIEME)**

GOVERNANCE

COMUNE

KEY ASPECTS

→ Ambizione: città solidale, sostenibile, cosmopolita

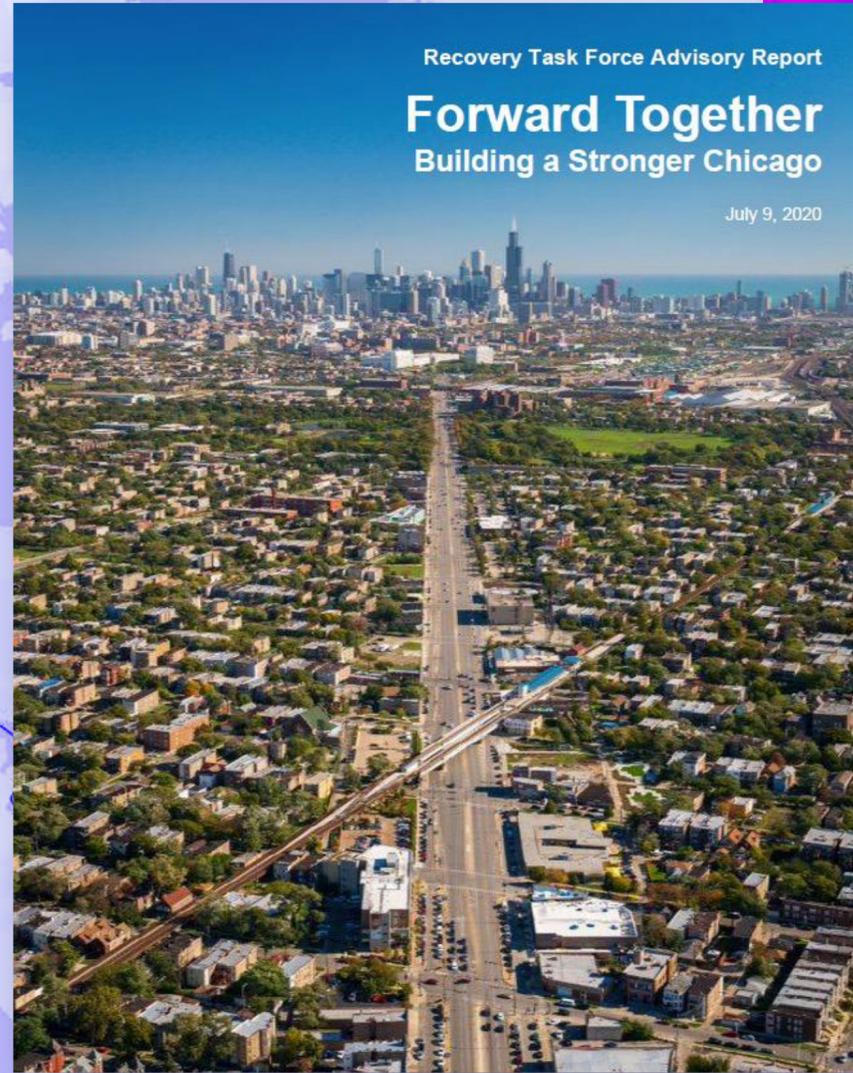
→ Metodo: selezione delle strategie a partire dai tratti distintivi di Berlino per mantenerli, rafforzarli, svilupparli ulteriormente; contestualizzazione della visione rispetto ai maggiori piani attuativi già realizzati e in corso d'opera; ancoraggio delle strategie a priorità geografiche per renderle 'tangibili' (in particolare individuazione di 10 aree di trasformazione); trasparenza e approccio collaborativo tra istituzioni, cittadini, società civile (si ottimizzano sinergie tra obiettivi diversi, ma si ha coscienza che in fase di attuazione possono emergere contrasti → confronto sistemico la leva per risolvere)

‘not only an **ECONOMIC** recovery, but an **EMOTIONAL RECOVERY** from the stress and grief caused by this pandemic,

‘reaffirm Chicago’s identity (...) moving away from the old school and embracing **A NEW IDENTITY TO UNIFY CHICAGO** (i.e., residents, businesses, and tourists),

‘focus on **MID- TO LONG-TERM**, bold ideas that help both start the **RECOVERY** and accelerate structural **TRANSFORMATION** on the path toward a more equitable and inclusive Chicago,

CHICAGO



‘the Recovery Task Force has been explicitly driven by **THREE PRINCIPLES**:

- 1. END ECONOMIC HARDSHIP,** and enable economic security and mobility (...) by growing our economy inclusively rather than expecting the benefits of growth to trickle down;
- 2. ADDRESS RACIAL INEQUITIES;**
- 3. BUILD TOGETHER** by including multiple, diverse community-based organizations in citywide planning

‘we used the **CRISES AS THE CATALYST** for important work that would have otherwise been necessary to ensure Chicago preserves its rightful place as a **VIBRANT, GROWING, LEADING** global city and region,

Piano strategico pubblicato a luglio 2020. 5 priorità per 17 raccomandazioni classificate per matrice complessità attuativa-impatto, ente responsabile, orizzonte temporale 2020 (o prima)-2023+

1. ADDRESS NEW AND OLD TRAUMAS

- Create the most advanced healing-centered region in the country
- Increase access to mental and emotional health resources and services in communities
- Create a culturally sensitive, diverse mental health workforce

2. EXPAND ECONOMIC OPPORTUNITY, QUALITY EMPLOYMENT, AND FINANCIAL SECURITY

- Reimagine the region's workforce infrastructure and create a plan to invest in displaced and young workers
- Increase ownership and employment for Black and Brown residents in the region's contracting and construction industry
- Create the most vibrant SMB and Black- and Brown-owned business community in America
- Expand relief programs and pilot innovative approaches to improve and strengthen the social safety net

3. BUILD ON OUR REGION'S STRENGTHS

- Expand the region's transportation, distribution, and logistics sector by leveraging new trends in the localization of supply chains
- Strengthen Chicago's healthcare and life-sciences ecosystem
- Build on the region's assets in food and agriculture

STRATEGIA

4. CAPTURE OPPORTUNITIES CREATED BY COVID-19

- Build on the region's historic strength in manufacturing
- Prepare the region to capture HQ2s and corporate development and specialty centers
- Capture film and TV production opportunities

5. REIGNITE ACTIVITY THROUGHOUT CHICAGO BY SHARING OUR STORY

- Introduce Chicago's master brand
- Lead the re-imagination of regional tourism, travel, and hospitality
- Develop new and existing neighborhood hubs to encourage tourism in neighborhoods
- Show the world Chicago is open for business

GOVERNANCE

COMUNE, WORLD BUSINESS CHICAGO (partnership pubblico-privata tra Comune e imprese),
CHOOSE CHICAGO (organizzazione marketing territoriale)

KEY ASPECTS

- Ambizione: ripresa post Covid e trasformazione, 'together'
- Metodo: coerenza visione-strategia-piani attuativi, monitoraggio costante obiettivi, continuità tra Amministrazioni; partecipazione cittadini strutturata e continua (focus group, survey, ...)
- Inclusione e lotta alle disuguaglianze trasversale (priorità specifica per 7 iniziative su 17)
- Individuazione 3 asset settoriali 'catalizzatori di opportunità e innovazione' (trasporti, life sciences, agrifood) e specifici sotto-settori (ad es. medical devices, plastics, food packaging, ...)
- Attrazione investimenti esteri su target specifici
- Brand e marketing (spec. 'lead the re-imagination of regional tourism, travel, and hospitality' e 'Show the world Chicago is open for business')

Chicago – 4 iniziative principali trasversali alle priorità strategiche

INVEST SOUTH/WEST

piano investimento 2019-2022 di circa \$750 mln per riattivazione di quartieri con servizi, spazi pubblici, trasporti verso inclusione e qualità vita residenti

SOLUTIONS TOWARDS ENDING POVERTY (STEP)

progetto di ascolto della community per individuare roadmap e narrativa, metriche, soluzioni scalabili e replicabili per ridurre il disagio economico

CHICAGO CONNECTED

iniziativa 2020 per inclusione digitale e potenziamento accesso internet dei giovani studenti , estensione 2021 per formazione ed e-learning

WE WILL CHICAGO – CITYWIDE PLAN

framework di indirizzo di policy, budget, piani attuativi della città su 7 pillars: sviluppo economico, clima e ambiente, rigenerazione quartieri e housing, formazione continua, arte & cultura, sanità, trasporti & infrastrutture

‘reshape London as **FAIRER, MORE EQUAL, GREENER** and **RESILIENT** city’

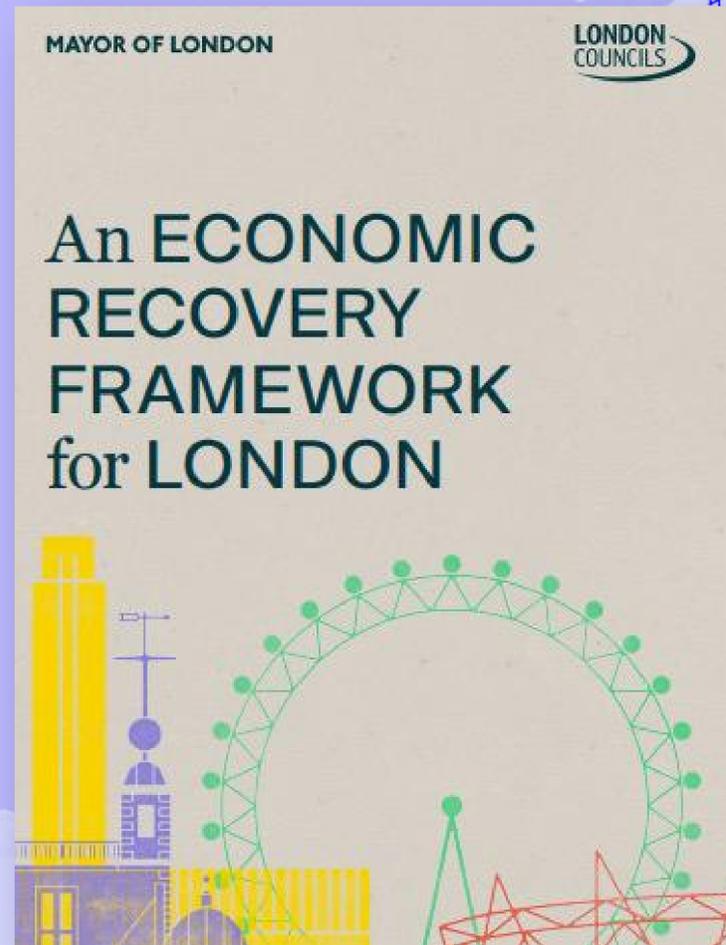
‘a **POLYCENTRIC** London – a place that **PEOPLE WANT**, rather than need, **TO VISIT ...** and **TO BE**’

LONDRA

‘ensure that London Government **ACHIEVES MORE THAN THE SUM OF ITS PARTS**’

‘The economic, social and health impacts of the **COVID-19 PANDEMIC CANNOT BE OVERSTATED.**

We need to **RESTORE CONFIDENCE** in the city, **PROVIDE** targeted support to London’s most vulnerable communities and **REBUILD** the city’s economy’



‘**DESPITE DECADES OF GROWTH**, productivity growth was slowing, spatial inequalities were worsening, population growth was levelling of, and shifts in consumer behaviour were causing decline in high street spending’

‘**CULTURE CHANGE** in our city so that multiple organisations and sectors **POOL** their **EXPERTISE, RESOURCES** and efforts to meet shared goals’

Piano strategico pubblicato a ottobre 2020. 2 priorità trasversali ('achieving net zero' e 'narrowing inequalities') e 5 pilastri, con ente responsabile e orizzonte temporale 2025 (2030-2050 per il green)

1. JOBS

- Employability and barriers to employment
- Access to services
- Skills and careers
- Good work

2. BUSINESS

- Growth sectors (Culture & Creativity Ind, Financial & Business serv, Life Sciences, Green Tech, Digital, Green finance)
- Business support
- Innovation and productivity
- Entrepreneurship (startups)

3. THRIVING NEIGHBOURHOODS

- High Streets for All
- Public Realm (parchi e spazi pubblici)
- Quality affordable housing
- New neighbourhoods

STRATEGIA

4. CONNECTED CITY

- Transport (nuovo equilibrio tra mezzi privati e pubblici)
- Digital (connettività)
- Modern utilities (infrastrutture energetiche e rinnovabili)
- Gateways and interchanges (aeroporti)

5. GLOBAL LONDON

- Long-term role of the Central Activities Zone (CAZ)
- Visitor economy
- Culture, entertainment and events
- Promotion and investment

GOVERNANCE

GREATER LONDON AUTHORITY, LONDON COUNCILS, LONDON&PARTNERS (agenzia attrattività investimenti e turisti supportata dal Comune)

KEY ASPECTS

- Ambizione: recovery
- Metodo: collaborazione tra Istituzioni locali, imprese ‘partner in recovery’, per ogni obiettivo esplicitato impatto e rilevanza su clima e disuguaglianze
- Focus su qualità vita dei ‘Londoner’ (dimensione ‘hard’ lavoro e ‘soft’ relazioni sociali) e policy mirate a riduzione specifiche debolezze interne per potenziamento crescita e attrattività anche internazionale
- Allineamento tra iniziative di formazione e settori strategici identificati (Culture & Creativity Ind, Financial & Business serv, Life Sciences, Green Tech, Digital, Green finance)

'The ordeal of **COVID-19** and the prospect of hosting the 2024 **OLYMPIC** and **PARALYMPIC GAMES** ARE MAJOR CATALYSTS,

'POUR UN TERRITOIRE DURABLE, ÉQUILIBRÉ ET RÉSILIENT'

'ATTRACTIVE CITY that is pleasant for Parisians **TO RESIDE IN** and for visitors **TO SPEND TIME IN**'

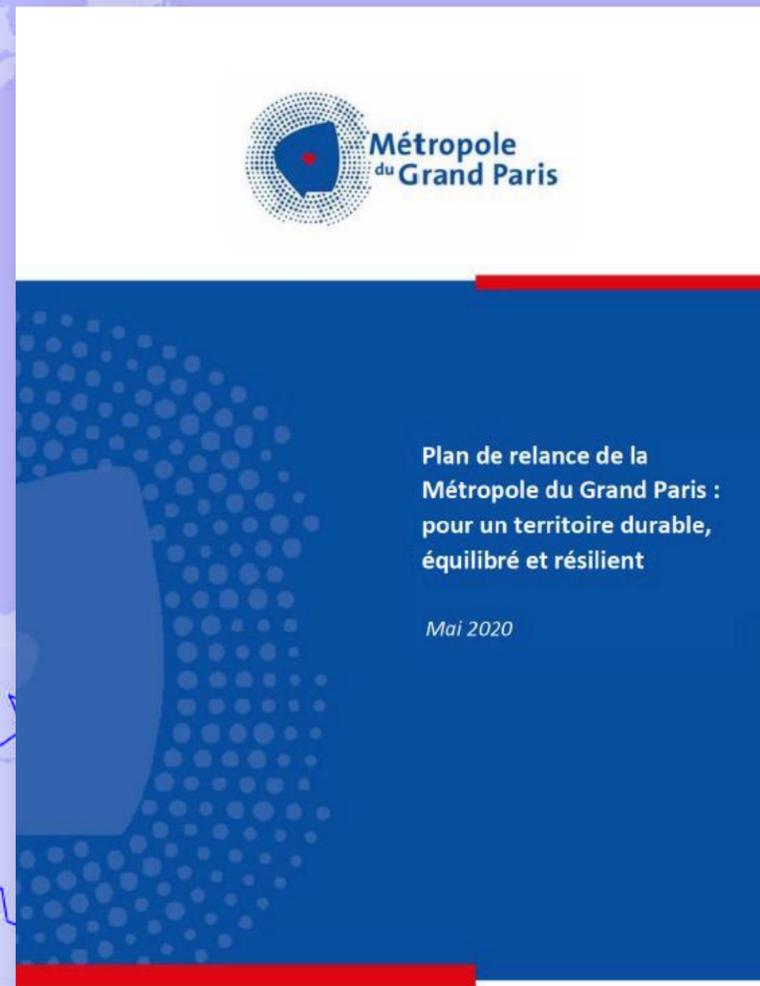
'an innovative form of **GOVERNANCE** **REDESIGNED BY AND FOR PARISIANs**,

PARIGI

« **BIG BANG DE LA PROXIMITÉ** »: (...) qu'il soit fait confiance aux élus locaux, aux acteurs de terrain, à l'implication des habitants (...) **POUR CONSTRUIRE LA VILLE DU QUART D'HEURE**

'A CITY THAT SPEAKS ON BEHALF OF CITIES'... (that) 'will extend its support to cities in developing countries to help them better respond to the effects of climate change'

'make sure that **SOCIO-ECONOMIC ISSUES** are **PRIORITISED** as part of its climate efforts,



Piano strategico pubblicato a maggio 2020. 5 assi strategici per 16 obiettivi declinati in azioni specifiche

1. Promouvoir une stratégie métropolitaine de la santé environnementale (SALUTE)

- Se doter d'un observatoire partenarial des dynamiques métropolitaines
- Se doter d'un plan métropolitain de santé et de résilience
- Promouvoir la sécurité alimentaire

2. Revivifier le tissu économique et culturel de proximité (ECONOMIA E CULTURA DI PROSSIMITA')

- Soutenir l'économie et la culture de proximité
- Soutenir l'économie sociale et solidaire à travers la commande publique
- Soutenir les jeunes entreprises innovantes en difficultés incubées dans une structure publique, en partenariat avec paris & co

3. Accélérer la transition écologique et le développement des mobilités douces (TRANSIZIONE ECOLOGICA E MOBILITA' DOLCE)

- Soutenir le développement de l'intermodalité, des mobilités douces et durables sur le territoire métropolitain
- Mobiliser les entreprises et acteurs du transport de marchandises pour la mise en œuvre d'un plan commun de diminution drastique des émissions de polluants atmosphériques
- Promouvoir le développement des énergies renouvelables et de récupération
- Soutenir la filière du végétal et du paysage

STRATEGIA

4. Soutenir le secteur de l'habitat et de la construction **(RIGENERAZIONE URBANA)**

- Soutenir la rénovation énergétique des logements
- Soutenir la rénovation énergétique du patrimoine public
- Soutenir le secteur de la construction à travers l'aménagement du territoire

5. Lutter contre la fracture numérique et accompagner la transition numérique **(DIGITAL DIVIDE)**

- Les plus fragiles
- Les agents des collectivités
- Les acteurs de l'économie et de la culture de proximité

GOVERNANCE

COMUNE

KEY ASPECTS

- Ambizione: rilancio della città verso una economia a zero emissioni e resiliente
- Metodo: pivot sistema pubblico (nella scala metropolitana, degli 'arrondissement' e dei quartieri), coinvolgimento agenzie specializzate (in particolare partnership pubblico-privata Choose Paris Region per l'attrattività, agenzia pubblica Paris Climate per il clima, agenzia privata di sviluppo economico e per innovazione Paris & Co), realizzazione con gli attori del territorio di un osservatorio dinamico con indicatori economici e sociali, riflessione sull'impronta climatica avviata nel 2004
- Focus su economia di prossimità (servizi e mobilità per il cittadino), ecosistema



ASSOLOMBARDA

www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it
Seguici su

