

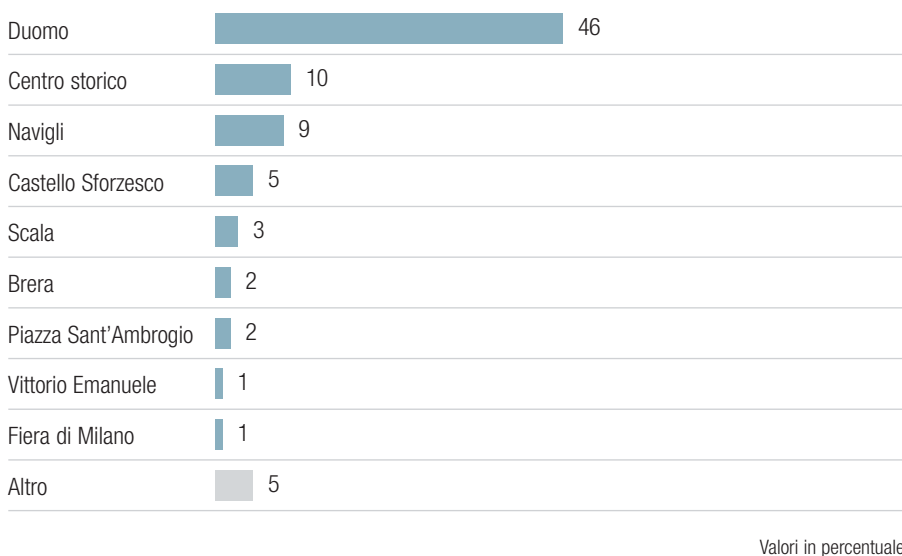
# MILANO RAPPRESENTAZIONI E ATTESE DAI SUOI STAKEHOLDER

di **A. Caudio Bosio, Edoardo Lozza, Guendalina Graffigna**

*La Milano di oggi e quella futuribile, dal punto di vista di quei segmenti della popolazione caratterizzati da una relazione di scambio intensa, cruciale, forse anche privilegiata con la Città: gli stakeholder. Ci siamo posti alcune domande di base: che immagine hanno di Milano? Come la vivono, con quali modalità di interazione e con quali ritorni? Che domande esprimono nei confronti della Città e del suo futuro? Ne è scaturito un percorso di ricerca che qui sintetizziamo<sup>1</sup>.*

## FIGURA 1 | LUOGHI CHE MEGLIO RAPPRESENTANO MILANO

C'è un luogo che secondo Lei rappresenta di più Milano? citazioni spontanee



## L'IMMAGINE DI MILANO: DA RAPPRESENTAZIONE APERTA, A LEGAME DEBOLE:

*Dire "Milano" cosa evoca presso gli stakeholder? Domanda semplice, in apparenza; non altrettanto la risposta.*

La rappresentazione di Milano appare, infatti, al contempo complessa e caotica: ricca nei contenuti, ma povera di ancoraggi in grado di organizzare la rappresentazione in modo coerente e forte. È noto che l'immagine di una città rimanda anzitutto a icone urbane: monumenti, piazze, luoghi in grado di catturare e ancorare al concreto tale immagine. Nel caso di Milano, questo livello rappresentazionale appare decisamente debole (figura 1): non man-

<sup>1</sup> L'analisi è avvenuta all'interno di un disegno di ricerca multistadio e multimetodo condotto dal Laboratorio di Culture Organizzative e di Consumo dell'Università Cattolica di Milano in collaborazione con GfK Eurisko. **Fase 1** Ricognizione bibliografica sulla produzione scientifica attinente

al tema (desk research) per orientare al meglio l'articolazione dei contenuti della ricerca e dei gruppi di stakeholder da coinvolgere; **Fase 2** Indagine qualitativo-esplorativa basata sulla conduzione di 10 colloqui non direttivi a testimoni dei seguenti "mondi" professionali: comunicazione, design, mondo scientifico, mondo finanziario, terziario avanzato,

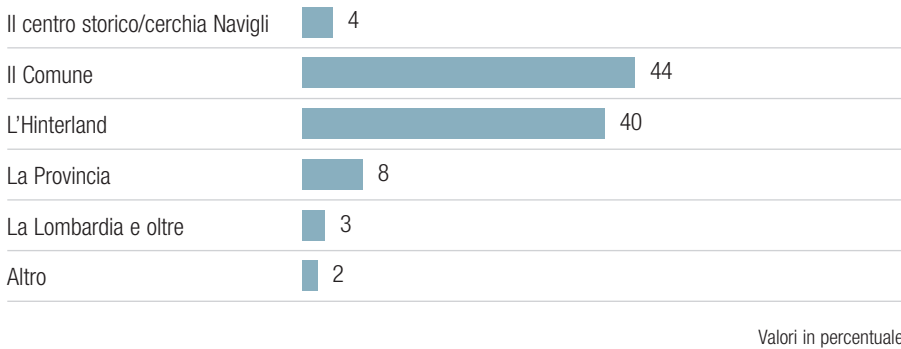
formazione avanzata, produzione culturale, associazioni ambientaliste, servizi alla persona; **Fase 3** Approfondimento qualitativo delle posizioni rispetto al tema di ricerca. In concreto sono stati eseguiti 4 focus group on-line (forum+chat), ciascuno condotto con circa 15-20 stakeholder di "profilo intermedio", rappresentanti di quattro principali mondi

professionali: libere professioni, ricerca scientifica e formazione avanzata, aziende produttive, comunicazione e cultura; **Fase 4** Dimensionamento quantitativo basata su 500 interviste quantitativo-telefoniche (CATI) su un campione rappresentativo delle élites professionali (libero professionisti e manager) milanesi.

## FIGURA 2 LA MAPPA E IL TERRITORIO DI MILANO

A Suo parere, quali sono i confini di Milano?

citazioni spontanee



## FIGURA 3 LA RAPPRESENTAZIONE DI MILANO



cano alcuni - non molti - "luoghi simbolici" (il Duomo, anzitutto) ma essi non sembrano funzionare come mediatori /catalizzatori dello "spirito della Città".

Anche il riferimento alla geografia e al territorio della città non pare di molto aiuto alla costruzione di una "identità urbana": Milano è certamente il suo centro, ma stabilirne i confini è arduo... in altri termini Milano è una città dai confini molto flessibili, un'organizzazione sostanzialmente aperta (figura 2). Alla fine, l'esercizio di costruzione dell'identità di Milano trova i punti di appoggio più consistenti e robusti nelle caratteristiche specifiche dei suoi abitanti. Per riprendere le parole di alcune testimonianze:

*"Milano è i milanesi"; "Milano sta nei progetti e nelle idee che i suoi cittadini - professionisti, intellettuali, artisti, imprenditori, ricercatori... - producono".*

Il DNA antropologico-culturale della popolazione milanese viene di fatto ricostruito dai nostri intervistati attorno a un profilo fortemente consensuale quale quello schematizzato in figura 3.

Nota: lo schema deriva da una rielaborazione di secondo livello delle produzioni lessicali prodotte dalla fase qualitativa della ricerca (focus group on-line).

**L'OFFERTA - RICCA E COINVOLGENTE - DI MILANO SEMBREREBBE TOCCARE PREVALENTEMENTE L'AMBITO PUBBLICO DEL VIVERE (CONNESSO AL LAVORO, ALLA CULTURA E ALL'ENTERTAINMENT). NELLA VITA PRIVATA L'ESPERIENZA DI MILANO È DISTANTE DA QUESTI PARAMETRI.**

Quanto di mitologico o di realistico contenga questa rappresentazione è difficile dire... Limitiamoci qui a sottolineare la natura di questa rappresentazione e il conseguente impatto che essa è destinata a svolgere nella prefigurazione progettuale di una collettività. L'immagine di Milano proposta dai suoi stakeholder ci colpisce perché caratterizzata da due tensioni di fondo (portatrici di potenzialità, ma anche di dilemmi di non facile soluzione):

- da un lato, la ricchezza dei contenuti che la definiscono, a cui si oppone la povertà - l'assenza quasi - di denominatori comuni in grado di aggregare entro un insieme coordinato "i pezzi";
- da un altro lato, l'esuberanza delle soggettività (i milanesi) a fronte della debolezza di denominatori comuni e condivisi, capaci di raccordare entro una visione unitaria le posizioni dei singoli.

Insomma, prendendo a prestito ancora una volta la testimonianza di un intervistato possiamo dire che: *"Milano è come un grande mosaico ricco di personaggi e di ambientazioni... ma le tessere del mosaico non sono bene legate fra loro... ed è difficile avere una visione di insieme delle parti, capire cosa realmente rappresenti il tutto"*.

#### **VIVERE MILANO: PERCORSI E QUALITÀ DELL'ESPERIENZA**

*Cosa significa "vivere Milano" e "vivere in Milano"? Quale equity negli scambi*

*con la Città? Quale bilancio di esperienza e quali attese di miglioramento?*

In coerenza con le premesse di immagine, gli stakeholder configurano la loro esperienza di vita urbana come ricca e coinvolgente, ma anche parziale e scissa soprattutto in riferimento alla polarità "pubblico-privato". Sulle dimensioni personali legate alla vita privata, peraltro, si focalizzano le attese più consistenti di miglioramento dell'offerta urbana.

Vivere in Milano *"non consente le mezze misure... la città tira dentro, coinvolge... suscita emozioni forti... nel bene e nel male"*; così ripetono spesso gli intervistati. Il rapporto con Milano tende, insomma, a essere totalizzante (*"o sei dentro, o sei fuori"*). Anche perché l'offerta di esperienza è sovrabbondante e sempre in grado di sorprendere. A enfatizzare questo aspetto concorre una dimensione della città che potremmo chiamare "virtuale", dove trova ampio accoglimento l'aggregazione spontanea - dal basso - di network informali di scambio e la propensione per modalità di comunicazione info-telematiche (largamente favorite dall'innovazione tecnologica: banda larga...) sempre più veloci, fluide, espansive. Rinunciare a queste opportunità equivale a *"stare fuori dal gioco", "escludersi dalla vita stessa della città"*. Difficile, insomma, rinunciare o limitarsi. L'offerta - ricca e coinvolgente - di Milano sembrerebbe però toccare prevalentemente l'ambito

pubblico del vivere (connesso al lavoro, alla cultura e all'entertainment). Nella vita privata l'esperienza di Milano è distante da questi parametri; qui la Città recupera una sua "fisicità" problematica fatta di caos, lentezza, ostacoli, stress... (il confronto fra rete stradale e rete informatica viene spesso evocato come una evidente metafora di questa stridente contrapposizione).

Quasi assente dalla rappresentazione della Città, la dimensione privata risulta insomma depotenziata e meno soddisfacente di quella pubblica anche a livello esperienziale.

In linea con quanto appena detto risultano le aspettative di miglioramento dei servizi presenti sul territorio milanese. La *figura 4* ci offre una mappa in grado di sintetizzare le valutazioni degli intervistati sulla qualità dei servizi offerti dalla Città e le aspettative di miglioramento dei servizi stessi (*Quali servizi funzionano meglio? E per quali risultano più forti le aspettative di miglioramento?*). Osserviamo, anzitutto, un'area di servizi concernenti l'ambito della professione e dell'impresa (ricerca, eventi culturali, reti informatiche, formazione, servizi avanzati, promozione imprese...) giudicati positivi e meno bisognosi di miglioramento. Possiamo considerare tutto ciò come un vero e proprio punto di forza dell'offerta milanese.

Speculare e opposta a questa, un'altra area di servizi concernenti il benessere

dei cittadini: in primo luogo l'ambiente, i trasporti, la vita familiare (servizi alla famiglia, ai figli, alle donne che lavorano) ritenuti poco soddisfacenti e necessitanti delle maggiori attenzioni di miglioramento. Qui si collocano le dimensioni del servizio prioritariamente critiche, veri e propri punti di

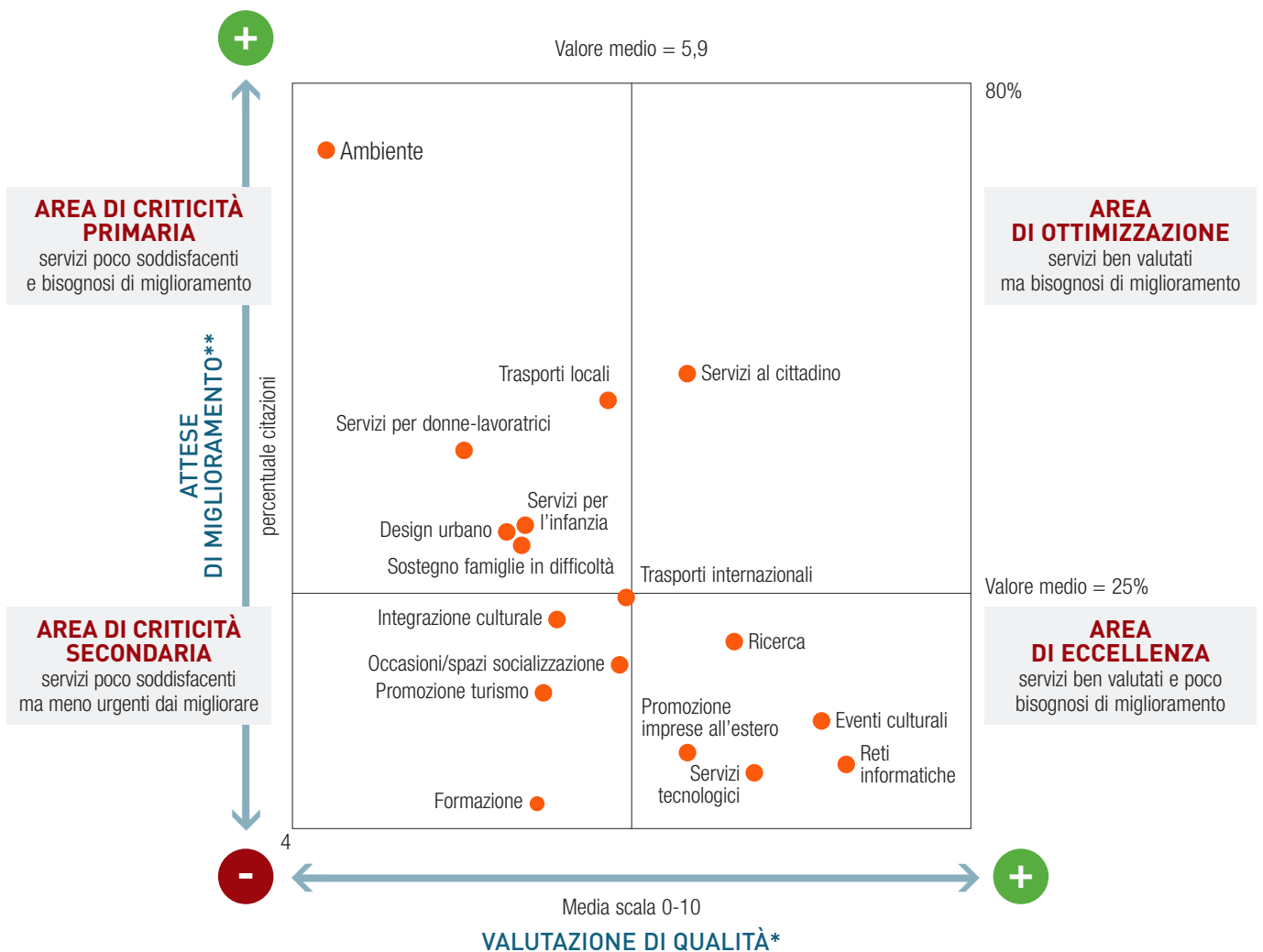
debolezza bisognosi degli interventi più urgenti. A seguire, un'altra categoria: "i servizi al cittadino".

Macroarea variegata, prioritariamente ancorata alla valutazione dei servizi sanitari (ritenuti un vero punto di eccellenza della città), perciò valutata abbastanza bene, ma, comunque, carica di

forti aspettative di miglioramento. Su questa dimensione si focalizzano aspettative di ottimizzazione di prestazioni già buone ma da qualificare ulteriormente. Più residuali, infine, alcune prestazioni legate ai temi dell'integrazione culturale, della socializzazione urbana e della promozione turistica.

**FIGURA 4 L'OFFERTA DI SERVIZI A MILANO: VALUTAZIONE DI QUALITÀ E ATTESE DI MIGLIORAMENTO**

Totale campione (n = 500)



\* "Come valuta la qualità dei servizi offerti da Milano in ognuno di questi settori?" (risposte su scala 0-10)

\*\* "Quali settori secondo Lei debbono essere migliorati nella qualità dei servizi?"

Nota: la mappa è un'analisi di secondo livello basato sull'incrocio fra le valutazioni di qualità dei servizi offerti e le attese di miglioramento.

La mappa può essere letta in riferimento ai quadranti che genera, il cui significato è sintetizzato dalla relative etichette.

Anche se la performance risulta carente in questi ambiti, le attese di miglioramento risultano più deboli e marginali. Non è difficile scorgere in questa rappresentazione la polarizzazione fondamentale già descritta nel paragrafo precedente: da un lato, le dimensioni di eccellenza legate all'ambito della professione, della vita culturale, dell'impresa; da un altro lato, le carenze dei servizi a supporto della qualità di vita personale (l'ambiente, i trasporti, la famiglia, e anche i servizi al cittadino) dove le attese di miglioramento/qualificazione appaiono urgenti e prioritarie.

#### IL FUTURO DI MILANO: PREFIGURAZIONI

*Come sarà la Milano di domani? Quella desiderata? E quella possibile?* Sul futuro della Città gli stakeholder prendono posizioni fortemente dilemmatiche e aperte (lontane da stereotipi unidimensionali in positivo o in negativo), cariche di tensioni progettuali per chi voglia raccogliere la sfida insita in queste prefigurazioni.

Sul piano storico, Milano sembra oggi nel mezzo di un guado. In suo favore giocano le grandi potenzialità presenti nel DNA antropologico-culturale della Città e la consapevolezza di costituire il faro dell'innovazione in Italia. Pesa, però, l'indebolimento di una classe dirigente percepita sempre meno in grado di coordinare sul piano collettivo le singole soggettività progettuali.

E pesa pure il venir meno di una visione comune e condivisa sul futuro della Città. Appare anche palpabile una certa stanchezza collettiva (una perdita di vitalità) che limita la capacità di autoprogettazione della Città e la voglia di competere con il resto dell'Europa.

Non si tratta di penuria di talenti e di individualità. Il problema riguarda piuttosto la difficoltà di coordinare in un progetto virtuoso e unitario le potenzialità dei singoli. Speranze e perplessità tendono a fondersi nella ricorrente metafora di "Milano - città cantiere"; metafora capace di esprimere efficacemente tutta l'ambivalenza della situazione:

- per un lato, infatti, l'idea di Milano-cantiere è ben radicata nella sua storia (*"il Duomo è uno dei cantieri più lunghi del mondo"*) ricorda un intervistato) e si presta a letture di segno nettamente positivo, testimoniando di una città moderna, in continua trasformazione, in corsa e a confronto con le grandi città europee;

- per un altro verso, però, l'idea di Milano-cantiere suscita anche rappresentazioni di segno opposto: la paura di *"un non/mai finito tipicamente all'italiana"*, oppure l'inquietante idea di una *"città ectoplasmatica e transgenica"* in perenne cambiamento caotico, "priva di un modello a tendere", incapace di mantenere un legame con la propria identità storico-culturale.

Quest'ultima paura trova qualche rinforzo anche nella preoccupazione che uno scatenamento non coordinato di soggettività possa produrre solo caos: *"abusi, distruzioni, violazioni, depredamenti del patrimonio della Città senza arrivare da nessuna parte"*.

Gestire bene "il cantiere" diventa in questa prospettiva la priorità; le modalità di gestione sono la cartina di tornasole per sciogliere l'ambivalenza in un senso o nell'altro.

L'aspettativa è, comunque, per una leadership (*"poco carismatica e protagonista... più di servizio"*):

- capace di raccogliere e mettere in rete le progettualità delle singole parti (*"entro una logica bottom-up... ispirata dal principio di sussidiarietà"*);

- capace di proporsi in funzione di coordinamento e management per facilitare, orchestrare, armonizzare la costruzione di traiettorie e percorsi condivisi.

Nelle prefigurazioni degli stakeholder si tratta alla fine di operare una composizione virtuosa e creativa fra dimensioni che oggi tendono a presentarsi come poco integrate se non addirittura conflittuali. Una sfida importante, e certamente non facile da fronteggiare... ma nei cui confronti gli stakeholder mostrano una fiducia e buona apertura di credito: *Milano e i milanesi ce la possono senz'altro fare!*