



Ambrosianeum Fondazione Culturale presenta il:
RAPPORTO SULLA CITTÀ MILANO 2017:
“Una metropoli per innovare, crescere, sognare”
a cura di Rosangela Lodigiani, presentazione di Marco Garzonio

LUNEDÌ 3 LUGLIO 2017 ore 11.30
via delle Ore, 3 - Milano

Intervengono:

- **Mattia MACELLARI**, Presidente Gruppo Giovani Imprenditori di Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza.
- **Giuliano PISAPIA**, Avvocato.
- **Leonardo PREVI**, Presidente di Trivioquadrivio, docente di Gestione delle risorse umane dell'Università Cattolica.
-

Presentano il Rapporto:

- **Marco GARZONIO**, Presidente di Ambrosianeum Fondazione Culturale.
- **Rosangela LODIGIANI**, Curatrice del Rapporto Ambrosianeum.

SINTESI DEI CONTENUTI

Parola d'ordine, innovazione. Dal basso, attraverso fenomeni spontaneistici alimentati da cittadini e associazioni; e dall'alto, grazie a un'Amministrazione Comunale cui viene unanimemente riconosciuto il merito di appoggiare e incentivare l'innovazione, ma anche grazie al contributo di altri attori sociali, dalle fondazioni alle imprese, dalle parti sociali agli enti del terzo settore. Milano, insomma, cresce e si trasforma, e lo fa nel nome del nuovo paradigma della contemporaneità: innovare - quando risponde ai bisogni dei cittadini - è doveroso e importante. E soprattutto, è un fenomeno urbano, sociale e "aperto", ovvero basato in larga misura sulla costruzione di nuove relazioni. Per questo il Rapporto sulla

¹Città 2017, pubblicato (come sempre) con il contributo di Fondazione Cariplo e steso in collaborazione con le università lombarde sotto la supervisione della sociologa Rosangela Lodigiani, sceglie quest'anno di indagare in modo capillare i fenomeni innovativi emergenti in città e nell'area metropolitana, intesi da un lato come segnali di cambiamento forte, dall'altro come cartelli indicatori di strade future da percorrere. Il Rapporto 2017 declina il termine innovazione secondo tre direttrici fondamentali, corrispondenti ad altrettante sezioni del Rapporto: Imprese, tecnologie, saperi; Economia, condivisione, risorse; Welfare, comunità, luoghi. Tutti ambiti, questi, nei quali l'innovazione milanese è forte anche quando si trova a uno stadio ancora embrionale, e apre spazi di crescita e di speranza (e, perché no, anche di sogno) a un futuro non solo possibile, ma già chiaramente visibile all'orizzonte. Nel Rapporto 2017 si parla di molte cose: di nuovi modi di fare impresa, di Industry 4.0, di nuovi attori sul palcoscenico dell'innovazione (i giovani, il mondo del volontariato, le università, le fondazioni, il welfare, i *makersplace* e i *fablab*), di nuovi processi (uno tra tutti, il *crowdfunding*), di nuove imprese e nuovi modi di risolvere problemi antichi (un esempio per tutti, la *sharing mobility* nella sua duplice veste di *car-sharing* e *ride-sharing*). E il linguaggio si popola di nomi nuovi, appartenenti a un vocabolario inedito e quasi tutto in inglese, ma non scevri da una consapevolezza di fondo: che "La memoria è radice e futuro", come scrive nella Presentazione al rapporto il presidente Ambrosianeum **Marco Garzonio**, citando la recente visita papale a Milano e suggerendo, alla luce dei suoi numi tutelari di sempre – Lazzati e Dossetti, La Pira e Greppi - un decalogo per riflettere e agire "politicamente". Il decalogo di Garzonio spazia dalla disposizione all'inquietudine alla necessità di 'addio alla cultura del lamento, dal sognare al non rifiutare a priori *vis polemica* e rischio, dal recupero del cattolicesimo "pre-politico" e conciliare a una doverosa attenzione all'educazione e alla coerenza, e punta a un'innovazione ragionata, consapevole che "andare controcorrente, se necessario, è una sfida da affrontare e reggere" , nello spirito della Ricostruzione che informa Ambrosianeum fin dalla sua nascita, e nel nome di una riconoscenza dalla quale non si può, per nessun motivo, prescindere. Perché, come scrive Garzonio, "non c'è cultura senza riconoscenza per chi ci ha preceduto e ci ha affidato il testimone", come "non c'è cultura senza vigilanza. È un esercizio continuo, instancabile, esigente".

Ma quali caratteristiche presenta l'innovazione? Non certo quella della novità, visto che "costituisce un elemento connaturato alla storia dell'umanità" come scrive nell'Introduzione al Rapporto la curatrice **Rosangela Lodigiani**. Di certo c'è che l'innovazione, sempre più connotata in termini sociali (tanto che "la parola d'ordine, rigorosamente in inglese, è diventata *social innovation*") ha

subito una brusca accelerazione dal 2008 in poi, visto che "l'attenzione per l'innovazione, e in particolare per l'innovazione sociale, riemerge ciclicamente nei periodi di crisi" scrive ancora Lodigiani. Secondo elemento distintivo dell'innovazione contemporanea è la centralità delle città, tanto che uno degli slogan più diffusi recita: "Innovation is now a city-based phenomenon".

Terzo elemento messo in luce dalla Lodigiani, è quello "sociale, collaborativo, di apertura verso l'esterno" dell'innovazione, che si nutre di relazioni interpersonali e delle interrelazioni "che possono favorire la circolazione di conoscenze e competenze e quindi la nascita e l'implementazione di nuove idee".

Il discorso, però, si complica cercando di delimitare i campi dell'innovazione: "tecnologico, sociale, culturale, politico-istituzionale, economico, organizzativo, produttivo, lavorativo etc." enumera Lodigiani. Ammettendo però che "appena ci si mette a enumerarli, l'elenco si allunga a perdita d'occhio". E passando in rassegna a volo d'uccello i capitoli del Rapporto 2017, prende le mosse dalla differenza – sostanziale – tra innovazione tecnica e tecnologica, e passando a interrogarsi sul "concetto ombrello" di innovazione sociale, che si ha "quando le soluzioni messe in campo

– che siano tecnologiche, mediate dalle tecnologie o indipendenti da esse – sono in grado di dare risposte a bisogni sociali insoddisfatti dalle istituzioni esistenti...e soprattutto, nel farlo, trasformano le relazioni sociali tra gli attori coinvolti" come scrive Lodigiani. Infine, un dato positivo, pur restando aperti i nodi dei finanziamenti e della *governance* urbana dell'innovazione: "In modo pressoché unanime gli approfondimenti proposti nel Rapporto 'premiano' il Comune di Milano, evidenziando la propensione, in particolare delle ultime due amministrazioni, a sperimentare azioni e interventi capaci di produrre innovazione sociale. E non un'innovazione sociale qualsiasi, ma con il dichiarato intento di intercettare i bisogni dei cittadini".

"Che l'inclusione sia una delle priorità su cui investire lo confermano i dati dell'Osservatorio Milano 2017, realizzati per conto dell'Amministrazione Comunale da Assolombarda" scrive ancora Lodigiani. E se Milano sembra ben posizionata rispetto ad alcuni indicatori, restano i nodi delle disegualianze, della disoccupazione, e "su tutti il rischio di sprecare, sperperare il capitale giovanile".

"Un'innovazione inclusiva è un'innovazione sociale che presta attenzione a chi resta ai margini, prova a coinvolgere attivamente i cittadini, mette in rete gli attori sociali, non cancella ciò che c'era prima..."scrive Lodigiani. È il "modello Milano" dell'innovazione, che...se non può dirsi pienamente realizzato, si pone dinnanzi a noi quantomeno come obiettivo condivisibile".

SINTESI DEI CAPITOLI

I. IMPRESE, TECNOLOGIE, SAPERI

1. Fare (nuova) impresa a Milano *di Renato Mattioni*

FOCUS: Startup e startappari come parte fondamentale dello *storytelling* cittadino. Caratteristiche e identità del "del ceto medio autonomo, sdoganato dalla politica post-tangentopoli", in un contesto che al di là dell'effervescenza apparente resta segnato da problemi e paure. Numeri, dati e reti di solidarietà, senza dimenticare i nuovi milanesi arrivati da lontano.

Lavoro: Mattioni parla di questo. Partendo dai dati riguardanti i giovani lombardi (il 39,7% di loro vuole un lavoro autonomo ma i giovani che fanno impresa calano inesorabilmente dal 2014, sono disoccupati nel 20% dei casi, al 60% parlano di politica meno di una volta al mese, al 50% - se sotto i 40 anni - vivono ancora in famiglia e solo per il 17% sperano di ottenere una posizione economica migliore dei genitori, con 30.000 giovani l'anno che dal Sud approdano nelle università del Nord) ed esaminando il fenomeno innovativo delle startup, per scoprire che nel 60% dei casi, le startup riescono a dare lavoro solo ai propri soci.

Lo storytelling di Milano, tra nuove imprese e "società di mezzo", mette a fuoco un 20% di milanesi nettamente pessimisti e impauriti dal futuro. Fino al 2008 - scrive Mattioni - finanza, banche e professionisti rinsaldavano vecchia e nuova borghesia. Oggi la borghesia storica, che ha cooptato quella finanziaria e quella delle professioni, ha nell'intermediazione il suo tratto distintivo. "È una borghesia - scrive Mattioni - dove la responsabilità non è civica, ma somma di responsabilità individuali, producendo tre effetti nella sfera pubblica: l'espansione del modello privato a tutti i livelli (con l'invasione dei tecnici), l'emarginazione dei partiti, il ritardato ingresso dei giovani nella classe dirigente. E'una Milano che fatica a riconoscere la propria pancia...e che ha bisogno di politica, di una buona politica che - in scienza e conoscenza - si faccia carico di una domanda di senso e prospettiva".

2. Lavoro e Industry 4.0: quali opportunità e sfide per le imprese *di Valeria Negri.*

FOCUS: La quarta rivoluzione industriale e i suoi elementi portanti: "internet delle cose", robotica, intelligenza artificiale, *big data*, *cloud computing*, stampa 3D. Una rivoluzione che impatta sull'intero sistema industriale, sulle modalità produttive e lavorative, sulle competenze dei lavoratori e sul territorio milanese.

Oggi la competizione globale tra territori fa perno sulle aree metropolitane: "Milano ha fatto propria questa logica e negli ultimi anni ha investito sul suo ruolo di 'hub della conoscenza' – scrive Negri – Le sue università scalano i *ranking* internazionali, il livello della ricerca ... cresce, l'apertura internazionale delle sue imprese aumenta, la nascita di nuove iniziative imprenditoriali ad alta intensità di conoscenza è dinamica e vitale". Su questo sfondo, "il 'modello Milano', da sempre città aperta, e il 'metodo ambrosiano', fatto di grandi alleanze tra pubblico, privato e società civile, sono i caratteri a partire dai quali la città sta qualificando e interpretando la sua visione di crescita".

Negri prende in esame Milano e il suo status di **alpha city**, "in grado di coniugare la declinazione strategica **Stem** (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*) con l'aggiunta di *Arts*, arrivando così all'acronimo **Steam**: *Science, Tecnology, Engineering & Environment, Arts, Manufacturing*).

Quello che stiamo vivendo, scrive Negri, è il tipico "momento di stacco, con il passaggio a un'accelerazione senza precedenti del fenomeno digitale". Il che porterà direttamente a un aumento della profittabilità aziendale dal 6% attuale al 13% stimato, con maggiori investimenti produttivi per circa 400 miliardi di euro.

Tutto ciò in un quadro in cui, nonostante i processi di deindustrializzazione, "il manifatturiero resta e dovrà restare uno dei grandi punti di forza", visto che da qui origina buona parte delle nostre esportazioni. Segnali positivi in proposito sono la quota di imprese milanesi che innova prodotti e processi (31,4%, il doppio rispetto al triennio 2011-2013), il trasferimento tecnologico, e le richieste di brevetti (+2,5% nel 2016). A fronte di questo, però, il paradigma 4.0 "mostra ancora un diffusione contenuta tra le imprese di Milano e della Lombardia: solo una su 20 infatti presenta un grado di digitalizzazione medio-alto".

Il passaggio a un ecosistema 4.0 richiede, scrive Negri, "importanti iniziative di informazione e formazione", visto che – pur non comportando necessariamente grossi investimenti – "il passaggio a Industry 4.0 sta avvenendo mediante iniziative autonome delle singole imprese".

Altro punto-chiave sono gli incentivi fiscali previsti dal Piano Nazionale Industria 4.0: tra i punti deboli del sistema locale c'è infatti la vetustà delle attrezzature produttive, che in Lombardia contano mediamente 12 anni di anzianità, con un 27% degli impianti che raggiunge addirittura i 20 anni.

"Da migliorare risulta anche il grado di Ict" scrive Negri, visto che "le macchine utensili nell'80% dei casi sono senza integrazione informatica, e quelle con integrazione informatica sono appena il 2,3%".

La rivoluzione industriale 4.0, stando all'autrice, rivoluzionerà innanzitutto il mondo del lavoro, visto che "8 milioni di posti di lavoro andranno persi", anche se nel lungo termine "10 milioni di posti di lavoro potrebbero essere creati".

"Il capitale umano è il vero motore del 4.0" scrive Negri. Osservando il trend lombardo positivo per le professioni più innovative e prevedendo ricadute

positive soprattutto per i più giovani. Quali saranno i requisiti per trovare lavoro nella Milano del 4.0? Competenze tecniche, organizzative e manageriali, capacità di sintesi e di comunicazione, e un generale un *upgrading* della forza lavoro, visto che a Milano e in Lombardia meno del 20% della popolazione ha una laurea, e solo il 30% dei 30-34enni è laureato.

3. Milano è innovazione tecnologica. Il contributo del Politecnico e della sua Fondazione di Gianantonio Magnani

FOCUS: L'innovazione tecnologica per Milano è "fattore abilitante" ed "elemento chiave per migliorare i processi e gli stili di vita, per trattenerne le imprese e il capitale umano, per creare nuova imprenditorialità e rinnovare l'occupazione". Non a caso i centri di ricerca, come il Politecnico - anche attraverso la sua Fondazione - praticano e inseguono la "condivisione del sapere".

Nel 2016 Milano si classifica al 1° posto in Italia e al 18° nel mondo tra le metropoli più attrattive. Il Politecnico e la sua Fondazione partecipano al processo come motori attivi di innovazione.

"Dal 2002 a oggi il Politecnico di Milano ha attivato 25 Jrc in alcuni settori di punta: elettronica, chimica, energia, trasporti, telecomunicazioni" scrive Magnani, precisando che i JRC sono "Joint research Center, dove aziende operanti in settori tra loro molto diversi mostrano una comune vocazione...quella di fare innovazione sul e per il territorio". Il Jrc, scrive Magnani, "si è rivelato strumento vincente per creare partnership strategiche di medio e lungo termine", e nascono "dall'interazione continua, fianco a fianco, tra ricercatori e imprese".

La Fondazione Politecnico è nata nel 2003 per rendere l'innovazione "fruibile, condividendo con le realtà produttive e con il territorio i molti punti di forza" del Politecnico. Oggi "sostiene e valorizza la ricerca, contribuendo a innovare e a sviluppare il contesto economico, produttivo e amministrativo; sviluppa progetti di innovazione congiunti e multidisciplinari (come i già citati Jrc), in ambito nazionale ed europeo; supporta le creazione di impresa e sostiene le migliori startup attraverso la gestione di PoliHub, l'incubatore di Ateneo; valorizza iniziative di responsabilità sociale; promuove attività di formazione continua.

La rete di interscambio con aziende, enti e pubbliche amministrazioni "conta oggi oltre 2.000 soggetti", mentre "nell'ultimo triennio i progetti gestiti dalla Fondazione sono passati da 164 nel 2014 a 203 nel 2016; il corrispondente valore è cresciuto da 82 a 88 milioni di euro e la quota finanziata (circa il 70%) è aumentata da 56 a 62 milioni di euro".

Altra realtà importante, nella Milano capitale delle startup, è il "PoliHub, nato grazie al contributo di importanti strutture pubbliche e private, tra le quali il Comune di Milano, che negli anni ha raccolto oltre 8.000 idee imprenditoriali e ha supportato circa 350 startup. Di queste ne sono sopravvissute più dell'80%, un dato incoraggiante. Oggi sono un centinaio i progetti d'impresa ospitati, duplicando il numero di startup incubate solamente tre anni prima. Il fatturato

cumulato è passato da 10.1 milioni di euro nel 2014 a 17.5 milioni di euro nel 2016. I collaboratori sono ora più di 500.”

Sul fronte dell'internazionalità, importanti sono la cittadella dell'innovazione, con il Campus congiunto italo-cinese, e la partecipazione del politecnico a Idea League, “alleanza strategica fra 5 università europee di primaria importanza”, mentre l'ex rettore Giovanni Azzone guiderà la riconversione dell'area Expo.

Sul fronte locale, il Politecnico è da tempo impegnato anche sul versante-periferie milanesi. “Sono parecchie le operazioni in atto, molte di queste raccolte sotto il capello di “Polisocial”, la prima iniziativa di *academic social responsibility* in Italia” scrive Magnani.

Certo, ci vogliono fondi, condizioni abilitanti messe in campo dalle istituzioni accanto a reti e pratiche di cooperazione. E se al Comune di Milano Magnani riconosce un ruolo positivo, non tutto, su questi fronti, è senza macchia. In particolare, stando all'autore, “ancora debole è la cooperazione tra i diversi soggetti accademici impegnati sul fronte delle strategie e delle politiche per l'innovazione”.

4. Università e terza missione: il partenariato didattico per una knowledge city di Emma Garavaglia e Luca Quarantino

FOCUS: Di fronte a un'innovazione che impatta sul territorio, sulle città e sugli attori sociali, chiamati circolarmente a favorire questi processi, le università strutturano la loro “terza missione” e sviluppano partnership con le imprese, in modo da porre la conoscenza al servizio dello sviluppo della società nel suo complesso, sia dal punto di vista socio-economico che culturale.

La recente riconfigurazione delle università italiane prevede, accanto alle due missioni tradizionali degli atenei – insegnamento e ricerca – l'aggiunta di una terza missione, che “ricomprende tutte quelle azioni orientate alla diffusione, alla valorizzazione, all'impiego della conoscenza sviluppata nelle università per lo sviluppo socio-economico e culturale della società nel suo complesso”, scrivono gli autori. Va da sé che in questa nuova missione il rapporto con le imprese assuma un carattere prioritario, con vantaggi reciproci per le due parti in causa.

A Milano si segnala la crescita – per numero e per importanza – del cosiddetto partenariato didattico, “un gioco – scrivono gli autori - a somma positiva, perché permettendo di avvicinare e far interagire tra loro studenti, aziende, docenti, genera vantaggi (pag.87, E tab.pag.91) per tutti gli attori del processo”.

Gli autori, esaminati i vantaggi citati sopra, approdano a indagare le modalità di pianificazione strategica che ne conseguono: per le università si tratta di investimenti organizzativi e culturali crescenti che si traducono nel potenziamento delle strutture e delle risorse umane, anche se una modalità “particolarmente diffusa ed efficace”, riguarda “l'esistenza di ampi e dinamici

network personali". A livello di imprese, invece, "la dinamica coinvolge la direzione risorse umane e singoli manager di linea".

Ma c'è, naturalmente, di più, perché secondo gli autori "il tema della collaborazione università-imprese è strettamente raccordato con le questioni dell'innovazione economica e sociale, nonché dello sviluppo locale". "L'interazione tra innovazione, imprenditorialità e crescita economica – scrivono gli autori – rappresenta il punto focale su cui i policy-makers sono chiamati a investire".

Quanto a Milano, "risponde piuttosto bene all'identikit delle aree territoriali a elevata potenzialità di innovazione e crescita economica, anche grazie alla intensità e qualità della relazione tra le università e il mondo delle imprese".

A giustificare l'assunto, l'esistenza di "un tessuto di imprese grandi, medie e piccole unico in Italia", "un sistema di formazione e ricerca universitarie ampio, multidisciplinare e con forte vocazione internazionale", cui si aggiungono "diverse istituzioni intermedie che svolgono un ruolo di raccordo e integrazione tra i due mondi"; infine, gioca un grosso ruolo il fatto che "l'esperienza di collaborazione didattica università-imprese a Milano si qualifica per essere un processo nato dal basso e sviluppatosi a partire dall'interesse diretto e dall'impegno degli attori coinvolti, senza un'azione coercitiva di governo dall'alto".

Resta, naturalmente, molto da fare: stando agli autori si spazia dalla maggiore responsabilizzazione degli studenti all'ulteriore cambiamento organizzativo degli atenei, dalla maggiore visione di medio periodo per le imprese a una maggiore incisività del corpo docente delle università, che devono oltretutto evitare "di appiattirsi sulle esigenze di breve termine del mondo produttivo"

II. ECONOMIA, CONDIVISIONE, RISORSE

5. Milano Sharing City, di Silvia Mazzuccotteli Salice

FOCUS: L'"economia collaborativa" di Milano sullo sfondo di quanto accade ad Amsterdam, San Francisco e Seoul. Le esperienze milanesi e il modello collaborativo che le informa.

Dell'economia collaborativa manca una definizione univoca, ma le sue caratteristiche sono sufficientemente chiare: nata dalla crisi occupazionale del 2008, è un fenomeno che prende forma online ma che ha per luogo di condivisione lo spazio urbano (car sharing, bike sharing etc.) e apre nuovi orizzonti nel rapporto – spesso controverso – tra online e offline. In controtendenza con la prevalenza di interessi privati che guida le società moderne, l'economia collaborativa costituisce una sfida capace di tratteggiare "nuovi paradigmi urbani in cui le città sono sempre più spazio collaborativo, ovvero rete di scambio e condivisione tra i diversi interlocutori impegnati nella produzione di politiche pubbliche".

San Francisco, scrive l'autrice, è "la prima città al mondo a cercare di incorporare l'economia collaborativa nelle proprie politiche pubbliche attraverso la creazione nel 2012 del tavolo di lavoro *Sharing Economy Working Group*. Inoltre, è anche la città natale di *Shareable*, la più importante organizzazione non-profit mondiale impegnata a fornire consulenza e a supportare le amministrazioni pubbliche interessate a sviluppare politiche a supporto di servizi collaborativi in settori centrali come i trasporti, i servizi alla persona, i servizi alle imprese la ristorazione e la ricettività considerati centrali per la vita urbana"; Amsterdam è "riconosciuta dalla letteratura come la prima *sharing city* europea per aver adottato politiche e strategie regolatorie volte a sostenere la crescita dei servizi collaborativi nella città in settori come l'assistenza sanitaria, il trasporto pubblico e le assicurazioni". Seoul invece ("il cui Sindaco ha promosso la città come esempio mondiale di città collaborativa attraverso due strumenti: la creazione del *Seoul Innovation Bureau*, un ufficio pubblico basato sul principio di collaborazione, che ha l'obiettivo di coinvolgere i cittadini nei processi decisionali per capire i loro problemi e le loro necessità e generare soluzioni che successivamente l'amministrazione locale può sviluppare e adottare; il progetto *Seoul Sharing City*, un'iniziativa volta sostenere le imprese e le organizzazioni che operano nel campo della sharing economy") ha la peculiarità tangibile del fatto che le iniziative legate alla sharing economy "godono di uno straordinario sostegno da parte del governo della città...la prima al mondo a incentivare istituzionalmente l'economia collaborativa".

A Milano l'approccio alla *sharing economy* è piuttosto recente, sulla scia di Expo 2015. L'autrice esamina gli esempi della Conferenza Shareitaly e del documento Sharexpo , che individua sei settori peculiari di attività: "l'accoglienza, la mobilità, il lavoro, i servizi personali, la ristorazione, la cultura e il tempo libero" scrive l'autrice.

Il Comune di Milano? Ha compiuto passi importanti, con la delibera del 2014 contenente le "Linee guida per governare e promuovere lo sviluppo di iniziative economiche per la condivisione e la collaborazione" e, nel 2016, con l'avviso pubblico per la costituzione di una rete locale di attori locali interessati a collaborare in materia con l'Amministrazione (al momento 60 operatori e 42 esperti). E nella nostra sharing-city solo il 60% delle iniziative è promossa dalle aziende, mentre il resto deriva da un processo "*bottom up*".

Il modello di sharing-city milanese, infatti, è peculiare: "Il fattore-chiave attorno al quale è costruito lo sviluppo locale milanese è l'idea che l'innovazione debba essere collegata a pratiche di inclusione sociale: il modello di città collaborativa messa in atto si basa sull'adozione di una strategia di *governance* che mira a implementare modelli di alleanza istituzionalizzata tra pubblico, privato e comunità/collettività e sperimentare pratiche che fondono le

forme tradizionali di reciprocità con logiche innovative di condivisione” scrive l’autrice. E se è vero che “l’attuale sistema di governo locale non consente una effettiva *governance* collaborativa”, è proprio su questo fronte che va cercata una soluzione: “È fondamentale che la pubblica amministrazione diventi un collante di comunità, assumendo un ruolo attivo e diventando regista di questi processi” conclude lo studio.

6. Il crowdfunding civico tra reti, comunità e ruolo del governo locale *di Carolina Pacchi e Ivana Pais*

FOCUS: Il crowdfunding civico come risposta al progressivo restringimento del welfare locale, i rischi, l’esempio milanese con un’ampia disamina dei progetti, delle piattaforme e delle campagne realizzate. Le difficoltà, le reti, i problemi aperti.

“Il crowdfunding civico è una forma di finanziamento basata sulla raccolta, mediata da una piattaforma web, di piccole somme da parte di una platea potenzialmente ampia di finanziatori per la realizzazione di progetti che rafforzano le dinamiche di comunità e producono beni pubblici (Davies, 2015, p.342). È uno dei possibili

strumenti, sostenuti dalle tecnologie digitali, che permette ai cittadini di costruire visioni al futuro e progettare le città, i servizi e gli spazi urbani attraverso iniziative locali dal basso. Può essere definito come un nuovo modello di finanziamento e di

co-progettazione in cui diversi attori (cittadini, associazioni, imprese, fondazioni, altri soggetti) raccolgono risorse economiche per promuovere vari tipi di progetti urbani”. Fin qui le autrici, che partendo dalla definizione si spingono ad analizzare le caratteristiche del fenomeno crowdfunding milanese, definendolo “l’esperienza più sistematica promossa finora in Italia”.

Le autrici partono comunque da un esame del crowdfunding italiano: nato nel 2005, nel 2016 il fenomeno contava 68 piattaforme attive, quasi tutte al Nord, che hanno caricato online 23.000 campagne su circa 100.000 richieste, il 23% delle quali a carattere sociale, il 22% culturale, e il 22% di prodotto.

Quanto al crowdfunding milanese, si basa su linee di indirizzo approvate dal Comune nel 2014 e sulla *call* lanciata dalla stessa Amministrazione – che ha stanziato 400.000 euro per una sperimentazione di 18 mesi - cui hanno risposto 56 progetti che una volta finanziati per il 50% attraverso il crowdfunding, acquisiscono il “diritto” al finanziamento pubblico per il restante 50% fino a un massimo di 50.000 euro.

E se complessivamente la piattaforma (Eppela) ha raccolto oltre 328mila euro da oltre 1.600 persone, si conferma la presenza di “grandi donatori” che hanno permesso a tutte le campagne con l’eccezione di 2 di raggiungere l’obiettivo del 50% prefissato.

Utilità delle reti sociali, utilizzo dei social network, problematicità dettate dall’interfaccia solo digitale (derivanti dalla possibilità di versare solo online) e problemi collegati alle cosiddette “ricompense” sono altri aspetti che le autrici indagano, fino ad approdare a una serie di interrogativi aperti sull’effettiva

partecipazione alla pratica del crowdfunding, sull'eventualità che la pratica porti benefici soltanto a una fascia selezionata e ridotta di popolazione, sull'eventuale concorrenza al welfare locale, e sulla difficoltà di mantenere effettivi legami post-donazione con i responsabili del progetto.

7. Innovare la mobilità urbana attraverso la condivisione di Davide Arcidiacono

FOCUS: Dal "nodo della mobilità nel secolo urbano" alle forme di sharing mobility esaminate nel dettaglio della situazione milanese. Intermodalità ed effettivi carichi di innovazione delle diverse tipologie di mobilità condivisa, non senza ambivalenze e criticità.

Le principali aree metropolitane italiane, pur occupando una superficie pari al 14% del territorio nazionale (poco più di 42mila kmq) negli ultimi 20 anni vedono concentrate circa 25 milioni di persone (Legambiente, 2017). È quindi evidente la rilevanza del problema dello "spostamento nello spazio-tempo metropolitano", che costituisce l'oggetto del capitolo.

Qualche cifra: "Secondo i dati Eurobarometro (2016), gli italiani che utilizzano quotidianamente l'auto sono il 66%, superati solo da Irlanda (68%) e Cipro (85%), ben al disopra della media europea (50%), o di paesi come Francia (59%), Germania (50%) e Spagna (39%). Nel caso italiano (vedi graf. 1) si può parlare prevalentemente di un *modello "individualistico"* di mobilità urbana, fortemente dipendente dall'uso dell'automobile privata (Isfort, 2016) che continua a mantenere il ruolo leader nelle scelte di mobilità degli italiani con circa l'83,8% degli spostamenti motorizzati. – scrive Arcidiacono - Più di 3 italiani su 5 possiedono un'auto, e il tasso di motorizzazione nazionale è pari a 61,6 auto ogni 100 abitanti (primato europeo, subito dopo il Lussemburgo).

Milano è la seconda città italiana per numero di automobili circolanti (686.922), con 51 auto ogni 100 abitanti, preceduta a grande distanza da Roma (1.754.910)".

Il treno? Il rapporto passeggeri/km su rotaia annuo italiano (40.3 miliardi, con 5.5 milioni di pendolari) è circa la metà rispetto al resto d'Europa, ma in Lombardia si registra un aumento di passeggeri pari all'1.3%, a fronte del "nodo insoluto" rappresentato dai taxi, che pure nel capoluogo lombardo fanno segnare la situazione migliore rispetto al resto d'Italia.

Passiamo alla *sharing mobility*, suddivisa tra *vehicle* e *ride sharing* (in Italia 25 piattaforme esistenti), letta attraverso due studi che l'Università Cattolica sta conducendo dal 2015-16 su Car2Go (*vehicle sharing*) e su BlaBlaCar (*Ride sharing*). Distinte le diverse tipologie di utilizzatori in base a motivazioni, età, titolo di studio e obiettivi, l'autore passa alla considerazione che "un fattore dirimente nell'analisi dei sistemi di *sharing mobility* è quanto sia in grado di promuovere l'intermodalità, ovvero l'utilizzo combinato e sinergico tra i differenti mezzi di trasporto disponibili". Individuate le interrelazioni tra tipologie di *sharing mobility*, si conclude quindi che "tra *car sharing* e *car*

pooling è evidente che il servizio con maggiore potenzialità innovative è il secondo, perché i suoi vantaggi e impatti positivi non si limitano alla flessibilità d'uso, alla convenienza o all'ecologia, ma si sviluppano proprio nella creazione delle relazioni sociali e nella fiducia reciproca tra gli utenti".

8. Bandi che innovano, l'innovazione nei bandi di Eugenia Montagnini

FOCUS: Assodato il ruolo regolativo cruciale dell'Amministrazione locale, il capitolo entra "nel merito dei finanziamenti a bando erogati da una molteplicità di enti...che insistono sul territorio milanese. Tali enti, infatti, orientano l'innovazione a mezzo dei loro finanziamenti, proponendo e sostenendo una propria visione dell'innovazione sociale".

Fra i differenti strumenti di finanziamento certamente è quello meno flessibile: il bando, infatti, viene definito a priori... a differenza di altri strumenti erogativi, nei bandi l'idea progettuale che viene finanziata deve incrociare perfettamente la finalità, gli obiettivi specifici, i territori, i beneficiari che l'erogatore ha in mente. Motivo per cui leggere i bandi e farne un'analisi è un modo per definire il trend dei finanziamenti". Poste le basi del ragionamento, l'autrice sottolinea come Milano (e tutto il Nord) sia avvantaggiata per l'abbondanza di enti erogatori non pubblici, passando quindi a esaminare la situazione dei bandi attivi al 21.3.2017 (583 per un totale di quasi 10 miliardi e mezzo di euro). Quanto alle aree tematiche, la più rappresentata, con 224 bandi, è l'innovazione, seguita dall'imprenditorialità con 210, dallo sviluppo di comunità (192), dalla sostenibilità ambientale (176) e da sviluppo e ricerca (162). A Milano, alla stessa data, i bandi attivi che riguardano esclusivamente la città erano 8, contro 215 sull'area metropolitana, sempre con innovazione e imprenditorialità ai primi due posti (rispettivamente 99 e 61 bandi).

Quanto agli enti erogatori, prevale la Commissione Europea, cui si affiancano ministeri, Regioni e, nel caso dell'area metropolitana milanese, Fondazione Cariplo e annessi.

Ma cosa cerca chi finanzia? "Una prima accezione porta a distinguere gli enti finanziatori che promuovono prodotti o servizi innovativi (e che dunque valutano la caratura innovativa del risultato finale) da coloro che pongono maggior attenzione al processo e valutano molto positivamente l'innovazione che sta a monte (nel metodo e negli strumenti individuati per avviare un progetto)" scrive Montagnini, annoverando tra i primi Commissione Europea (per cui "innovazione è quasi sempre innovazione tecnologica") ed Edison (che predilige la cosiddetta "innovazione incrementale"), e tra i secondi Fondazione Cariplo. Esaminati alcuni bandi per capire come gli enti finanziatori orientino i processi di innovazione, conclude che "è proprio l'identità policentrica che porta Milano a essere una città di forte innovazione, dove l'innovazione è sganciata dai finanziamenti (bandi e non solo), e preesiste rispetto a essi ma nello stesso tempo, rispetto ad altri territori, ne viene certamente favorita. Senza i finanziamenti, l'innovazione a Milano ci sarebbe comunque (come c'è anche in altri contesti: si pensi, per esempio, alle aree interne del nostro Paese) ma con ritmi di crescita e consolidamento sicuramente meno intensi e più frammentati rispetto a quelli attuali".

III. WELFARE, COMUNITÀ, LUOGHI

9. Milano: prove d'innovazione sociale nel campo dell'accoglienza dei profughi e richiedenti asilo *di Giuliana Costa*

FOCUS: Innovazione sociale e welfare locale: Giuliana Costa mette alla prova – senza nascondere le difficoltà – “gli inneschi di innovazione sociale” messi in campo da Milano per fronteggiare l'emergenza profughi e richiedenti asilo. E li identifica principalmente nell' “agire concertato” dei diversi attori – Comune, Prefettura privato sociale e cittadinanza – coinvolti nella gestione dell'emergenza.

Costa parte dai dati: oltre 5 milioni di stranieri residenti in Italia, che da terra di transito è ormai diventata terra di permanenza (nel 2014-15 solo un terzo degli arrivati ha chiesto asilo in Italia, nel 2016 è stato quasi il 70%), con la conseguente nascita di numerosi “business malati”.

Passate in rassegna le forme di tutela esistenti (Rifugio o asilo; protezione umanitaria; protezione sussidiaria, cui si aggiungono i “dublinanti” e i “transitanti”), l'autrice esamina le politiche e i servizi di accoglienza – virtuali e reali – esistenti: i Cas (Centri di accoglienza straordinaria) e gli Sprar (Centri di seconda accoglienza), con la distorsione per cui i Cas, da straordinari che dovrebbero essere, si trovano in realtà a gestire l'ordinaria amministrazione.

La conseguenza sono problemi enormi. Quali? Eccoli: “Quanto scritto da Cittadinanza Attiva e altri (2016), protagonisti di un'istanza civica per conoscere i dati di fondo dei Cas, sintetizza ed è rappresentativo di tali critiche: non esiste neppure un elenco pubblico di tali strutture, della loro ubicazione, di chi le gestisce. Non vi è trasparenza sugli affidamenti, sui finanziamenti, sul rispetto degli standard di erogazione dei servizi previsti da convenzioni e capitolati d'appalto. In Italia l'accoglienza dei migranti, richiedenti asilo e profughi è sempre stata gestita secondo le logiche dell'emergenza, dei piani straordinari, delle soluzioni tampone e degli interventi provvisori. L'assenza di una programmazione e di una politica governativa organica sull'accoglienza ha generato un sistema ibrido, che vede coinvolti attori diversi, dagli enti pubblici al privato sociale all'imprenditoria privata in una stratificazione di interventi eterogenei e privi di una regia coordinata, soprattutto in assenza di una logica e di una strategia a livello “nazionale”. La scelta della gestione emergenziale consente spesso di scavalcare regole e procedure ordinarie nell'affidamento dei servizi, rende totalmente opaca l'assegnazione di appalti e finanziamenti pubblici, abbassa il livello dei controlli pubblici sulla realizzazione degli interventi rivolti ai migranti, produce sacche di speculazione privata e terreno fertile per infiltrazioni criminali. Senza considerare l'effettiva qualità dei servizi erogati ai migranti stessi, quando e dove erogati”.

E a Milano? Il sistema, da noi, è "piuttosto innovativo", anche se i numeri sono "imponenti": "La Lombardia ha il primato dell'accoglienza dei migranti richiedenti protezione, visto che accoglie il 13% del loro totale. La Tabella 2 ci dice anche che rispetto alla media italiana, in questa regione il rapporto tra posti in Cas e nello Sprar è ancora più sbilanciato a favore dei primi, il che potenzialmente crea non pochi problemi.

Lo stesso vale per la Provincia e per il Comune di Milano. In quest'ultimo però, il tasso di accoglienza è oltre il doppio di quanto previsto, pari al 1,5 per mille abitanti (vale per le aree metropolitane, mentre per gli altri contesti sarebbe pari al 2,5 per mille). Il capoluogo concentra un terzo dei posti Sprar della regione, nonché un quinto dei posti Cas. Se avessimo fatto una fotografia del sistema di accoglienza milanese dei richiedenti asilo e degli asilanti in questo campo al febbraio 2017, avremmo trovato il seguente stato dell'arte: risultavano accolti 3.521 tra profughi, richiedenti asilo e titolari di protezione, di cui 422 sono riferibili a Sprar cittadino, circa 2.000 riferibili a richiedenti asilo accolti dalla Prefettura di Milano che autonomamente provvede a collocarli in strutture presenti sul territorio cittadino e 1.099 in convenzione onerosa con il Comune di Milano tra i quali 997 sono richiedenti asilo presenti in strutture del Comune convenzionate con la Prefettura ed originariamente utilizzate solo per transitanti; 102 sono i «transitanti» presenti all'interno delle stesse strutture del Comune convenzionate con la Prefettura".

E proprio qui sta il segreto del "modello Milano". Da un lato, infatti, "Il Comune ha di certo avuto un gran protagonismo perché ha agito tutte le leve possibili per aumentare la propria ricettività mantenendo la regia dei processi di implementazione di interventi retti dalla scala nazionale quando ha fatto una convenzione con la Prefettura e quando ha, con questa, mantenuto canali di comunicazioni efficaci e un'agire concertato, o quando ha partecipato ai bandi Sprar per aprire altri servizi". Dall'altro ha saputo affrontare efficacemente numeri di migranti obiettivamente enormi. Anche se "a livello cittadino la maggiore sfida ora resta quella di integrare coloro che restano e che sono già usciti dai percorsi di accoglienza".

10. Dai servizi di cura alla persona, alla cura come sistema aperto e permeabile all'innovazione *di Rossana Torri*

FOCUS: L'osmosi tra innovazione tecnologica e innovazione sociale può dare ottimi frutti sul fronte dei servizi di cura alla persona. Analisi di due progetti sperimentali, *Welfare di tutti* e *Opencare*, che coinvolgono il Comune di Milano e mostrano come – sul fronte dell'innovazione sociale – due ambiti apparentemente distanti come le tecnologie digitali e le relazioni sociali possano combinarsi per rispondere efficacemente ai bisogni delle persone.

Torri parte da un assunto-base: "Nella sfera dei bisogni (non sanitari) legati a condizioni di totale o parziale non autosufficienza – dei bambini piccoli, delle persone non autosufficienti – si osserva oggi un disallineamento crescente tra bisogni di cura e disponibilità a offrirla da parte di soggetti che tradizionalmente ne hanno assunto la responsabilità".

Seguono dati sulla situazione milanese: 30% della popolazione composta da ultra60enni, 95mila ultraottantenni, 40.000 anziani non autosufficienti, 32mila badanti stimate e il 52,7% delle famiglie composte da una sola persona.

Di fronte a una situazione simile, scrive Torri, le risposte possibili sono due: una "progressiva automazione delle soluzioni di cura", e l'"apertura dei processi di cura", con relativa redistribuzione del lavoro di cura a soggetti diversi: "da agenzie altamente specializzate a *caregiver* familiari, a reti sociali e di vicinato dove le persone non hanno specifiche competenze e il tempo che possono mettere a disposizione di altri è limitato".

Fortunatamente anche in questo caso Milano si distingue, visto che "tra le città che negli ultimi anni si sono distinte per aver sperimentato in modo estensivo nel campo dell'innovazione sociale, Milano ha senza dubbio assunto una posizione centrale".

Ecco allora le due sperimentazioni messe in campo in città: "Welfare di tutti" e "Opencare".

La prima, guidata dal Comune con la partecipazione di 85 enti pubblici e privati, prevede la ricomposizione e l'integrazione dell'offerta dei servizi per la cura e il benessere in piattaforme collaborativo-connettive (digitali e fisiche), capaci di valorizzare e connettere le risorse e le competenze presenti in città. Primo frutto, la piattaforma online dedicata <http://wemi.milano.it>, interfaccia tra Comune, cittadini ed enti accreditati, dove reperire informazioni precise sui servizi disponibili, i relativi costi e le modalità di attivazione. Sono inoltre previste alcune piattaforme fisiche che fungono da punti di orientamento sul territorio.

Seconda esperienza innovativa presa in esame, è Opencare, progetto europeo di ricerca finanziato sulla *call* di H2020 – Capssi (Collective Awareness Platforms for Sustainability and Social Innovation), cui il Comune di Milano partecipa in qualità di partner all'interno di un consorzio caratterizzato da una forte multidisciplinarietà. "Incardinato in una piattaforma esistente e attiva, popolata da una comunità online che si incontra annualmente in una città diversa d'Europa, *Opencare*

costruisce in primo luogo uno spazio di opportunità dove le persone scelgono di mettere a disposizione di una comunità ampia saperi e risorse individuali, in forma di conversazioni online facilitate da *community manager* e alimentate da *workshop offline* che hanno l'obiettivo di aggregare nuovi partecipanti" scrive Torri. Come secondo livello, dalla condivisione di idee generata dalla comunità, nascono prototipi di artefatti o servizi, il primo dei quali, a Milano, è *In Pe'*, "bracciale dotato di sensori e Gps che, in caso di caduta, attiva una chiamata per la richiesta di soccorso".

E tra i tanti temi sollevati dallo studio emerge, prepotente, il più importante: "riflettere su come sia possibile riformulare il tema della "responsabilità" riconnettendolo al problema del mutato ruolo dell'attore pubblico e di una progressiva apertura dei sistemi di cura a una molteplicità di soggetti "non specializzati" e non organici alle politiche di cura: tema forse ancora troppo specialistico e "di nicchia", oggi discusso nell'ambito di filoni di ricerca e di dialogo promossi da alcuni tra i *think tank* più avanzati e sensibili del panorama milanese, e da cui l'Amministrazione potrebbe trarre

interessanti elementi da rilanciare ad un dibattito pubblico il più possibile trasparente e aperto".

11. Welfare di comunità, tra fondazioni e imprese di *Lorenzo Bandera e Franca Maino*.

FOCUS: L'approfondimento di Bandera e Maino indaga sul ruolo delle fondazioni bancarie, comunitarie e di impresa nell'ambito del welfare locale. Quest'ultimo si trova a dover contemperare la sostenibilità economica del sistema con l'aumento di risposte ai bisogni sociali emergenti, e trova nelle fondazioni una via per mobilitare risorse aggiuntive. L'obiettivo è sviluppare programmi e interventi sociali che integrino le risposte del welfare pubblico. La principale leva d'innovazione è individuata nella diffusione delle partnership pubblico-privato e nel cambiamento di relazioni tra i diversi attori coinvolti nella promozione del benessere sociale.

Tra le tante innovazioni che fanno di Milano una metropoli "attraente, internazionale e accogliente", gli autori citano "la nuova vita del quartiere Isola, la riapertura del naviglio grande e della storica Darsena, la riqualificazione della zona Fiera, il recupero del parco Trotter, gli investimenti nel *social housing* a Figino ed Affori, in via Cenni e in via Leoni (per citare i più noti)...scelte importanti ...sul fronte della mobilità attraverso lo sviluppo di servizi come *bike sharing* e il *car sharing*, ...il rafforzamento del trasporto pubblico, in particolare con la conclusione della linea Lilla della metropolitana, l'allungamento delle tre linee esistenti e l'avvio dei lavori della nuova M4. E ancora, sul fronte culturale è cresciuta l'offerta di mostre, spettacoli, concerti e convegni".

Ma gli esempi citati costituiscono solo una faccia della medaglia. Perché di fronte a un welfare che "si trova da anni in condizioni di crescente difficoltà" occorre – scrivono gli autori – "individuare un 'nuovo modello di welfare che permetta di rispondere in modo più efficace a domande di tutela sociale sempre più differenziate". La risposta? Il cosiddetto "secondo welfare", inteso come "mix di programmi di protezione e investimento sociali a finanziamento non pubblico fornito da un'ampia gamma di attori privati, operanti prevalentemente in reti contraddistinte da un forte carattere territoriale, che vanno progressivamente affiancandosi all'intervento pubblico" scrivono gli

autori. Ma perché questo avvenga in modo virtuoso, occorrono una serie di prerequisiti che vanno dal "coinvolgimento di soggetti non pubblici e privati" a "nuovi modelli di governante", dal "ridisegnare i processi di policy-making" ad attori nuovi e caratterizzati da "dinamismo, visione del futuro e capacità di fare rete".

In questo processo giocano un ruolo decisivo le fondazioni, in primis – parlando di Milano – Fondazione Cariplo, di cui si segnala il bando "Welfare in azione". Accanto ad essa gli autori citano la Fondazione Welfare Ambrosiano (Fwa) e le fondazioni d'impresa, "ovvero quelle realtà costituite da aziende private per perseguire finalità filantropiche o comunque legate al mondo non profit. Con l'acuirsi della crisi tali fondazioni hanno iniziato ad occuparsi con maggiore intensità di questioni legate all'ambito del welfare, in particolare per quel che riguarda le politiche giovanili. Secondo un'indagine condotta dall'Istituto per la Ricerca Sociale, tra il 2011 e il 2014 le fondazioni d'impresa italiane hanno destinato 45 milioni di euro al sostegno di 172 progetti sviluppati per aiutare circa 40 mila giovani italiani in cerca di lavoro" (menzione speciale per la Fondazione Bracco).

Tornando al bando di Fondazione Cariplo, nato per sostenere "laboratori viventi" e sperimentazioni dal basso, ha stanziato 10 milioni di euro l'anno per il triennio 2014-2016 permettendo il finanziamento di 27 progetti. Realizzato grazie a "Welfare in azione" anche il progetto di zona 9 in supporto dell'adozione di tecnologie digitali nelle scuole.

Sul fronte del Comune di Milano, gli autori hanno preso quindi in esame la piattaforma online *WeMi* "che connette persone e servizi domiciliari", e le cosiddette "azioni di educazione finanziaria", che hanno permesso "la formazione di 26 operatori come coach finanziari, mentre altri 28 stanno attualmente studiando per ottenere tale qualifica". In più "1.263 cittadini risultano iscritti al portale di sensibilizzazione "Io Welfare", mentre 140 sono quelli che hanno partecipato alle serate di educazione finanziaria".

Altri progetti hanno riguardato il welfare condominiale, i "badanti di palazzo" e l'assegnazione di spazi dismessi ad attività di quartiere.

Quanto alla Fondazione Welfare Ambrosiano, "opera in quelle 'zone grigie' in cui le persone sono a rischio di esclusione sociale ma non sono ancora scivolte in vere e proprie situazioni di indigenza", e grazie al suo "rapporto importante con il sistema bancario" ha finora erogato 8 milioni di credito a varie iniziative nel settore dell'accesso al credito, dell'accompagnamento, del credito sociale e d'impresa, del sostegno alle nuove idee imprenditoriali e delle garanzie a bandi comunali come "Tira su la cler" e "tra il dire il fare". Tra le iniziative recenti di Fwa, gli autori segnalano "Milano abitare", agenzia sociale per la locazione istituita in co-progettazione con il Comune di Milano, che si occupa di affitti a canone concordato.

Infine, gli autori esaminano l'operato di Fondazione Bracco, più attiva nell'ambito della città metropolitana. Il progetto "Oltre ai margini", ad esempio, si occupa di inserimento lavorativo e promozione della salute a Baranzate, uno dei comuni più multietnici d'Italia.

12. I luoghi dell'innovazione sociale: l'esperienza dei makerspace e FabLab milanesi di Carla Lunghi

FOCUS: Caratteristica fondante dell'innovazione è essere processo sociale, di collaborazione e di apertura verso l'esterno. In quest'ottica, Carla Lunghi indaga i laboratori di fabbricazione digitale e gli schemi di funzionamento di questi "laboratori artigianali muniti di macchinari e strumenti tecnologicamente avanzati", nati allo scopo di "rendere possibile a chiunque la fabbricazione di qualsiasi cosa", e legati allo sviluppo di ampie community estese anche all'estero.

L'innovazione sociale a Milano gravita attorno alla qualità della vita, ambientale e sociale, dei milanesi, con un forte accento sul tema delle relazioni. Il capitolo indaga gli spazi-laboratorio di fabbricazione digitale che "a Milano trovano un substrato culturale e tecnologico particolarmente favorevole". Tra le tante definizioni possibili di innovazione sociale, l'autrice fa sua quella del 2010 riportata nel "Libro bianco" in materia, ovvero: "Definiamo innovazioni sociali le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che vanno incontro ai bisogni sociali e che allo stesso tempo creano nuove relazioni sociali e nuove collaborazioni" (pag.231). E se l'innovazione sociale lavora "per trovare soluzioni concrete a bisogni sociali disattesi", lo fa naturalmente utilizzando nuove tecnologie e nuove forme organizzative.

Nel 2015 a Milano si contavano 8 incubatori, circa 70 co-working, e 9 luoghi di fabbricazione digitale. Tra questi ultimi l'autrice esamina le esperienze del FabLab *WeMake* e del makerspace *Vectorealim*, entrambi destinati alla produzione collaborativa in base ai principi dell'*open manufacturing* e dell'*open design*, in aperta controtendenza rispetto alle dinamiche consuete del mondo produttivo.

"La produzione 'aperta' è un approccio radicalmente diverso da quello tradizionale. [...] – si legge - La caratteristica più importante del fenomeno è l'apertura della rete. [...] È l'inversione dell'approccio convenzionale all'innovazione che avviene dietro porte chiuse e prevede la protezione del prodotto tramite brevetti, che ne limitano le possibilità di utilizzo e di manipolazione anche creativa. La produzione aperta incentiva l'innovazione grazie al suo carattere non esclusivo, che permette alle persone interessate di contribuire al miglioramento di un dato prodotto, anche in modo modulare agendo sulle sue singole componenti".

Luoghi cardine di questo tipo di produzione altamente innovativa sono i *Fabrication Laboratories*, o *FabLab*, "deputati...alla messa a punto e al trasferimento di metodi di lavoro replicabili da chiunque con l'ambizione di trasformare 'dall'interno e dal basso' le regole stesse dei processi creativi e produttivi".

EMBARGO FINO ALLE 11.30 DI LUNEDÌ 3 LUGLIO 2017

In conclusione, la vera ricchezza delle esperienze collaborative viene identificata con l'esistenza di ampie community e con la forza della comunità e dei legami sociali nati grazie a una forte condivisione delle passioni.

In questo contesto, scrive l'autrice, "Milano si profila come una realtà particolarmente ricca e stimolante per tali forme di produzione e di creatività, dall'altro anche nel capoluogo lombardo l'aspetto dirimente rimane la tecnologia e la sua accessibilità, in grado di aggregare comunità d'elezione e non solo territoriali".