



Primo rapporto su Milano sociale*

*di Costanzo Ranci***

Le due facce di un modello instabile: criticità e proposte

Che Milano stia attraversando una fase di cambiamento epocale nella sua organizzazione economica e sociale non ci sono dubbi. Se da un lato la transizione all'economia post-industriale è un processo ancora incompiuto, dall'altro la città ha scoperto e sviluppato già da alcuni anni la sua vocazione internazionale, specializzandosi in funzioni di tipo nodale che assumono una rilevanza strategica su scala regionale e globale. Parallelamente sta avvenendo un profondo riassesto del rapporto di Milano con la regione urbana, che sembra andare oltre il modello tradizionale della città metropolitana per evolvere verso un sistema macro-regionale. Generando nuove tensio-

ni e contraccolpi sia nel rapporto tra nucleo centrale (*core*) e area circostante (*ring*), sia nel modello di crescita sociale e demografica della città. Secondo una lettura accreditata nella letteratura sulle città globali, l'effetto macroscopico di tale complesso di cambiamenti sarebbe lo sviluppo di un nuovo "dualismo urbano", in cui si contrappongono nuovi ceti sociali attratti dalle nuove opportunità che la città mette a disposizione, ma che vi si inseriscono rispettivamente in una posizione di privilegio oppure di marginalità. La città duale è una città in cui i vantaggi sociali ed economici prodotti dalla nuova centralità acquisita nell'economia globalizzata determinano nuove disuguaglianze, nuove esclusioni. È dunque una città spaccata in due mondi: uno globalizzato e uno localizzato, uno immerso nello spazio dei flussi economici e comunicativi, l'altro ancora radicato e cresciuto nello spazio dei luoghi riconosci-

bili e dotati di peculiarità. Sviluppo e coesione sociale si scindono nella città duale, interrompendo la correlazione sinergica tra queste due dimensioni che aveva caratterizzato la crescita urbana nell'epoca della metropoli fordista.

Possiamo applicare anche a Milano il modello dualistico che altre letture hanno adottato, con successo, per spiegare l'evoluzione sociale ed economica delle grandi città globali del mondo, come Londra e New York?

Le conclusioni che sembra possibile trarre dallo studio su "Milano sociale" sono principalmente tre, e indicano nel loro complesso quanto Milano non abbia risolto, attualmente, il nesso tra sviluppo e coesione sociale:

- a) la prima conclusione è che il dualismo urbano costituisce un serio rischio per Milano;
- b) la seconda è che la scissione tra coesione e sviluppo non va interpretata come un destino inevitabile;

* Questo testo è un estratto rivisto dall'autore del volume a cura di C. Ranci e R. Torri, *Milano tra coesione sociale e sviluppo. Primo rapporto su Milano sociale*, Bruno Mondadori, in corso di pubblicazione.

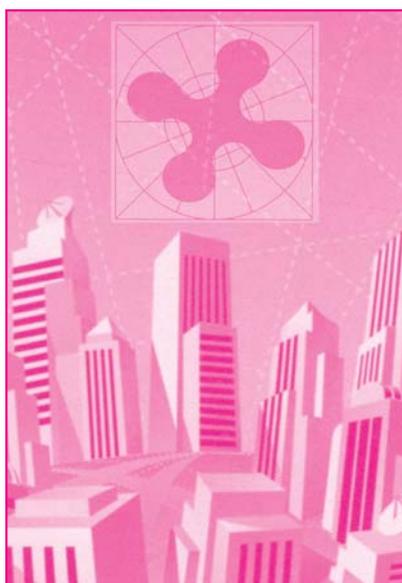
** Professore Straordinario, Politecnico di Milano.

c) la terza conclusione è che una certa connessione tra sviluppo e coesione sociale potrebbe costituire uno degli ingredienti utili a compiere con successo e senza eccessivi traumi sociali la transizione di Milano in città globale e postfordista.

I punti di tensione

Vediamo più da vicino quali sono i punti più significativi di tensione tra coesione e sviluppo. Essi riguardano tre aspetti: le trasformazioni del mercato del lavoro, le dinamiche demografiche, la conciliazione tra lavoro retribuito e lavoro domestico e di cura.

Le dinamiche del mercato del lavoro costituiscono il primo punto. Nel decennio '90 Milano perde più di 50.000 posti di lavoro, ma in questa fase accentua ulteriormente il processo di terziarizzazione, concentrando l'occupazione soprattutto nel terziario avanzato e nelle funzioni direttive. Si sviluppa un'economia della conoscenza di proporzioni simili a quella esistente nelle altre grandi città europee. Particolarmente forte è l'attrattiva di Milano verso le professioni dell'innovazione produttiva e organizzativa. Alcuni dei punti di maggiore eccellenza di Milano, come la moda e il *design*, si affermano sfruttando la connessione con le attività industriali di pregio insediate nella regione urbana, creando una fortunata sinergia tra lo sviluppo distrettuale industriale e la capacità di Milano di offrire competenze creative e sbocchi per le lavorazioni industriali territoriali. Tutto ciò, se da un lato ha creato punti di eccellenza, dall'altro determina tensioni non irrilevanti sul piano della coesione sociale.



Da un lato vengono create nuove disuguaglianze. Si assiste a una polarizzazione crescente tra le nuove professioni inserite nelle attività a elevata innovazione e le attività lavorative dedite a ruoli di servizio, con caratteristiche forti di temporaneità, atipicità e bassa qualificazione. Se da un lato la quota annuale di nuove assunzioni nel ruolo di dirigenti, impiegati e professioni intellettuali e scientifiche di elevata specializzazione è molto forte, dall'altro cresce parallelamente l'occupazione anche in settori più tradizionali del terziario, caratterizzati da bassa-media qualificazione, diffusione delle posizioni atipiche, ampio ricorso al lavoro flessibile come principale strategia competitiva, che finisce col produrre un'ampia precarietà occupazionale. L'aumento del differenziale tra professioni emergenti inserite nel terziario avanzato in posizioni dominanti e lavori impiegatizi a bassa e media qualificazione inseriti in settori tradizionali a maggiore valenza locale, è segnalato chiaramente dalle tendenze salariali degli ultimi anni, che vedono una dinamica positiva dei ruoli dirigenziali (+7%) e un arretramento

pronunciato delle occupazioni terziarie a bassa e media qualificazione (-2%). Dall'altro lato aumenta la precarizzazione del lavoro. Aumentano i contratti brevi, così come quelli di una giornata; ma parallelamente aumentano anche i contratti atipici con durata maggiore di 180 giorni. Nel complesso si sviluppa un'occupazione dallo statuto incerto. Particolarmente esposta alla flessibilizzazione appare la situazione occupazionale dei giovani, anche provvisti di una laurea a elevata specializzazione: che faticano sempre di più a inserirsi nel mercato del lavoro, che frequentemente trovano un contratto temporaneo oppure una consulenza esterna, il cui stipendio iniziale ha perso di valore in misura significativa (-13%) nel corso degli ultimi anni. Inoltre l'estrema precarizzazione dei primi anni di lavoro implica un generale rallentamento nei processi di inserimento nella vita adulta da parte dei giovani, segnalato non solo dalla loro prolungata permanenza nelle famiglie d'origine ma anche dalla tendenza al posponimento del matrimonio e dell'età del primo figlio. Non mancano in questo quadro i *trade-off*: tra l'esigenza di attrarre sempre di più risorse umane a elevata qualificazione e la difficoltà di offrire loro condizioni lavorative attraenti e dotate di prospettiva per il futuro; tra l'esigenza di mantenere elevati i livelli di competitività e quella di migliorare la qualificazione del lavoro.

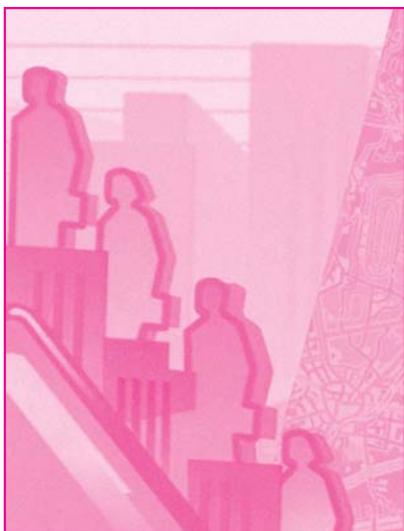
La seconda tensione intercorrente tra coesione e sviluppo riguarda il crescente contrasto tra la città dei flussi e la città dei luoghi. È indubbio che Milano sia oggi caratterizzata da importanti flussi di popolazione. Negli ultimi anni la città ha sperimentato un ricambio abbastanza marcato della sua po-



polazione, soprattutto giovanile: ai processi di espulsione di una quota elevata delle nuove generazioni nate e cresciute nella città si contrappone l'ampio flusso in entrata della migrazione extracomunitaria.

NEL DECENNIO 1991-2001, MILANO HA PERSO L'8% DELLA POPOLAZIONE RESIDENTE

Due fenomeni che si compensano su un piano meramente statistico, ma che segnalano problematiche nuove, che la città non è attrezzata ad affrontare in modo adeguato. Milano ha perso, nel decennio 1991-2001, l'8% della popolazione residente. Se non si considerasse l'ingresso della popolazione extracomunitaria, la perdita di popolazione risulterebbe notevolmente più forte. Le uscite dalla città si dirigono in gran parte nella provincia. Prevala una mobilità in uscita a breve raggio, da parte di una popolazione che mantiene tuttavia il legame lavorativo con Milano. Il graduale dissangua-



C'È UN CRESCENTE CONTRASTO TRA LA CITTÀ DEI FLUSSI E LA CITTÀ DEI LUOGHI

mento demografico cui è sottoposta la popolazione dei giovani adulti milanesi è contrastato dal massiccio ingresso di una popolazione immigrata che ha un profilo di età del tutto simile a quello della popolazione in uscita. A Milano si stima la presenza di quasi 200.000 immigrati, cui si aggiungono altri 170.000 immigrati residenti nella provincia. L'immigrazione straniera consente dunque il riequilibrio demografico. Negli ultimi anni ci sono due fatti nuovi. Il primo è rappresentato dall'aumento notevole del flusso migratorio femminile. Un fenomeno che produce un forte effetto di stabilizzazione sulla popolazione immigrata, in un doppio senso: da un lato ripristina l'equilibrio di genere all'interno di questo gruppo di popolazione e dall'altro è funzionale all'aumento dei ricongiungimenti familiari. La seconda novità è l'aumento della quota costituita dalla popolazione immigrata di seconda generazione dotata di un alloggio privato regolare. Oggi il 55% delle famiglie immigrate ha una casa tramite un contratto regolare e la percentuale è in crescita costante ogni anno. A fronte di questi fatti positivi sta un inserimento nel mercato del lavoro ancora dominato da occupazioni a bassa qualificazione, con una forte componente di lavoro irregolare. Anche il profilo reddituale della popolazione immigrata segnala il rischio di una segregazione economica e occupazionale: dai dati fiscali emerge come il reddito medio dichiarato dagli im-

migrati collocati nelle fasce d'età centrali per il lavoro sia esattamente la metà di quello dei loro coetanei nati e vissuti in Italia. Anche la pressione del problema abitativo, resta forte: le domande di edilizia sociale fatte da stranieri costituiscono ormai il 36% dell'ammontare complessivo. In altri termini, la popolazione immigrata pone problemi importanti di inserimento sociale, per la quale la struttura occupazionale e insediativa della città appare ancora profondamente inadeguata. Il contrasto tra le dinamiche di radicamento nei luoghi e quelle di flusso è dunque rilevante, e segnala come Milano rischi di non governare entrambi i flussi di cui è protagonista: smarrendo la capacità di mantenere e attrarre i giovani autoctoni che intendono investire professionalmente nella città, e integrando in modo subordinato e marginale le popolazioni di provenienza esterna.

Il terzo e ultimo punto di tensione è rappresentato dai problemi di conciliazione tra lavoro retribuito e lavoro domestico e di cura: una tensione che si esprime attraverso il crescente sovraccarico di funzioni e di compiti sulle famiglie milanesi. Il problema presenta due versanti: quello connesso all'invecchiamento della popolazione e quello connesso alla scarsa natalità. Gli *over 65* rappresentano il 23% della popolazione nel 2001, mentre gli *over 75* sono ormai il 10%. Se da un lato la popolazione anziana costituisce una risorsa di rete importante nella fase iniziale di costituzione delle nuove famiglie, l'invecchiamento porta con sé varie e profonde problematiche. Innanzitutto la solitudine: il 30% delle persone anziane vive da solo. La forte intensità delle relazioni intergenerazionali, sostenuta dall'elevata propensio-

ne alla prossimità residenziale tra genitori e figli, che sinora ha ridotto l'isolamento e la potenziale segregazione di questa popolazione, si va d'altra parte riducendo di fronte alla mobilità residenziale delle nuove generazioni e alla maggiore propensione femminile all'occupazione. Il problema più drammatico è quello della non autosufficienza. Si può stimare che la non autosufficienza interessi il 10% della popolazione *over 65*, ovvero 28.000 cittadini milanesi. A fronte di questo ampissimo bisogno di assistenza, le risorse di cura disponibili sono largamente insufficienti. Il ricorso esclusivo alle reti familiari è elevatissimo, interessando 7-8 soggetti non autosufficienti su 10. Ma la tenuta della rete familiare è oggi più che mai in discussione: il *caregiving* è attualmente assicurato da donne in età 50-59 anni, una fascia di popolazione sempre più attiva sul mercato del lavoro e investita da crescenti responsabilità familiari nei confronti dei figli e/o dei nipoti. D'altro canto, i servizi socio-sanitari offerti ai soggetti non autosufficienti sono poco diffusi, raggiungendo una quota molto limitata della popolazione in stato di bisogno. L'ampio *gap* esistente tra la domanda di servizi e l'offerta pubblica viene così colmato da un crescente ricorso a servizi privati di vario tipo, rappresentati soprattutto dall'assunzione di assistenti familiari individuali (le cosiddette "badanti"). Si stima che a questa soluzione ricorra almeno il 16% delle famiglie con anziani non autosufficienti. Gli assistenti familiari regolari sono stimati essere a Milano 53.000. Ben il 49% delle donne immigrate occupate opera in questo settore. Al crescente bisogno assistenziale e alla crisi di sovraccarico delle famiglie sta dunque rispon-

dendo la crescita di un nuovo settore produttivo, che contribuisce a elevare il tasso di occupazione femminile della città, oltre che a offrire un'opportunità di inserimento sociale e lavorativo per decine di migliaia di donne immigrate. Ma ciò crea un mercato del lavoro segregato e in buona parte irregolare, che offre scarsa tutela sia ai lavoratori della cura che ai cittadini in stato di maggiore fragilità.

Veniamo al tema della fecondità. A Milano l'indice di fecondità segnala una modesta ripresa a partire dal 1996, passando da 0,96 a 1,28 figli per donna in età fertile. L'aumento sembra determinato principalmente dall'apporto della popolazione immigrata: oggi i figli nati da genitori immigrati rappresentano quasi il 30% sul complesso delle nascite nell'arco di un anno. Sul fronte delle donne italiane, si segnala soprattutto la maggiore difficoltà delle donne milanesi che lavorano a avere figli. Le cause principali delle difficoltà riproduttive sembrano essere: una scarsa condivisione delle responsabilità parentali da parte dei padri; la scarsa diffusione del



part-time; una copertura ancora limitata dell'offerta di asili nido.

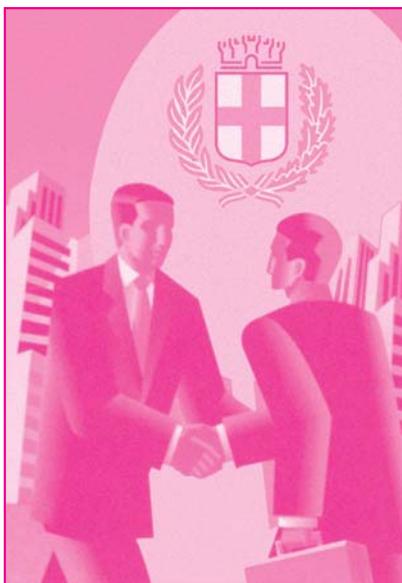
Nel complesso, i problemi di gestione della prima infanzia e quelli dell'invecchiamento mostrano come le trasformazioni sociali ed economiche in corso stiano ridisegnando a fondo le modalità attraverso cui le famiglie organizzano il loro funzionamento quotidiano. Al tradizionale sistema fondato sull'internalizzazione delle funzioni di accudimento e di cura, si va sostituendo un ricorso più pronunciato al mercato dei servizi privati, che a loro volta vengono combinati con le risorse ancora disponibili all'interno della rete familiare. Il passaggio al mercato privato, d'altra parte, pone nuovi problemi: da un lato problemi di solvibilità per le famiglie con reddito scarso e, dall'altro, problemi di fiducia e di tutela nella misura in cui la produzione di un bene fiduciario come la cura viene affidata alle logiche spesso opportunistiche e difficilmente controllabili del mercato.

Milano, dunque, sperimenta almeno tre punti di tensione tra coesione e sviluppo: la difficoltà di coniugare l'esigenza di competitività delle imprese milanesi con un miglioramento complessivo delle condizioni di lavoro e un contenimento delle disuguaglianze sociali ed economiche; l'incapacità ad assicurare un equilibrio tra flussi in entrata e flussi in uscita in modo tale attrarre e stabilizzare le risorse umane più pregiate e assicurare un migliore equilibrio demografico e territoriale; lo scarto che si produce tra la crisi di sovraccarico di cui soffrono le famiglie e lo sviluppo di un mercato privato dei servizi che non è in grado di assicurare servizi affidabili e occupazione di buona qualità.



Quale strategia per conciliare coesione e sviluppo

Le visioni che prevalgono allorché si considerano i temi che abbiamo analizzato oscillano spesso tra due estremi. Da un lato si ritiene che i problemi sociali qui segnalati costituiscano un costo collettivo pressoché inevitabile, ma che potrà essere ridotto. Sottostante è l'idea che si tratti di disagi temporanei, connessi a una fase di cambiamento accelerato che crea squilibri e disagi facilmente risolvibili se la maggiore competitività della città consentirà in futuro di disporre di risorse aggiuntive. Dall'altro lato si attribuisce l'intera responsabilità dei problemi sociali a un modello di sviluppo che subordina le esigenze di qualità della vita della città agli imperativi della competitività globale. Si rivendica di conseguenza un cambiamento di prospettiva, che ponga al centro i bisogni locali attraverso servizi dedicati alla cittadinanza, ampie strategie di controllo dei flussi migratori e di contenimento della criminalità, ripristino dei valori identitari delle comunità, forme



LE POLITICHE DI COESIONE COME UN INVESTIMENTO SOCIALE

di tutela dell'economia locale, e via dicendo. Nella prima prospettiva la priorità è assegnata alla crescita economica, che non deve essere bloccata oppure ostacolata da politiche di coesione eccessivamente regolative e sottrattive di risorse finanziarie. Nella seconda prospettiva la coesione viene al primo posto ma in una visione difensiva e contrapposta alla capacità di Milano di sviluppare la sua vocazione internazionale. Due visioni opposte ma che convergono intorno alla medesima conclusione: quella di scindere gli obiettivi economici da quelli sociali, di separare l'attenzione ai problemi sociali della città da quelli della sua competitività internazionale.

La prospettiva che qui si propone si fonda invece sull'idea di perseguire una maggiore armonizzazione tra sviluppo e coesione sociale della città. I problemi cui si è fatto riferimento costituiscono per alcuni versi fatti inevitabili (si pensi al flusso migratorio, oppure all'invecchiamento), che tuttavia interferiscono non poco con la capacità di Milano di sviluppare la sua competitività economica. Una città capace di offrire ai suoi cittadini le condizioni di equità e di stabilità sociale ed economica necessarie per poter sviluppare progetti di carriera e di vita familiare dentro la città stessa, in grado di attrarre e valorizzare le migliori risorse umane offrendo loro una qualità di vita pari alle opportunità professionali esistenti, capace di evitare che la segregazione e l'esclusione sociale possa caratte-

rizzare la vita di interi quartieri posti all'interno dei suoi confini, è una città in grado di vincere meglio la sfida della competitività. Questo intreccio virtuoso non è scontato, ma è ancora perseguibile. Esso non si crea spontaneamente. Richiede invece uno sforzo della volontà, un'azione intenzionale da parte dei diversi soggetti pubblici che operano nella *governance* politica ed economica della città. A patto, tuttavia, che si attui un rovesciamento della prospettiva sin qui dominante. L'approccio che qui si propone si fonda su un passaggio di paradigma: concepire le politiche di coesione sociale come un investimento sociale e non come un semplice costo. Si tratta cioè di assumere come obiettivo delle politiche di coesione sociale non solo la socializzazione dei rischi individuali, ma anche la rimozione degli ostacoli attuali allo sviluppo economico della città. Tali problemi possono essere trattati secondo due logiche diverse: come costo necessario di un certo modello di sviluppo, oppure come un insieme di vincoli allo sviluppo da ridurre attraverso un investimento sociale ad elevato rendimento futuro, i cui costi e benefici vanno dunque proiettati sul medio-lungo periodo, riguardando la futura configurazione degli equilibri sociali e intergenerazionali della città.

È chiaro che le politiche di coesione sociale sono chiamate, al pari di altre politiche pubbliche, a identificare e produrre un dividendo sociale, un insieme di vantaggi che si proiettano sull'intero sistema sociale e produttivo, creando le premesse per una crescita maggiore e più equilibrata. Una politica di investimento sociale può assumere infatti diversi obiettivi positivi, oltre a quelli

inerenti la soddisfazione dei bisogni della cittadinanza: la crescita dell'occupazione nel settore dei servizi, una ulteriore incentivazione alla crescita del tasso di attività femminile in congiunzione con un aumento del tasso di natalità, un'inversione della tendenza delle nuove generazioni ad abbandonare la città. Ma anche: il sostegno alla qualificazione professionale delle nuove generazioni e della popolazione immigrata, i sostegno a percorsi di transizione alla vita adulta dei giovani che consentano di superare l'imbuto esistente tra flessibilità lavorativa e rigidità del mercato abitativo offrendo più chance di investimento nel loro futuro, sia professionale sia familiare. Infine: migliorare e sostenere l'attrattività di Milano per i migliori talenti ed offrire loro possibilità di radicamento nel territorio urbano, anche attraverso il miglioramento complessivo della struttura dei servizi per l'infanzia.

Non mancano dunque le ragioni per sviluppare azioni capaci di stringere in un legame sempre più stretto e necessario coesione sociale e possibilità di sviluppo e di crescita della città. A partire dal riconoscimento di questo nesso, nascono nuove sfide per Milano, che insieme compongono una sorta di nuova agenda per Milano.

Equità e sviluppo

A Milano la diffusione di occupazioni flessibili a bassa qualificazione e l'emergere di forti differenziazioni salariali e reddituali non solo contribuiscono alla vulnerabilità materiale di una quota crescente di ceto medio, ma rischiano anche di ostacolare lo

sviluppo di un'economia realmente competitiva: entrambi i fenomeni deprimono l'investimento nelle risorse umane e nelle competenze, ostacolano la partecipazione dei lavoratori all'impresa, abbassano il livello delle aspettative individuali di crescita e quello collettivo dei consumi. Una politica locale fondata su una logica di investimento sociale deve presentarsi non come una forma di sussidio e di protezione, ma come opportunità per l'investimento formativo e per adottare strategie di riqualificazione professionale. Si tratta dunque di sviluppare anche a Milano – recependo orientamenti ed esperienze già diffuse in Europa – politiche fondate sull'attivazione sociale ed occupazionale dei lavoratori. Si tratta dunque di operare un riorientamento delle politiche attive del lavoro in una prospettiva che guarda ai temi della precarietà e della flessibilità e non solo a quelli dello svantaggio sociale, così come tradizionalmente viene considerato. Un secondo fronte riguarda lo sviluppo di azioni innovative che favoriscano l'accesso alla casa da parte dei giovani, attraverso nuovi strumenti che consentano di armonizzare la condizione di flessibilità occupa-

zionale con la possibilità di una stabilizzazione abitativa. Il punto in questione è che si tratta di evitare che con la precarizzazione del lavoro si cumulino altri possibili svantaggi, a cominciare dalla difficoltà di guadagnare autonomia e di radicarsi sul territorio urbano.

Conciliare luoghi e flussi

Milano stenta a governare i propri flussi di popolazione, siano essi in entrata o in uscita. Le politiche attualmente adottate sono centrate soprattutto su obiettivi di controllo e di sicurezza urbana. Spostare l'attenzione sull'investimento sociale significa considerare innanzitutto l'attrattività di Milano verso le risorse umane pregiate che spesso sono catalizzate da opportunità formative e lavorative esistenti nella città, ma che stentano a fare di Milano un luogo stabile di lavoro e di residenza. Milano deve migliorare l'offerta abitativa, offrire servizi che consentano di conciliare figli e lavoro, deve incentivare il miglioramento della qualità didattica e dell'attrattività delle università milanesi. In secondo luogo, si tratta di sviluppare misure finalizzate alla stabilizzazione di quei lavoratori extracomunitari che svolgono funzioni economiche preziose nell'area urbana, a cominciare da quelle presenti nell'economia dei servizi di cura. Si tratta quindi di promuovere politiche più coraggiose di inserimento lavorativo e abitativo dell'immigrazione, sviluppare strumenti di promozione dell'imprenditorialità etnica, migliorare l'offerta di qualificazione e riqualificazione riducendo i rischi di intrappolamento entro mercati del lavoro segregati.





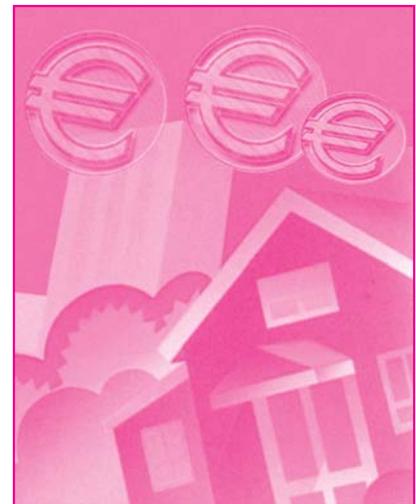
Conciliare occupazione e cura

Difficoltà di conciliazione tra l'esigenza delle famiglie di disporre di due redditi e i bisogni di cura e di accudimento da parte delle popolazioni più fragili, accresciute dall'invecchiamento demografico e dall'aumento del tasso di attività femminile sino alla soglia-obiettivo del 60% posta dal Patto europeo di Lisbona, segnalano un punto di particolare frizione tra coesione e sviluppo, che sembra risolversi spontaneamente attraverso un allargamento del ricorso a un mercato fortemente etnicizzato e poco qualificato della cura individuale, e la crescita di un'offerta privata di asili nido. Si pone il tema di quali forme di esternalizzazione della cura dovranno essere create per rispondere alla crescita del bisogno di cura e di accudimento. La risposta attuale – offerta privata a costi di mercato per la prima infanzia e mercato sommerso della cura per gli anziani – appare per diversi versi inadeguata: non garantisce occupazione regolare, rischia di bloccare i lavoratori di questo settore in un mercato del lavoro segregato, deprime la qualità dei servizi pubblici, non offre forme di tutela pubblica nei confronti dei cittadini più indifesi. Una politica locale finalizzata alla costruzione di un mercato dei servizi che garanti-

sca una qualità socialmente accettabile costituisce, in questo quadro, una strategia utile sia a rispondere al bisogno di chi richiede di essere assistito, sia alle esigenze dei lavoratori e delle imprese che offrono servizi. Maggiori opportunità di conciliazione lavoro/cura consentirebbero non solo di salvaguardare i buoni risultati ottenuti a Milano per quanto riguarda l'occupazione femminile, ma anche di contribuire, con un migliore tasso di natalità, a un parziale riequilibrio demografico. Tra le misure di conciliazione, valgono senz'altro quelle finalizzate a migliorare la simmetria dei ruoli all'interno delle coppie di genitori, ma contano soprattutto quelle volte a incentivare e sostenere il *part time* femminile: una misura che meglio, e più esplicitamente di altre, sembra sostanziare l'idea di una coniugazione tra coesione e sviluppo. All'incentivazione del *part time* dovrebbero essere accostate misure (relative, ad esempio, ai congedi parentali, o alle modalità di definizione del tempo di lavoro concordate tra impresa e lavoratrice) che nel loro complesso possono migliorare la conciliabilità.

Resta infine un'indicazione di metodo, che non è irrilevante. Chi dovrebbe assumere come proprio l'obiettivo di gettare un ponte tra coesione e sviluppo? In passato l'armonizzazione tra coesione e sviluppo è stata affidata a un ampio e forte compromesso sociale: da un lato il sistema delle imprese era concentrato sui temi della competitività e della crescita, mentre dall'altro l'amministrazione pubblica, il sistema politico e i soggetti della società civile erano incaricati di contenere le tensioni sociali. Si tratta di un modello ormai del tutto obsoleto. I motivi della crisi

sono diversi e in gran parte noti: carenza delle risorse finanziarie a disposizione dell'amministrazione locale; assenza di un orientamento condiviso alla coesione sociale e scarsa collaborazione tra gli attori sociali e politici; crisi della *leadership* morale nella città. Nonostante gli sforzi, l'azione della società civile non appare in grado da sola di sopperire alla scarsità di risorse dell'intervento pubblico. Né appare realistico, nonostante siano possibili importanti miglioramenti di efficienza e di efficacia, che l'azione pubblica sia in grado da sola di far fronte alle sfide che abbiamo annunciato in questo rapporto. A chi affidare dunque la cura della coesione sociale, e la sua conciliazione con gli obiettivi di competitività e di sviluppo della città? Il ruolo centrale di finanziamento e di regia resta naturalmente dell'ente locale. Tuttavia anche le imprese e le istituzioni economiche e finanziarie della città dovrebbero giocare un ruolo importante. Non solo perché anche esse abitano il medesimo territorio. Quanto soprattutto perché i temi che abbiamo sollevato hanno rilevanza anche per il loro successo. Un mondo dell'impresa, dunque, che guarda





◆ MILANO TRA COESIONE SOCIALE E SVILUPPO

ai problemi qui sollevati e adotta l'agenda proposta non soltanto perché socialmente responsabile, ma soprattutto perché il proprio futuro dipende anche dal modo in cui questi problemi verranno af-

frontati e risolti. Si tratta allora di inventare nuovi strumenti di progettazione e di gestione delle politiche urbane, che rilancino strategie condivise tra i diversi attori economici, sociali e politici della

città, e consentano la mobilitazione di un'ampia gamma di risorse umane e finanziarie, in funzione della costruzione di un progetto cittadino per la coesione sociale.