



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO
DIPARTIMENTO DI STUDI E RICERCHE AZIENDALI
(MANAGEMENT & INFORMATION TECHNOLOGY)

TESI

DOTTORATO DI RICERCA

IN MARKETING E COMUNICAZIONE

Smart city e sviluppo del territorio.

Matera 2019: un'esperienza di successo

Tutor:

Dott.ssa Maria Teresa Cuomo

Dottorando:

Dott. Enrico D'Alessio

Coordinatore:

Ch.mo Prof. Alfonso Siano

Sommario

PREMESSA.....	3
<i>Nuovi scenari di competitività dei territori.....</i>	4
<i>Il valore dei territori smart.....</i>	7
OBIETTIVI DELLA RICERCA.....	10
CAPITOLO 1.....	13
MARKETING DEI TERRITORI E SMART CITY.....	13
1.1 <i>Introduzione.....</i>	13
1.2 <i>Il marketing applicato ai territori: una panoramica evolutiva.....</i>	15
1.3 <i>La storia del marketing territoriale.....</i>	22
1.4 <i>Il sistema competitivo territoriale.....</i>	31
1.5 <i>Territori, qualità della vita e sviluppo sostenibile.....</i>	38
1.6 <i>Il marketing-mix territoriale.....</i>	44
1.7 <i>Smart city e marketing territoriale.....</i>	48
CAPITOLO 2.....	52
SMART STRATEGY E SMART CITY: LA CITTA' INTELLIGENTE.....	52
2.1 <i>Introduzione.....</i>	52
2.2 <i>Smart city, definizioni e profili istituzionali.....</i>	53
2.3 <i>Sviluppo del territorio e smart city.....</i>	62
2.4 <i>La dimensione di un territorio smart.....</i>	72
2.5 <i>Agenda Urbana 2020 e politiche per lo sviluppo locale: sviluppo urbano sostenibile.....</i>	78
CAPITOLO 3.....	89
GLI ECOSISTEMI SMART.....	89
3.1 <i>Gli ecosistemi SMART, i domini e lo sviluppo reticolare.....</i>	89
3.1.1 <i>People.....</i>	94
3.1.2 <i>Energy & economy.....</i>	97
3.1.3 <i>Environment.....</i>	101
3.1.4 <i>Governance.....</i>	102
3.1.5 <i>Living.....</i>	104
3.1.6 <i>Mobility.....</i>	106
3.2 <i>Tecnologie ICT, Smart city ed IoT (Internet of Think).....</i>	110
CAPITOLO 4.....	116
UN MODELLO DI SVILUPPO DELLA SMART CITY.....	116
4.1 <i>Il percorso di sviluppo della smart city.....</i>	116

4.2 <i>Gli attori: chi sono e come coinvolgerli</i>	127
4.3 <i>Un modello di analisi delle smart city</i>	133
CAPITOLO 5.....	144
IL CASO MATERA 2019	144
5.1 <i>Il percorso di candidatura: la condivisione di una visione smart per il territorio</i>	148
5.1.1 <i>Iter amministrativo e presenza di un documento di pianificazione strategica condiviso in ambito cittadino e/o regionale</i>	149
5.2 <i>La governance del processo ed il coinvolgimento degli stakeholder</i>	153
5.2.1 <i>Esistenza di un organo di governo, caratteristiche e definizione delle regole del gioco</i>	153
5.2.2 <i>Gli attori territoriali ed il coinvolgimento degli stakeholder;</i>	154
5.3 <i>Il programma delle attività ed il piano degli investimenti e gli indicatori</i>	157
5.3.1 <i>Il programma e le azioni degli ecosistemi smart;</i>	157
5.3.2 <i>Il piano di finanziamento delle azioni hard e soft;</i>	159
5.3.3 <i>Gli indicatori dei domini smart;</i>	163
5.4 <i>La comunicazione</i>	166
5.4.1 <i>Il piano di comunicazione;</i>	166
5.5 <i>Smart city per una smart region</i>	169
CONCLUSIONI E PROSPETTIVE DI RICERCA.....	172
ALLEGATI.....	178
<i>Allegato 1 - Traccia di intervista semi strutturata - Matera 2019</i>	178
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	180

PREMESSA

Oggigiorno si parla sempre più diffusamente di “SMART” inteso in una pluralità di accezioni che spesso sfuggono al cittadino e lasciano, a conclusione di ampi ed interessanti dibattiti, esclusivamente un nuovo vocabolo nel parlare quotidiano, ma nulla di più, nulla di realmente chiaro nella collettività, nell’uomo comune della strada, quello che seppur destinatario ed al contempo attore delle politiche di sviluppo dei territori, non ha alcuna consapevolezza del concept che si nasconde dietro tale parola e, ancor più grave, del ruolo che egli stesso è chiamato a svolgere per trasformare tale concetto, a piccoli passi, in realtà.

La stessa Unione Europea ci guida verso un concetto di sviluppo territoriale di tipo smart: si parla di specializzazione intelligente, di territori smart che necessitano di costruire traiettorie di sviluppo partendo dai propri punti di forza, ovvero da ciò che per svariati motivi (storici, orografici, naturalistici, di specializzazione produttiva, di know how, ecc...) essi hanno imparato a “fare” e possono fare sempre meglio.

Ciò perché migliorare qualcosa di cui già si ha competenza è un processo più logico, semplice ed al contempo produttivo rispetto all’iniziare un processo di sviluppo ex-novo. Se ciò può essere di immediata comprensione nel caso si parli dell’agire di singoli individui, (anche se non di altrettanto facile realizzazione), nel ricondurre il concetto a realtà territoriali più o meno vaste il tutto assume connotazioni molto più complesse. Non fosse altro per la pluralità di soggetti che necessitano un coordinamento, per la complessità della scelta delle traiettorie di sviluppo da attivare, della necessità di disporre di una rete che fattivamente connetta gli attori. Ma se il concetto smart, che porta con sé una pluralità di accezioni e sfaccettature resta confinato nel patrimonio di pochi, si parte col piede sbagliato!

Nuovi scenari di competitività dei territori

È oramai da un po' di tempo che mi chiedo: cosa significa valorizzare un territorio e per chi si tratta di creare valore? Negli anni si sono susseguite tantissime teorie su cosa si intenda per "valorizzazione del territorio", definendone gli ambiti (valorizzazione in senso turistico, industriale) le finalità, (miglioramento della qualità della vita, crescita del PIL del territorio), i destinatari (le amministrazioni locali, i cittadini, le imprese).

Si è cercato di comprendere quali fossero gli assets da cui partire al fine di avviare tale percorso di valorizzazione (risorse naturali disponibili, capitale umano, beni culturali, storicità dei luoghi) o anche, in alternativa, come si potesse per un territorio creare "valore" immaginando un'identità per lo stesso (attrazione di investimenti defiscalizzando una landa desolata, infrastrutturazione di aree depresse sviluppando puntuali concept di sviluppo intorno alle stesse, ecc...).

Sempre più spesso si è considerato importante accrescere il PIL dei residenti e degli altri attori presenti sul territorio, secondo una logica globalizzante che considerava i territori (identificati dal punto di vista amministrativo) competere tra loro per accrescere la propria disponibilità di risorse (materiali ed immateriali) al fine di disporre delle finanze necessarie per restituire (quanto derivato da tasse ed imposte) in termini di miglioramento dei servizi ed accrescimento della qualità della vita.

Si sono susseguite numerosissime teorie volte a delineare il modo migliore per identificare le strategie di sviluppo di un territorio, a partire dalla definizione di vision condivise derivanti da approcci bottom up (progetti integrati territoriali, forum degli stakeholder, coinvolgimento dei cittadini, residenti e pendolari), nella certezza che tale comunanza di intenti potesse rappresentare elemento essenziale per orientare in maniera consapevole e non coercitiva (fatte salve le azioni devianti) i comportamenti dei singoli e delle formazioni sociali a cui essi appartengono a garanzia del conseguimento di obiettivi comuni. Il tutto supportati dall'idea che si possa giungere a parlare

di “sistema territoriale” solo quando gli attori di una specifica area, seppur vantando interessi diversificati, condividono un indirizzo unitario di sviluppo, mediati da un attività di governo orientata alla creazione di valore socio economico.¹

Da qui l’avvio della sperimentazione di innumerevoli strumenti e modelli di partecipazione attiva, di consultazione pubblica, di aggregazione di interessi diffusi bottom up, dalla popolazione ampliata, e fino a strutturarne appositi documenti di indirizzo. E poi via a provare a declinare tempi e modalità di condivisione ed attivazione di piani, programmi e processi funzionali a tali intenti.

Seguendo tali approcci il marketing, inteso quale pensiero ordinato volto ad orientare tali attività, è stato sempre più esteso ai territori pensando agli stessi in una logica aziendalistica nella quale clienti, fornitori ed asset potessero essere identificati, circoscritti ed attivati per fini di sviluppo territoriale. Ma le categorie del marketing tradizionale stanno strette ai territori, nonostante gli sforzi accademici di voler classificare i fruitori di un territorio come “clienti” ed imprese, istituzioni, residenti/pendolari come “attori protagonisti dell’azienda città”. Chiunque mette piede in un territorio per qualsiasi fine (turismo, affari, ecc...) ne respira l’atmosfera, le relazioni, i colori, ma anche i servizi, l’umanità della gente, il cibo; ed alla fine ne trae una sintesi che non è altro che un unicum individuale, non definibile univocamente attraverso seppur complesse ricerche di mercato, come accade per i test sui prodotti volti a comprenderne pregi e difetti e ad adattarne le caratteristiche rispetto ai desiderata del consumatore tipo.

I territori, ancor più che prodotti e servizi, vivono nell’immaginario degli individui, **nascono** da quanto ognuno conosce della storia dei luoghi e della cultura (chi di noi non aveva un’immagine di ROMA derivante dalle sue letture di storia), dalle gesta dei suoi abitanti (chi non collega la cittadina di VINCI a Leonardo), **si alimentano** delle immagini diffuse da media di ogni genere e natura,

¹ Gallucci Carmen, *Il governo della crisi del sistema territoriale*, Giappichelli editore – Torino, 2003

cregono attraverso la presenza di eventi e spettacoli che li caratterizzano, **si consolidano** con la propria esperienza reale di interazione con gli stessi (attraverso visite, contatti o altro di simile).

Ma cosa è allora il marketing dei territori dal punto di vista della loro valorizzazione? Cosa è realmente valore e per chi? I territori sono, in primo luogo, uno spazio di chi ci vive o lavora, di chi vi trascorre il proprio tempo respirandone tutte le componenti.

Cosa è allora valorizzazione dei territori? Accrescerne l'attrattiva al punto da richiamare migliaia di utenti per incrementarne PIL e redditività? Favorirne la specializzazione intelligente per raggiungere un punto di equilibrio, seppur dinamico, che ne limiti la crescita esponenziale, giungendo quindi in una sorta di break even point degli stessi che ne determinino una condizione di equilibrio tra picchi di crescita e decadenza? Contemperare le esigenze di tutti coloro che, in un dato momento storico, fruiscono a diverso titolo delle aree al fine di attivare politiche di investimento e strategie di sviluppo che distribuiscano benefici a tutti? Ottimizzare le risorse di cui il territorio dispone (siano esse risorse umane, naturali, energetiche, tecnologiche, infrastrutturali) in modo da usare in maniera intelligente le stesse nella logica di una visione sempre più diffusa di territori smart?

Negli ultimi anni il punto di partenza più coerente con tutte le possibili alternative di sviluppo dei territori appare sia quest'ultimo: la creazione di smart city quale nucleo coeso in cui uomo e tecnologia cooperano per migliorare l'ambiente e la qualità della vita, in una logica di ottimizzazione delle risorse non riproducibili, condivisione ottimale delle risorse comuni (servizi, verde, ecc..), gestione congiunta delle risorse naturali (come l'energia che attualmente è di competenza del singolo), definizione e gestione comune di cosa è il territorio ma, principalmente, di come esso deve essere comunicato nella rete e nelle interazioni.

Una sorta di nucleo pensante, di rete sinergica in cui tutti i centri di produzione siano innervati e diventino nodi di una rete che si sviluppa su più dimensioni alla stregua di un cervello umano, in cui tutto ha importanza e tutto è interconnesso al fine di identificare comunque soluzioni, ma anche e preferibilmente soluzioni innovative.

Ciò determina le **nuove condizioni per la competitività dei territori**, ne caratterizza il punto di partenza, qualunque sia la dotazione di risorse hard o soft disponibili, su cui costruire politiche di sviluppo. Permeare di tecnologie il territorio in una logica smart ne accresce di per sé il valore, ottimizza l'utilizzo delle risorse locali e crea la base per un percorso virtuoso di sviluppo.

Il valore dei territori smart

L'intento del presente lavoro è di comprendere come si è evoluto il concetto marketing territoriale, con particolare riguardo alla dimensione urbana, ed in che modo si è passati dall'originaria idea di applicare *sine qua non* le metodologie, i modelli e le tecniche del marketing (tipici del mondo aziendale) al territorio al fine di generare "valore" e vantaggi competitivi rispetto ad una o più specificità, all'attuale idea di marketing orientato allo sviluppo di città intelligenti quale base valoriale a garanzia, in primis, della qualità della vita dei cittadini e, solo successivamente, quale punto di partenza per la competitività dello specifico contesto urbano.

Si tratta di un passaggio graduale ma deciso, dal marketing rivolto al mercato e volto ad attrarre risorse, ad un marketing interno orientato a coloro i quali vivono quotidianamente, per qualsiasi ragione, un determinato territorio.

Oggi l'idea è che non vi sia più un marketing delle città per attrarre turisti, clienti, investitori, ma prioritariamente si parli di marketing territoriale quale momento di crescita della qualità della vita dei cittadini, di abbattimento dei costi (spending review territoriale), miglioramento della qualità dell'ambiente e della vita e poi, sono il un secondo momento, il marketing si orienterà verso l'esterno.

La nascita delle smart-city ha strette connessioni con l'evoluzione tecnologica del mondo ICT e di tutte le applicazioni ad esso connesse: dalla permeabilità della rete all'essere tutti noi, donne e uomini, paragonabili a dei veri e propri "dispositivi" in grado di comunicare con la stessa, fino a giungere al concetto di "Internet delle cose": il tutto rappresenterà l'evoluzione naturale delle città

in una logica di crescente efficienza e sinergia tra gli attori territoriali. Per battere la concorrenza bisogna collaborare e solo cooperando si generano economie di relazione ed efficienza.

Open source, tecnologie scalabili, condivisione sociale di dati provenienti dalla sensoristica, sono le basi concettuali su cui costruire il futuro delle nostre città.

Non più dunque marketing dei territori volto a valorizzare acriticamente gli stessi perseguendo una semplicistica logica di attrazione delle risorse sulla base di una vision definita dal centro di governo ed attuata dai diversi attori del territorio (che molto spesso non conoscono e condividono tale vision), ma **marketing interno** in una visione cooperativa ed evolutiva che, attraverso l'ausilio delle tecnologie e di internet delle cose renda migliore la qualità della vita dei cittadini, porti all'ottimizzazione delle risorse e renda la città, automaticamente più attraente, generando quel valore che in passato si ricercava tramite il marketing territoriale tradizionale.

Non Smart City intesa esclusivamente quale acronimo che declina i caratteri di efficienza ed ottimizzazione delle risorse, propri delle visioni che rappresentano la città come una macchina costituita da componenti tecnologiche cooperanti, ma in una visione decisamente più olistica.

Le Smart Cities sono caratterizzate dalla presenza di infrastrutture tecnologiche di informazione e comunicazione pervasive e collaboranti. Quest'ultime migliorano l'efficienza nella gestione delle risorse urbane e incrementano le relazioni e le interazioni all'interno dello spazio urbano. Tuttavia, però la Smart City non prescinde dal ruolo fondamentale che i cittadini svolgono nella crescita e trasformazione dello spazio urbano; proprio per questo tali infrastrutture di comunicazione sono in primo luogo uno strumento che intensifica le connessioni e gli scambi tra gli abitanti della città.

Tale approccio evidenzia come la città sia costituita da tante componenti interagenti, umane e non-umane, che costituiscono un complesso sistema ecologico in cui gli strumenti propri della Smart City possono facilitarne la gestione, senza limitarne la libera evoluzione all'interno di rigidi protocolli.

L'intensificazione e il moltiplicarsi delle relazioni e interazioni sono quindi concetti alla base della visione prodotta dal modello delle Città Intelligenti, dove la crescita e lo sviluppo dello spazio urbano possono essere condotti attraverso pratiche che abilitano nuovi livelli di collaborazione basati su sistemi di conoscenza diffusi.

La conoscenza diffusa e la capacità dei cittadini di agire in modo coordinato sono caratteristiche peculiari delle città intelligenti, accelerate dalle tecnologie urbane pervasive che facilitano la rapida diffusione dell'informazione e abilitano nuove forme di interazione attraverso lo spazio fisico e digitale e generalo lo sviluppo della cosiddetta "**collaborative economy**".

Ne deriva la costruzione di cosiddetti Centri della Conoscenza come dispositivi concettuali che facilitano la creazione di Smart Cities, suggerendo le forme materiali e immateriali con cui generare contesti urbani intelligenti.

OBIETTIVI DELLA RICERCA

Obiettivo della presente ricerca è di analizzare il tema delle smart city quale evoluzione del marketing territoriale, con l'intento di comprenderne le specificità e descriverne il ruolo nel processo di valorizzazione dei territori urbani.

Sempre più frequentemente, vista la scarsità di risorse a disposizione delle amministrazioni pubbliche, l'organo di governo dei territori, a qualsiasi livello esso operi, si trova a dover effettuare delle scelte di programmazione che necessitano di un'adeguata ponderazione nell'identificare le possibili traiettorie di sviluppo locale su cui indirizzare investimenti materiali ed immateriali. Le risorse inoltre, per lo più di provenienza comunitaria, rispondono a logiche rigide di gestione, a parametri operativi non derogabili ed a tempistiche imposte e non derogabili.

L'UE detta sempre più linee di indirizzo strategiche volte a guidare l'utilizzo di tali risorse limitate affinché vi possa essere una crescita ed uno sviluppo dei territori più o meno coerente con le aspettative condivise.

Emerge e si rafforza la necessità che gli amministratori locali abbiano la padronanza di strumenti e tecniche in grado di supportarli nella programmazione e nella pianificazione delle politiche di sviluppo locale, in linea con gli ultimi orientamenti (Smart Specialization Strategy) determinati dalla Agenda Europea 2020 della Commissione. La realtà dei fatti ha mostrato, negli ultimi decenni, grosse criticità pianificatorie e gestionali da imputare a manager locali e classe politica. La presente ricerca, pertanto, si pone nella posizione di voler analizzare i nuovi scenari del marketing territoriale, con particolare riguardo al marketing alle città, per poi verificare se e quanto vi sia consapevolezza, in capo agli organi di governo, della necessità di disporre di rinnovate competenze in materia di programmazione e gestione delle politiche di marketing territoriale, alla luce del concetto di smart city.

Si affronterà, a tal proposito, il caso "Matera 2019 capitale europea della cultura", analizzando in che misura la strategia ed il piano di sviluppo della città e, conseguentemente, della Regione

Basilicata, sia in linea con l'adozione di modelli, tecniche ed azioni proprie di una gestione manageriale del territorio.

Crediamo, difatti, che l'occasione dettata dall'essere selezionati quale "CUORE PULSANTE DELL'EUROPA" per dodici mesi non può esimere l'amministrazione dal porre in essere tutte le azioni necessaria affinché tale opportunità diventi un volano di sviluppo per l'intera area.

In tale contesto di riferimento si struttura il presente lavoro con l'obiettivo di rappresentare la diffusione della percezione della problematica nell'ambito dei soggetti che tramite l'adozione di azioni e progetti di marketing territoriale mirano ad un concreto piano di crescita del territorio e al miglioramento delle sue potenzialità.

Le principali scelte epistemologiche alla base del lavoro sono state quelle della tipologia descrittiva e del metodo induttivo/qualitativo. Il metodo qualitativo, inoltre, trova giustificazione nella difficoltà di quantificazione dei fenomeni indagati e nell'importanza del contatto diretto con il contesto locale per la loro comprensione.

Il quadro teorico di riferimento sulla base del quale sono stati formulati gli specifici propositi di ricerca è stato definito grazie ad un'ampia indagine bibliografica (fase esplorativa della ricerca).

La successiva indagine sul campo per la verifica/approfondimento dei quesiti di ricerca è stata sviluppata attraverso analisi documentale e la realizzazione di interviste ai responsabili delle strutture istituzionali lucane, direttamente coinvolte nelle politiche di marketing territoriale riconducibili a Matera 2019: la Fondazione Matera 2019, la Regione Basilicata, il Comune di Matera.

Nel primo capitolo viene effettuata un'analisi della letteratura sul Marketing Territoriale, cercando di coglierne i principali contributi ma non inquadrando i medesimi in dei filoni specifici, essendo comunque una letteratura piuttosto recente e soprattutto di taglio pratico-operativo. Dopo la presentazione delle principali definizioni e contributi, l'attenzione si focalizza sul passaggio dal

Marketing al Marketing del territorio ed infine ci si sofferma sui principali elementi del mix operativo e sullo smart marketing territoriale, in maniera funzionale al resto dell'indagine.

Nel secondo capitolo si approfondirà il tema della smart city quale evoluzione del marketing territoriale delle città, con focus su quell'insieme organico di fattori di sviluppo di una città quali gli aspetti di natura infrastrutturazione materiale (fisica), quelli relativi alla disponibilità e dalla qualità delle infrastrutture dedicate alla comunicazione (ICT) nonché le componenti della partecipazione "sociale" (capitale intellettuale e sociale).

Il terzo capitolo affronterà il tema della classificazione degli ecosistemi smart, con analisi di tutti i domini che, secondo il pensiero dominante, rappresentano le principali aree di indagine al fine di misurare il grado di smartness di un territorio.

Il quarto capitolo indaga i modelli di evoluzione della smart city, rappresentando i vari step di sviluppo della stessa in tutte le sue componenti (infrastrutture, attori, capitale umano), al fine di identificare una metodologia comune di analisi del fenomeno.

Nel quinto capitolo si analizzerà il caso Matera 2019, verificando in che modo la governance del processo ha attuato le strategie di marketing territoriale nella logica dello sviluppo della smart-city, il grado di coinvolgimento degli attori nella strategia in corso di realizzazione e, applicando la matrice evolutiva delle smart-city, in che stadio si collocherà la città a valle del percorso ipotizzato. Infine si proverà a dare qualche suggerimento su come migliorare il processo in-progress, sia con riguardo ad ulteriori investimenti possibili, sia con riferimento alla comunicazione interna volta a coinvolgere la collettività, sia con riferimento alla sostenibilità dell'iniziativa nel tempo. (SMART MAINTENANCE)

CAPITOLO 1

MARKETING DEI TERRITORI E SMART CITY

1.1 Introduzione

Lo sforzo di applicare le tecniche del marketing tradizionale ai territori ha, nel corso degli anni portato a declinare numerosissimi approcci metodologici ed altrettante definizioni di cosa, nella realtà, potesse meglio rappresentare un fenomeno così complesso.

I diversi tentativi di considerare il territorio alla stregua di un prodotto/servizio sul quale generare valore attraverso l'identificazione e la costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile hanno portato allo sviluppo di percorsi teorici diversificati e focalizzati a volte sulle componenti hard e soft disponibili nelle dotazioni territoriali², altre volte su componenti relazionali e sociali, altre volte ponendo l'accento sull'idea che i territori potessero essere paragonati a veri e propri sistemi vitali³.

Caroli⁴, ad esempio, evidenzia quale elemento chiave per avviare azioni di marketing territoriale, la necessità di generare una vera e propria "**pianificazione strategica**" che veda coinvolti tutti gli attori del territorio al fine di adottare una visione condivisa, azione fondamentale affinché il contesto definisca ed acquisisca una propria identità.

Vararlo⁵ considera il marketing territoriale quale leva per governare lo sviluppo locale in una **logica aziendalistica**, perseguendo quattro finalità: rafforzare il tessuto produttivo, creare le condizioni per attrarre nuove iniziative imprenditoriali, incentivare l'avvento di co-finanziatori, sviluppare le competenze immateriali d'area.

² Barney J.B. *Resource Based Theory: creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, Oxford, 2007

³ Golinelli C. *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Tonino, 2002

⁴ Caroli M.G. *Il marketing territoriale*, Angeli, 1999

⁵ Varaldo R., *Dal localismo al marketing territoriale*, in Sinergie, quaderno per la pubblicazione degli atti del convegno "il marketing per lo sviluppo locale", Luiss Guido Carli Roma, 1999

Valdani ed Ancarani⁶ evidenziano le possibili declinazioni di un piano di marketing territoriale, distinguendo:

- ✚ il piano di **marketing territoriale esterno**, volto a creare, costruire e mantenere relazioni vantaggiose con il mercato funzionali a creare opportunità incrementali di impiego per i residenti e generare una ricaduta economico-reddituale per l'intera area;
- ✚ Il piano di **marketing territoriale interno**, funzionale ad attivare processi di condivisione tra gli attori del territorio e generare piena soddisfazione degli stessi;

Rilevante è stato lo sforzo di traslare il concetto di marketing-mix, tipico del marketing operativo applicato al mondo delle imprese e dei prodotti ai territori, con tutte le limitazioni e gli adattamenti che ne derivano.

Da un altro punto di vista si pongono gli autori che focalizzano maggiormente l'attenzione sugli aspetti di **sviluppo sostenibile del territorio** quale finalità principe del marketing territoriale, specificatamente di quello urbano, con enfasi sulla contrapposizione tra l'obiettivo di azioni di marketing territoriale "orientate alla vendita" e le azioni di marketing territoriale di ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili e migliorare la qualità della vita degli utenti del territorio⁷.

Ed è in quest'ultima linea di pensiero che si colloca il filone di studi inerente i territori cosiddetti smart: le azioni di sviluppo locale si strutturano in un processo articolato che segue diversi step, spostando l'attenzione, in una prima fase, dall'ambiente esterno a quello interno, dalle risorse naturalmente disponibili alla costruzione di un processo di sviluppo e generazione di valore fondato sulle tecnologie per poi orientare, in una seconda fase, le azioni verso l'ambiente esterno. Ed è in questa direzione di analisi che si propone di agire il seguente lavoro.

⁶ Valdani E. Ancarani F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, EGEA, 2000

⁷ Caroli M.G. *Il marketing territoriale*, Angeli, 1999, pag.82

1.2 Il marketing applicato ai territori: una panoramica evolutiva

Riprendendo il discorso sull'evoluzione del marketing territoriale, vista la pluralità di posizioni, appare molto chiaro come lo stesso sia qualcosa di ben più complesso di quanto possa a prima vista sembrare (Sicca, 2000) e che, certamente, non si esaurisce e limita alla comunicazione e promozione dei territori (Flipo e Texier, 1992; Kotler et al., 1993).

A volte potrebbe sembrare che il marketing territoriale sia poco più che una nuova terminologia per un set di tecniche che sono rimaste sostanzialmente immutate (Paddison 1993), ma la disciplina di marketing ha molto più da offrire che non solo un nuovo nome per ciò che da sempre si chiama politica di sviluppo urbano (Krantz e Schätzl 1997).

L'etichetta "marketing territoriale" comprende e racchiude in sé due concetti, "marketing" e "territorio", ciascuno dei quali presenta una propria tipicità.

Sinteticamente, per il momento basti considerare che, agli estremi, il marketing oscilla tra il concetto di tecnologia e quello di teoria, il territorio tra una propria dimensione ontologica e l'assimilazione all'impresa. Disaminare quindi l'affiancamento di due termini rispettivamente carichi di significati peculiari è una questione di metodo molto importante.

L'assunzione di partenza, affrontando il tema del marketing territoriale, consiste indubbiamente nell'assunto che i principi, le metodologie e le finalità di marketing non siano univocamente applicabili all'impresa profit oriented, dove la disciplina nasce, ma possano essere estese dal punto di vista epistemologico a qualsivoglia organizzazione, genericamente definita, che interagisca con un pubblico di riferimento (Kotler e Levy, 1969; Hunt, 1976, 2002).

Va pertanto configurandosi una ipotesi di «marketing» come corpo disciplinare unico, valido per tutte le organizzazioni ed in cui il profilo gestionale e l'orientamento strategico non presentano sostanziali differenze, tali da escluderne una diffusa applicabilità (Mele, 1993). Nel corso degli anni abbiamo visto il proliferare di numerosi filoni disciplinari, quali il marketing sociale, il marketing urbano, il marketing delle organizzazioni no-profit, il marketing pubblico ed il marketing territoriale.

Quest'ultimo nasce dalla considerazione che il territorio attua dinamiche di scambio nei confronti della propria utenza attuale e potenziale e, in qualità di "bene pubblico", non orientato al profitto, non avrà un esclusivo obiettivo di sviluppo economico, ma sosterrà anche una più ampia e composita finalità di creazione di valore pubblico (Moore, 1995) e di innalzamento della qualità della vita per la popolazione residente.

Il tema dell'applicabilità del marketing al governo delle città è affrontato anche da Krantz e Schätzl (1997, op. cit.), secondo i quali è possibile giustificare tale estensione in virtù di due ragioni: i processi di scambio tra organizzazioni, sia nel settore privato sia nel settore pubblico, quale quello urbano e territoriale, sono molto simili (tesi dell'analogia); inoltre, obiettivi di penetrazione del mercato e persuasione dei partner dello scambio stesso risultano più efficienti se perseguiti attraverso il marketing (tesi dell'efficienza).

Il tema del "quale marketing" si affermi e sia funzionale al singolo ambito applicativo in cui la disciplina si diffonde via via (Troilo, 1993; Grandinetti, 1994), risulta essere strumentale all'analisi in oggetto, proprio perché il contesto territoriale appare tra gli oggetti di analisi più complessi: al marketing si deve, quindi, ricorrere avendo chiara consapevolezza dei limiti ad esso connessi (Bellini, 2000).

La trasposizione diretta dei concetti di marketing tradizionale al marketing delle città dà dei risultati ancora limitati e insoddisfacenti. Come spesso accade al momento dell'apparizione di una nuova idea, si manifestano posizioni estreme (Texier, 1993).

Dematteis (1994) sostiene, nel caso di un territorio cittadino, che l'espressione marketing urbano è una «contraddizione in termini», in quanto il connesso valore intrinseco è determinato dalla sommatoria di vantaggi indivisibili, non vendibili e difficilmente adattabili alla domanda.

Sulla stessa onda Golfetto (2000) ritiene la scelta di applicare a contesti territoriali strumenti tipici del marketing, tradizionalmente riferiti alle imprese, è densa di difficoltà.

I problemi emergenti nella gestione del marketing applicato ai territori sono di molteplice natura e pongono delle evidenti differenze nei riguardi del marketing del settore privato. Solo a titolo di esempio non assolutamente esaustivo si pensi alla difficoltà di identificare chiaramente il prodotto “territorio” (promuoviamo lo spazio turistico? Una risorsa culturale? La vivibilità dell’ambiente urbano?), aspetto di immediata intuizione nel caso del settore privato; oppure alla contemporanea presenza di una molteplicità di attori tutti protagonisti dello sviluppo territoriale (imprese, cittadini, Amministrazioni) e la difficoltà di coordinamento degli stessi da parte dell’organo di governo, considerato che lo stesso ha potere di inferenza esclusivamente per quanto gli compete in termini di amministratore del territorio, rendono molto più complessa la mera trasposizione delle tecniche del marketing aziendale al territorio.

Il problema si configura quindi, non tanto come mancanza di competenze dei responsabili dell’attuazione delle strategie e delle politiche di marketing, quanto piuttosto come problema generale, di nascita e sviluppo di una disciplina, rispetto alla quale l’impianto teorico pare ancora in parte da costruire.

Alcuni autori ritengono che l’ambiguità che contraddistingue il concetto di marketing territoriale sia dovuta al fatto che esso esprime «un’idea complessa, difficile da focalizzare, in cui la teoria di base vive ancora una fase rudimentale e, specialmente quando deve essere messa in pratica, si trova ancora nello stadio dell’infanzia» (Sforzi, 1994).

In questa prospettiva, Corsico (1994) afferma come la questione del linguaggio non sia secondaria: passando da un campo disciplinare puramente “imprenditoriale” al territorio, infatti, si sostiene che sia necessaria una «traduzione dei linguaggi» che implica una trasposizione di un insieme di idee da un sistema di riferimento concettuale a un altro.

Linea di pensiero, questa, ripresa da parte della letteratura degli anni ’80, secondo cui non si deve importare un repertorio di tecniche da altre discipline sic et simpliciter, ma chiedere alle stesse, ed

in primis al marketing, di contribuire in qualità di «nuovo paradigma che struttura il modo in cui il complesso funzionamento di una città è guardato» (Ashworth e Voogd, 1988).

Lo stesso Corsico (1994, op.cit.) nota che l'espressione marketing urbano o territoriale potrebbe di fatto celare tre differenti metafore, dalle implicazioni assai diverse. Essa può essere infatti intesa quale:

- ✚ marketing nella città, dove la città è intesa come mercato in cui si svolge un sistema di scambi;
- ✚ marketing della città, dove la città si qualifica come merce, termine dell'azione di marketing e oggetto dello scambio;
- ✚ marketing fatto dalla città, dove la città si caratterizza come impresa ovvero svolge attivamente azioni di marketing.

Nessuna delle tre metafore sembra da sola esaurire la complessità della problematica, ma evidenzia le sovrapposizioni evocate da un'espressione quale "marketing territoriale", che non vanta al momento un consolidato costruito e una base empirica pregnante.

La letteratura italiana ha preferito, pur evidenziandone i limiti e le cautele, la terza metafora, sostenendo l'applicabilità del marketing al territorio in virtù dell'assimilazione delle dinamiche territoriali a quelle d'impresa.

La metafora del "territorio come impresa" (Vesci, 2001) ha così conosciuto nel nostro paese un vasto consenso e un'ampia diffusione (Camagni, 1994; Caroli, 1999; Valdani e Ancarani, 2000; Latusi, 2002).

Su tale metafora si è costruito l'impianto teorico ed operativo di riferimento del marketing territoriale, determinatosi così non tanto riferendosi al concetto di mercato e alle problematiche citate in precedenza circa la possibilità di estendere la disciplina del marketing ad altri campi diversi da quelli dell'impresa, ma in virtù della **metafora "territorio come impresa"**.

Dal momento in cui esiste un mercato del territorio in cui l'applicazione del marketing è pienamente legittimata, l'assimilazione del territorio all'impresa rischia di non tenere in debito conto le specificità delle dinamiche di scambio poste in essere dal territorio. A tal proposito, più fine appare la considerazione di Van den Berg (1990) secondo cui «a city should be managed as a business enterprise», dove l'orientamento al mercato costituisce un riferimento indispensabile. Esiste infatti sempre più una ipercompetizione tra i territori determinata da fattori esterni agli stessi (globalizzazione e terziarizzazione dell'economia, reti di comunicazione) ma anche da cause interne (new public management), di tipo *resource and knowledge based* e sopravvivranno solo le regioni capaci di competere in contesti ad elevato differenziale di conoscenza⁸.

Come noto oggi i territori vivono una fase di profonda trasformazione e necessitano, pertanto, di una politica di gestione appropriata, in grado di valorizzarne le specificità. Tuttavia il marketing strategico territoriale non può essere paragonato a quello realizzato dalle grandi imprese: gestire una città o un territorio come un'impresa richiede un approccio differente. Infatti, il concetto di imprenditorialità è estraneo alle pubbliche amministrazioni fondate, invece, su una cultura di tipo gerarchica e burocratica ed a ciò vanno aggiunte tutte le problematiche legate alla proprietà e all'uso dei beni pubblici.

Il contributo arrecato da discipline di matrice aziendale e manageriale, quali il marketing, alla gestione e al governo del territorio si rivela indubbiamente significativo ed anche necessario, ma allo stesso tempo deve tenere conto delle specificità intrinseche che connotano nuovi ambiti di applicazione.

“Marketing territoriale”, concludendo, è un'espressione pienamente legittima e capace di notevole fertilizzazione (Caroli, op. cit., 1999) in sede sia accademica sia gestionale, in quanto ogni territorio è interessato da dinamiche di scambio.

⁸ Valdani E. Ancarani F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, EGEA, 2000

Tuttavia, come indicato dalla prudenza manifestata dagli autori nel discutere la relazione marketing-territorio, è necessario tener conto di alcune considerazioni di partenza, tra cui il focus sulle peculiarità territoriali e il superamento della mera trasposizione dei concetti e delle prassi dall'impresa al territorio.

Pare evidente che **in letteratura prevale il concetto di marketing territoriale come insieme di strumenti aziendali traslati dall'impresa a contesti geografici**, al fine di raggiungere obiettivi di sviluppo locale attraverso l'attrazione di investimenti e/o turisti e la massimizzazione del benessere attraverso la soddisfazione degli utenti attuali⁹.

Al contrario, solo in rari casi il marketing territoriale viene considerato una disciplina¹⁰. Elemento comune è, invece, il riferimento al concetto di mercato, spesso indicato in modo esplicito.

Con maggior dettaglio, Caroli (1999, op.cit.) indica che nell'ambito di un più generale obiettivo di sviluppo sostenibile, il marketing territoriale è finalizzato a promuovere la competitività economica di un'area geografica, contemplando i vincoli mossi da altri obiettivi, quali l'equilibrio e la coesione sociale unitamente alla sostenibilità ambientale.

Pertanto gli obiettivi sociali indicati in letteratura a latere di quelli economici sono difficilmente perseguibili attraverso una strategia di marketing, essendo questa in ogni caso di matrice aziendale, e costituirebbero piuttosto dei vincoli all'azione di marketing territoriale medesima (Caroli, op. cit., 2006).

La critica mossa non appare del tutto condivisibile in quanto anche la sola attrazione di investimenti d'impresa su un territorio deve necessariamente temperare, specie se manifatturiera, le

⁹ Cfr. Kavaratzis, 2004; Ancarani, 1996, 1999, 2001; Alderson, 1965; Camagni, Gibelli, 1999; Cidrais, 2001; Doel, Hubbard, 2002; Ferrari, 2000; Gregori, 2000; Hallen et al., 1991; Van Limburg, 1998; Ward, 1998; Petruzzellis, 2002; Polci, 1999; Siano, 2001;

¹⁰ Cfr. Fontana, Caroli, 1999; Varaldo, Caroli, 1999; Valdani, Jarach, 1998; Kotler et al. 2003; Borghesi, 1994.

implicazioni a livello non solo urbanistico ma soprattutto sociale, che da essa derivano. **Inoltre se l'azione di sviluppo di un territorio parte da una pianificazione strategica orientata a massimizzare l'impatto delle componenti riconducibili al terziario avanzato ed ai servizi, interconnesse in una rete "smart" volta ad ottimizzare le risorse e l'impatto delle stesse sull'ambiente, le posizioni di sviluppo locale e benessere dei cittadini non appaiono affatto incompatibili.**

Considerando che nella maggior parte delle definizioni citate gli obiettivi economici e sociali siano entrambi presenti, la metafora del territorio come impresa denota ancora qualche perplessità; sebbene infatti si vada affermando l'idea che l'obiettivo del profitto sia sostituito dalla creazione di valore (Porter, 1987), la ricerca di benessere sociale e di sviluppo sostenibile rimangono obiettivi che esulano dalla dimensione strettamente imprenditoriale.

Dopo un primo sforzo definitorio, è possibile completare l'analisi ricordando che il marketing territoriale non deve essere confuso con altre apparentemente simili politiche di governo del territorio, al fine di evitare che si pensi al marketing territoriale come un «vino vecchio in botti nuove» (Krantz e Schätzl, op. cit., 1997).

Per lo specifico caso italiano, lo stesso Caroli (1999, op. cit.) propone un'indicazione di azioni potenzialmente assimilabili al marketing territoriale, le quali viceversa presentano metodi ed obiettivi sensibilmente diversi. Sicuramente il marketing territoriale non può essere sovrapposto alla pianificazione urbanistica, avendo entrambi rispettivamente funzioni assai diverse.

In entrambi i casi suddetti, il marketing territoriale svolge un ruolo complementare alle stesse politiche locali ed urbanistiche, configurandosi come importante contributo metodologico da tenere in considerazione: esso consente di introdurre il punto di riferimento rappresentato dai bisogni e dalle aspettative della domanda territoriale e di ampliare, così, la visuale di simili politiche.

Si ritiene inoltre riduttivo intendere il marketing del territorio come funzione di vendita o commerciale, ruolo che, peraltro, non ricopre nemmeno nelle imprese.

Altra riflessione va spesa con riguardo ai casi in cui le azioni di marketing territoriale sono orientate al sostegno ad ai sistemi locali di impresa: il rischio maggiore è rappresentato dal fatto che non venga rafforzato un territorio bensì lo specifico gruppo di imprese, limitando il raggio d'azione e gli effetti ricercati del marketing territoriale medesimo e che il marketing territoriale si trasformi in una mera funzione di erogazione di servizi all'internazionalizzazione delle imprese. Altro aspetto della medaglia si rileva nel momento in cui si pensa al marketing territoriale quale leva per l'attrazione di investimenti: anche in questo caso la definizione non è esauriente, in quanto le finalità cui è chiamato il marketing territoriale vanno ben oltre al solo incremento di insediamenti industriali dall'esterno.

Infatti, l'aumento di coloro che si localizzano in un'area non è l'unico indice del miglioramento competitivo a livello territoriale; inoltre, l'attrazione è comunque strumentale a finalità superiori mosse dagli stakeholders nel loro complesso, che potrebbero sostenere altre linee e modalità di sviluppo locale.

L'azione di attrazione di investimenti sul territorio necessariamente segue una ridefinizione quali-quantitativa dell'offerta territoriale locale (Valdani e Ancarani, op. cit., 2000; Jarach, 2000), dovendo, quindi, prima il marketing territoriale perseguire obiettivi di carattere interno; infine, in chiave relazionale, l'attrazione di investimenti rappresenta solo l'avvio di un'azione strategica di marketing territoriale che, invece, su arco di tempo pluriennale e a vari livelli di governance, vedrà l'implementazione di ulteriori e continui interventi di mantenimento ed ottimizzazione delle relazioni a livello di sistema locale.

1.3 La storia del marketing territoriale

Analizzati i diversi contributi scientifici volti a favorire la trasposizione dal marketing al marketing territoriale, è utile soffermarsi sul perché nasce il marketing territoriale e quali siano le motivazioni

sottese alla diffusione di un simile filone disciplinare che ha visto un notevole fermento negli ultimi decenni, non solo a livello teorico, ma soprattutto a livello pratico.

La letteratura accademica presenta il marketing territoriale essenzialmente quale ambito del marketing che si fonda su un'ipotesi precisa: l'assimilazione del territorio all'impresa. Tale metafora rileva come le città e i territori siano in competizione tra loro e, pertanto, richiedano l'apporto di discipline manageriali quali il marketing. È, infatti, innegabile che il territorio faccia marketing in quanto genera scambi sia al proprio interno sia nei confronti di aree geografiche esterne con l'obiettivo di creare valore per la comunità di riferimento. La specificità del marketing riguarda la dimensione dello scambio di mercato e consente di approcciare il governo territoriale a partire dall'esame delle dinamiche relazionali di scambio realizzate dagli attori locali.

La relazione tra marketing e territorio si potrebbe risolvere in termini di studio del mercato del territorio. Il territorio diviene esso stesso soggetto cui può essere riconosciuta una funzione imprenditoriale volta alla massimizzazione del valore degli scambi. Si giunge a parlare di marketing territoriale, infatti, perché il territorio attua dinamiche di scambio nei confronti della propria utenza attuale e potenziale, e in qualità di "bene pubblico" non orientato al profitto, non avrà l'esclusivo obiettivo di sviluppo economico, ma sosterrà anche una più ampia e composita finalità di creazione di valore pubblico e di innalzamento della qualità della vita per la popolazione residente.

Il marketing territoriale, come ogni altro filone di marketing, è emerso e si è sviluppato in sede accademica come una disciplina di matrice pratica (Baker, 1998), a seguito dell'osservazione di prassi iterative e diffuse che hanno visto come attori e promotori i territori (McDonald's, 1938; Ryans e Shanklin, 1986).

Storicamente le azioni definite in seguito in letteratura come "marketing territoriale" iniziano in Europa in epoca coloniale, quando i giornali presentano pubblicità relative ai territori di neoconquista e quando rinomate località turistiche iniziano a promuovere la loro immagine.

Anche negli Stati Uniti d'America, a partire dalla metà del XIX secolo ed al fine di attrarre investimenti e residenti, i comuni svolgono un'intensa attività di comunicazione, mentre già nei primi decenni del Novecento vengono istituite agenzie pubbliche. Politiche di attrazione di investimenti vengono attuate anche da alcune città del Canada e della Gran Bretagna, nazione quest'ultima dove comunque prevale il marketing turistico¹¹.

In Europa, le due Guerre Mondiali vedono la scomparsa di simili azioni affermandosi politiche di pianificazione territoriale estranee al marketing. Negli anni Ottanta l'avvento di nuovi scenari economici induce alcuni territori a ricorrere nuovamente a strumenti di marketing ed in particolare alla comunicazione. Gran Bretagna, Francia ed Olanda sono le nazioni europee in cui il marketing territoriale ha visto una incisiva e diffusa applicazione negli ultimi decenni.

Si afferma così il marketing urbano, ovvero quel marketing che ha come contesto territoriale di applicazione le città. Gli autori Ashworth e Voogd¹² affermano che il background del marketing delle città sia da ascrivere al nuovo set di obiettivi ed aspettative cui le autorità di pianificazione pubblica sono state chiamate a rispondere a partire dagli anni Ottanta nel nuovo clima economico e politico.

Ciò è accaduto anche in Italia quando alcuni fenomeni quali la riforma della pubblica amministrazione, l'integrazione europea e la globalizzazione hanno modificato la modalità di gestione del territorio, determinando i primi approcci embrionali di attuazione del marketing del territorio. (Boccia, 2002). La necessità di conciliare i nuovi obiettivi di promozione territoriale e la contrazione di risorse finanziarie destinate agli stessi hanno indotto le amministrazioni al ricorso a prassi e tecniche tipicamente manageriali, tra cui il marketing, considerato una funzione principe ed indispensabile in situazioni di mercato competitive.

¹¹ Gold J.R. e Ward S.V. (1994), *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, John Wiley & Sons, Chichester.

¹² Ashworth G.J. e Voogd H. (1988), "Marketing the city. Concepts, processes, and Dutch applications", *Town Planning Review*, Vol. 59/1

Van den Berg (1990, op. cit.) riconosce nella transizione ad una società ad alta intensità di conoscenza e nell'integrazione politica europea le cause sottese alla deconcentrazione spaziale, la cui gestione individua nel mercato un riferimento ed un orientamento imprescindibile.

Probabilmente la crisi del manifatturiero che ha interessato molte città europee (Paddison, op. cit., 1993) è stata una delle cause che ha originato lo sviluppo del marketing a livello territoriale, al fine di rigenerare l'economia locale mediante l'attrazione di investimenti esogeni. A partire dalla metà degli anni Ottanta in Europa la diffusione di situazioni di crisi dell'industria primaria ha indotto la crescita delle competizione territoriale¹³. Usando l'efficace espressione di «places in trouble», Kotler, Heider e Rein (1993, op.cit.) individuano fattori interni ed esterni ai territori stessi, fattori che rendono necessario l'utilizzo del marketing. In relazione ai primi, la causa principale è rappresentata dal "ciclo di vita" di una città, che vede naturalmente alternare periodi di crescita (city growth dynamic) al proprio declino (city decay dynamic). Le cause esterne sono, invece, individuate nel repentino cambiamento tecnologico, nella competizione globale e nei cambiamenti verificatesi entro i livelli di potere politico, non solo entro i confini statali.

Secondo Van den Berg, Bramezza e Van der Meer (1994), i motivi di affermazione del marketing territoriale sono riconducibili a cinque scenari che si sono affermati nella nostra epoca:

- 🚦 la globalizzazione, che ha determinato un aumento dell'interdipendenza delle aree geoeconomiche;
- 🚦 l'integrazione europea;
- 🚦 il declino sociale ed ambientale;

¹³ Le città si trovano così in una situazione di risorse scarse e devono contendersi l'attrazione di residenti e/o turisti e gli insediamenti aziendali sul loro territorio. La concorrenza territoriale, ritenuta causa primaria anche da altri autori, ha determinato la necessità di messa a punto di nuovi strumenti di gestione, tra cui il marketing e la comunicazione assumono un ruolo centrale (Duffy, 1995; Sassen, 1997; Jensen-Butler, Shacar, van Weesep, 1997).

- ✚ la concorrenza tra zone urbane;
- ✚ la particolare attenzione allo sviluppo economico.

Krantz e Schätzl (1997, op. cit.) rilevano due livelli di competizione territoriale in Europa: interurbana, aggravata dall'integrazione europea, e intra-urbana, dovuta alla crescita delle funzioni cui la singola città è chiamata a svolgere.

Il city-marketing sarebbe in grado di rispondere contemporaneamente ad entrambe le tipologie di conflitto, caratterizzandosi come un approccio integrato.

Sulla stessa linea di pensiero Valdani e Ancarani (2000, op. cit.), che individuano nella concorrenza tra territori la causa prima che ha indotto l'adozione del marketing da parte degli stessi¹⁴.

Stesso filone seguito da Storlazzi (1997) che indica nel new public management e nella public governance i fattori che impongono il diffondersi del marketing territoriale all'interno della pubblica amministrazione, come strumento volto a generare e favorire sviluppo economico a livello locale.

Le cause suddette hanno di fatto modificano lo scenario di mercato cui i territori devono far fronte. Ne consegue che la necessità di applicazione del marketing territoriale è motivata non solo e non tanto a causa della competizione, quanto piuttosto per rispondere adeguatamente ai trend di mercato, tra i quali certamente la competizione costituisce una variabile determinante e significativa, ma non unica.

¹⁴ Secondo gli autori, l'ipercompetizione tra aree geografiche deriva da cause esterne (globalizzazione, terziarizzazione, integrazione economica e monetaria; interconnessione delle reti di comunicazione), ma vi sono anche cause interne, riconducibili essenzialmente al new public management (Meneguzzo, 1995) che ha indotto modifiche nella logica di gestione dei territori e delle pubbliche amministrazioni.

Il concetto è ben sintetizzato da Van den Berg e Van der Meer (1994), i quali notano che l'adozione delle strategie di marketing da parte delle principali città olandesi è avvenuta allorché queste si sono adeguate alla «modifica delle relazioni di mercato».

Si sottolinea inoltre che, se da un lato la competizione globale spiega e motiva il ricorso al marketing territoriale esterno, dall'altro lato la motivazione concorrenziale non giustifica il ricorso a simili strumenti nel caso del marketing territoriale di tipo interno, dove l'accento sul mercato è oltremodo significativo.

La presunta bassa o assente competizione o percezione concorrenziale nel nostro paese non ha tuttavia pregiudicato il ricorso al marketing territoriale (Valdani e Ancarani, 2000, op.cit.): la consapevolezza dei cambiamenti di mercato e della necessità di governare i mutevoli e continui disequilibri territoriali, nonché la diffusione del new public management costituiscono cause altrettanto significative, che hanno indotto le amministrazioni, pur timidamente, ad adottare strategie di marketing (Casella, 1997).

Proprio in letteratura italiana, una recente prospettiva individua la centralità del ruolo che spetta al marketing a seguito del modo in cui si intende oggi il territorio¹⁵.

Riprendendo quindi la metafora del territorio come impresa, possiamo pensare una trasposizione di contenuti e di pratiche manageriali, denotando tuttavia una scarsa attenzione in ambito scientifico allo sviluppo di un'autonomia disciplinare propria del marketing territoriale. In particolare, il background teorico di riferimento è stato individuato, pertanto, in altri filoni di ricerca del marketing quali:

¹⁵ Vesci (2001, op. cit.) ritiene ormai superate le tradizionali visioni e gestione del territorio limitate ai soli aspetti materiali e fisici, e, definendo il territorio come «interfaccia fisica e metafisica fondamentale all'interno dei processi di sviluppo locale», riconosce nell'applicazione del marketing il passaggio necessario per adeguate politiche di governo delle risorse intangibili di un'area locale. Il riconoscimento prima e il crescente peso assunto dalle variabili immateriali che connotano un territorio subito dopo costituiscono, dunque, un'ulteriore giustificazione per l'adozione di un approccio orientato al marketing

- ✚ il marketing delle organizzazioni no-profit (Ashworth e Voogd, 1988; Krantz e Schätzl, 1997; Caroli, 1999, opp. Cit.; Cercola, 1999);
- ✚ il marketing industriale (Caroli, op. cit, 1999; Paoli, 1999; Bellini, 2000; Vesci, 2001; Latusi 2002, opp.cit.);
- ✚ il marketing dei servizi (Caroli, op. cit., 1999);
- ✚ il marketing sociale, (Ashworth e Voogd, 1988; Paddison, 1993; Caroli, 1999; Latusi, 2002, opp. Cit.);
- ✚ il marketing relazionale (Caroli, 1999; Vesci, 2001; Latusi, 2002, opp. cit.);

Al marketing delle organizzazioni no-profit si ricorre vista la natura degli obiettivi di un territorio, naturalmente estranei, come già indicato in precedenza, alla massimizzazione del profitto. Tali obiettivi, laddove sono finalizzati al benessere diffuso di un'area geografica, rientrano nell'ambito disciplinare del marketing sociale; disciplina, quest'ultima, che si propone di indurre nel target lo sviluppo di attitudini e comportamenti etici e di rilevanza collettiva nel lungo termine.

Il marketing industriale costituisce un ulteriore riferimento teorico: l'attrazione di investitori prevede, infatti, il ricorso a strategie e politiche tipiche del mercato business to business. La scelta di localizzazione è infatti frutto di decisioni tipiche del comportamento d'acquisto dell'acquirente industriale: il prodotto è complesso e di elevato valore, la decisione è spesso irreversibile, c'è elevata interdipendenza tra i contraenti nel corso del processo negoziale, spesso di lungo periodo.

Il marketing dei servizi è un'utile radice teorica, laddove l'obiettivo sia rappresentato dalla gestione dei servizi di pubblica utilità per i cittadini e per i turisti; tale filone si giustifica anche a seguito della diffusione delle agenzie di sviluppo locale, quale massima espressione di organismi dediti al servizio alle imprese da attrarre e/o insediate in una località (Consiglio, 1999; Latusi, op. cit., 2002).

Un filone che appare particolarmente fertile è costituito dal marketing relazionale, vero e proprio paradigma di marketing (Berry, 1983; Hakansson e Snehota, 1989; Gronross, 1994; Morgan e Hunt 1994; Peck et al., 1999; Egan, 2001). La dimensione relazionale nel caso del territorio assume una

rilevanza elevata, anzi ne costituisce punto di forza e vantaggio competitivo. L'offerta territoriale ha, infatti, natura sistemica: il valore territoriale o capitale sociale territoriale risulta dalla sommatoria di asset tangibili ed intangibili, di componenti ambientali, infrastrutturali ed antropiche, tra loro interdipendenti e pertinenti a differenti stakeholders ed attori locali (Costabile e Lanza, 2000; Vesci, op. cit., 2001). L'individuazione e la gestione di simili relazioni costituisce, quindi, la sfida principale cui il marketing del territorio è chiamato.

Infine, nell'attuale sistema economico, la diffusione capillare dell'ICT coinvolge inevitabilmente i territori, che, pertanto, dovranno far riferimento anche alle strategie ed alle politiche di internet marketing (Premazzi, 2001).

La riconduzione del marketing territoriale a filoni di marketing già consolidati a livello di comunità accademica, se da un lato ha sicuramente il privilegio di inquadrare il marketing territoriale all'interno della più ampia famiglia del marketing, al fine di conferire al marketing territoriale stesso autorevolezza e legittimazione scientifica, dall'altro sembra voler eludere lo sforzo scientifico relativo alla definizione di un impianto concettuale di esclusiva pertinenza del marketing territoriale.

Appare dominare, infatti, la ricerca di connessioni con riferimenti teorici consolidati, piuttosto che l'indagine e la descrizione di ciò che differenzia e qualifica lo studio e, di conseguenza, la tipologia di strumenti di marketing richiesti dal territorio ed efficaci per lo stesso.

A seconda della concezione di territorio e/o del target con cui lo stesso interagisce, il riferimento concettuale al marketing varia. Ad esempio, se il territorio è come un'impresa e intrattiene relazioni con potenziali investitori, si userà il marketing industriale; se il territorio è ritenuto organizzazione non orientata al profitto, si ricorrerà al marketing no-profit; se il territorio è considerato entità relazionale, si farà riferimento al marketing relazionale. In tal modo la dottrina tende ad assimilare il territorio a qualcos'altro di già conosciuto e studiato (cade così l'ipotesi del territorio come

impresa, visto che non è l'unica opzione possibile), rischiando di perdere ancora una volta il focus su ciò che caratterizza in modo intrinseco il territorio.

Per Van den Berg e Klaasen (1990) il "Marketing Urbano persegue lo sviluppo economico della città e la promozione di tutti gli aspetti che determinano il benessere delle persone che vivono nell'area urbana stessa".

Alcuni studiosi hanno dato invece un'impronta ed una prospettiva decisamente aziendalistica al marketing territoriale. In particolare Textier e Valla (1992) assegnano al marketing territoriale il ruolo di predisporre un insieme di azioni collettive finalizzate ad attrarre nuove attività economiche in un determinato territorio, oltre che a rafforzare la capacità competitiva delle aziende locali ed a migliorare l'immagine complessiva dell'area.

Per Walsh (1989) le autorità pubbliche dovrebbero approntare un puntuale piano di marketing territoriale articolato in cinque punti:

- ✚ definizione della macroarea di mercato;
- ✚ analisi delle caratteristiche del mercato;
- ✚ segmentazione del mercato;
- ✚ posizionamento;
- ✚ definizione delle politiche di marketing mix.

Proprio per le funzioni che svolge e l'impatto che ha sulla competitività locale, per molti autori¹⁶ è il marketing territoriale stesso che, in quanto potenziale elemento di forza, caratterizza il territorio

¹⁶ Anche Meffert (1989) inserisce principi tipicamente aziendalistici nelle strategie di "City Marketing" delle aree urbane laddove, in particolare, afferma che i servizi offerti dalle autorità urbane devono essere orientati verso le esigenze dei potenziali utenti target, le ricerche di mercato devono essere condotte in maniera sistematica in quanto sono una condizione fondamentale per il successo di una politica di marketing urbano e l'orientamento dell'azione di marketing urbano deve essere di lungo termine in quanto finalizzato a

di riferimento; esso infatti, avendo il compito di aumentare la produttività economica dell'area attraverso l'aumento del valore dei suoi fattori tangibili ed intangibili, costituisce un'enorme risorsa immateriale del territorio (Rullani, 1992).

Interessante appare infine, dal punto di vista teorico, la duplice funzione che alcuni autori attribuiscono al "Marketing delle Città": da un lato una funzione di tipo "globale" i cui obiettivi sono lo sviluppo di una specifica identità del territorio (intesa come cultura o impronta che orienta tutte le attività di gestione del territorio) programmata nel piano di marketing strategico, lo sviluppo di una determinata immagine della città e l'accoglienza e l'accompagnamento dei soggetti che usufruiscono del territorio; dall'altro lato una funzione di tipo "settoriale" che ha per oggetto tutte le attività rivolte al raggiungimento degli specifici obiettivi di sviluppo del territorio (come, ad esempio, ricerca e sviluppo, sistema amministrativo pubblico, sistema finanziario, ecc.) che, sempre previste all'interno di un ben determinato piano strategico di marketing territoriale delle città, hanno il compito di migliorare l'attrattività del territorio (Noisette e Vallèrugo, 1996).

Il territorio è un sistema costituito da un insieme di attori e di risorse, sede di attività e di relazioni, e guidato dal sub-sistema costituito dal "sistema di governo". Proprio da questo assunto si vuole partire per declinarne le peculiarità e le modalità di applicazione degli strumenti di marketing.

1.4 Il sistema competitivo territoriale

Un territorio è caratterizzato da una dimensione spaziale in quanto è localizzato in uno spazio chiaramente definito, e temporale nel senso che gli attori, le risorse, le attività e le relazioni che lo contraddistinguono si manifestano in modo dinamico. Il territorio è dunque la risultante in continua

determinare effetti di tipo strutturale sulla domanda con un approccio differenziato per ogni tipologia di domanda target esistente sia all'interno che all'esterno dell'area urbana di riferimento.

evoluzione della presenza in uno spazio con certe caratteristiche, di attori e risorse che pongono in essere attività e relazioni (Caroli, 2006, op. cit.).

Gli studi sul territorio analizzano la relazione esistente tra dotazioni strutturali (elementi naturali) e uomo. Un primo approccio (Landscape approach) considera il territorio quale inventario di componenti e risorse caratterizzato da una sua oggettività ed in cui l'uomo interviene per conseguire i propri fini. L'approccio Landscape architecture, evolvendo il precedente, pone l'accento sull'incidenza e/o i limiti che le dotazioni strutturali determinano al raggiungimento delle finalità umane, focalizzandosi sulla necessità che si realizzi un'integrazione equilibrata tra azione umana e natura. L'approccio landscape ecology considera il territorio quale sistema vivente, ovvero autopoietico e capaci di autoregolamentarsi ripristinando il proprio equilibrio interno. Sulla base di tale visione naturalistica sono sempre più importanti, per il territorio, le risorse materiali e tangibili presenti sullo stesso. Parliamo sia delle componenti *hard* (strutture ed infrastrutture fisiche), sia della parte *soft*, competenze e capitale umano e sociale.

Attraverso il passaggio dal concetto di regione omogenea a regione funzionale e fino a quello di regione sistemica si coglie l'evoluzione da un'idea statica di sviluppo locale ed un'idea che consideri l'ambiente naturale non più come "palcoscenico" ma come elemento da sintetizzare coi i principi di sviluppo locale¹⁷. L'enfasi è posta sempre più sulle relazioni tra risorse ambientali, attività economica ed equilibrio tra le stesse, nel tentativo di delineare i confini della "regione sistemica" ed il ruolo dei diversi attori.

Dal punto di vista prettamente geografico, essendo un territorio, per sua natura sia un sottosistema di un contesto geografico più ampio che un contenitore di altri sistemi territoriali più piccoli, il metodo più pratico e funzionale per delimitarne il perimetro non può che essere la suddivisione amministrativa.

¹⁷ Golinelli C. *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Tonino, 2002

Gli attori del territorio sono sia le persone fisiche che le organizzazioni che vi risiedono e che vi svolgono tutte o parte delle loro attività. Quest'ultime hanno inevitabilmente dei riflessi sul territorio stesso. Un attore del territorio può essere, rispetto ad esso, sia una risorsa che un utente. In particolare, un attore che rappresenta una risorsa per il territorio ne è sempre, automaticamente, anche un utente; al contrario un attore che è utente del territorio non è anche, automaticamente e necessariamente, una risorsa del territorio stesso. Infatti un attore può costituire una risorsa per il territorio essenzialmente in quattro casi:

- ✚ quando è direttamente detentore di proprie risorse e conoscenze funzionali a determinate dinamiche di sviluppo del territorio;
- ✚ quando è valorizzatore di altre risorse già presenti nel territorio;
- ✚ quando è un potenziale generatore o attrattore di altre risorse sul territorio;
- ✚ quando, sul piano strettamente economico, produce un valore aggiunto a beneficio di una determinata area geografica che deriva dalla ricchezza netta che, attraverso la propria attività, esso trasferisce ad altri soggetti appartenenti a tale area.

Attori, risorse e attività sono entità strettamente interconnesse. Le possibilità di crescita di un territorio sono imprescindibilmente legate al modo in cui le interazioni fra queste entità si manifestano. Le relazioni tra gli attori influenzano pertanto fortemente sia le dinamiche sociali che la competitività delle attività economiche che, all'interno di ogni territorio, si realizzano.

Altrettanto importante, per lo sviluppo e l'evoluzione di un'area geografica, è la rete di rapporti e relazioni che gli attori dell'area stessa intrattengono con gli attori di aree geografiche diverse.

Le relazioni interne ad un sistema territoriale possono essere analizzate fondamentalmente da tre distinti punti di vista:

- ✚ Le loro attuali qualità (numerosità degli attori; intensità e frequenza delle loro relazioni; attitudine degli attori verso relazioni cooperative piuttosto che conflittuali; contenuto delle

relazioni stesse in termini di risorse materiali ed immateriali scambiate attraverso le relazioni stesse) e la comparazione delle stesse con quelle di altri territori;

- ✚ I fattori determinanti il tessuto relazionale (attori presenti sul territorio; tradizioni, usi e cultura del luogo; assetto fisico ed infrastrutturale del territorio; tecnologia, comunicazione e mobilità al suo interno; strategie attuate dagli attori stessi per rafforzare le loro relazioni);
- ✚ Le probabili modalità evolutive del tessuto relazionale (che dipendono senz'altro dal grado di coesione interna tra gli attori, dal grado di coinvolgimento e di partecipazione degli attori allo sviluppo del territorio e dalle relazioni con attori esterni al territorio).

Le qualità delle relazioni sia interne che esterne presenti in un determinato contesto geografico hanno un'importanza fondamentale per lo sviluppo economico ed il miglioramento della competitività del contesto stesso ed influenzano in modo decisivo:

- ✚ l'ideazione e l'attuazione dei progetti di sviluppo del territorio;
- ✚ l'acquisizione, il trasferimento e la valorizzazione di risorse;
- ✚ l'unitarietà del percorso evolutivo dell'area e dei valori degli attori in essa presenti;
- ✚ il grado di apertura estera e la competitività internazionale degli attori che operano nell'area.

Si rivela fondamentale in questa fase dell'analisi, nella prospettiva di mettere appunto una corretta strategia di marketing territoriale, riuscire a capire che **cosa condiziona gli attori (individui ed aziende) al momento di scegliere dove localizzare le proprie attività.**

Provando allora ad interpretare le scelte localizzative degli attori (sia interni che esterni) rispetto un territorio è assolutamente utile ed interessante prendere in considerazione i cinque principi con cui Camagni (1992) tratta e spiega l'organizzazione dello spazio urbano:

- ✚ **agglomerazione o sinergia;**
- ✚ **accessibilità o competizione spaziale;**

- ✚ **interazione spaziale;**
- ✚ **gerarchia o ordine delle componenti;**
- ✚ **competitività.**

Secondo il **principio dell'agglomerazione** o della sinergia vi sono alcuni fattori fisici, tecnologici e sociali che determinano la convenienza economica della concentrazione, in un determinato spazio e fino ad un certo livello, di determinati attori, risorse ed attività; questa concentrazione o agglomerazione determina importanti opportunità di efficienza che attivano un processo cumulativo. I vantaggi dell'agglomerazione riguardano sia le imprese (economie di scala nella produzione all'interno di uno stesso stabilimento), che le filiere produttive (economie consequenziali alle interazioni tra imprese operanti in attività collegate sia orizzontalmente che verticalmente) che, in generale, l'intero tessuto economico e sociale (economie di urbanizzazione causate dalla presenza di infrastrutture a tutte le attività produttive ed allo sviluppo dell'offerta dei servizi pubblici). Superato un certo limite l'agglomerazione diventa sempre meno conveniente a causa del naturale aumento dei costi di localizzazione nel territorio stesso e di una serie di diseconomie di funzionamento quali, ad esempio, il peggioramento della qualità dello spazio e l'insufficienza delle risorse necessarie per lo svolgimento delle attività economiche.

Secondo il **principio dell'interazione spaziale**, ogni attività localizzata nello spazio fisico, sia essa una unità di produzione, una unità demografica o una città, sviluppa con l'ambiente circostante una complessa rete di rapporti bidirezionali che si svolgono su molteplici livelli. Dalle relazioni commerciali ai movimenti pendolari, dallo scambio di informazioni e messaggi alle più diverse forme di integrazione e collaborazione tra attività, persone, gruppi, la gamma e il numero di tali "rapporti" sono quasi infiniti e costituiscono uno degli elementi primari della vita stessa delle città. Questi rapporti sembrano organizzarsi sulla base di campi gravitazionali, sensibili alla dimensione delle attività localizzate sul territorio e alla loro distanza relativa. Una delle teorie più fertili in proposito è quella "gravitazionale", così detta in analogia al modello newtoniano di gravitazione

universale. L'idea che una serie di movimenti territoriali, da quelli migratori a quelli per gli acquisti al dettaglio, sia direttamente proporzionale alla "massa" dei centri di origine/destinazione, e inversamente alla reciproca distanza, si è affermata tra la fine dell'800 e gli anni 30's.

Secondo il **principio dell'accessibilità** è di fondamentale importanza, nella scelta localizzativa degli attori, il modo in cui gli stessi possono accedere alle risorse esistenti in una determinata area geografica. Le modalità di accesso alle risorse sono determinate da alcune importanti condizioni quali: la distribuzione spaziale delle stesse, le possibilità di superamento di eventuali ostacoli o vincoli alla loro acquisizione o fruizione ed i mezzi attraverso cui è possibile l'accesso alle risorse stesse.

Secondo il **principio della gerarchia** le singole località che compongono un sistema territoriale sono organizzate secondo la posizione gerarchica di ciascuna che, a sua volta, si sostanzia in una distribuzione di diverse funzioni e di diversi ambiti spaziali di competenza. Interessante, a tal proposito, è il la teoria delle "località centrali" secondo la quale la dimensione e la distribuzione nello spazio dei centri urbani vengono determinate, gerarchicamente, dalle economie di scala nelle diverse produzioni e dai costi di trasporto dei prodotti; una volta che le località di ordine superiore avranno organizzato amministrativamente quelle di ordine inferiore a cui saranno collegate da un ben definito sistema di trasporti, nei centri di ordine superiore si produrranno i beni ed i servizi che non è conveniente produrre nei centri inferiori ma che è possibile ed economicamente vantaggioso erogare a beneficio di coloro che degli stessi fanno parte (Christaller, 1933). Altro contributo importante al proposito lo offre Losch (1940) che introduce la possibilità che centri dello stesso livello gerarchico abbiano una diversa composizione produttiva e la possibilità che un centro assuma una specializzazione produttiva e di conseguenza ospiti solo le funzioni, o una parte delle stesse, del proprio livello gerarchico. Negli ultimi anni si è fatto strada un paradigma interpretativo della struttura territoriale alternativo a quello della gerarchia: il c.d. "paradigma reticolare" (Caroli, 2006, op.cit.). Secondo tale modello l'organizzazione dei legami tra i diversi centri è basato sullo

sviluppo di “reti di complementarità” tra centri che hanno le stesse specializzazioni, e “reti di sinergia” tra centri che hanno specializzazioni funzionali diverse. Mentre il principio gerarchico pone l’accento sullo sfruttamento delle economie di agglomerazione, il principio reticolare lo pone sui vantaggi consequenziali alla specializzazione ed alla divisione del lavoro per ciò che riguarda le reti di complementarità, e sui vantaggi consequenziali alle esternalità di rete (e quindi a favore di tutti quelli che della rete fanno parte) per ciò che riguarda le reti di sinergia. Camagni (1992, op.cit.) giunge alla conclusione che il modello di organizzazione reticolare non esclude assolutamente quello gerarchico che, al contrario, non solo condiziona fortemente la storia e la memoria del territorio, ma si manifesta con la formazione di una vera e propria gerarchia delle reti in esempi quali le c.d. città mondiali, o le città specializzate a livello nazionale od internazionale.

L’ultimo principio utilizzato dall’autore per spiegare l’organizzazione dello spazio urbano, **principio della competitività**, prende in considerazione le attività svolte all’interno di un territorio. In particolare, una volta distinte le attività che mirano a soddisfare la domanda interna dalle attività che invece sono mirate a soddisfare la domanda esterna, si pone l’accento proprio sulle seconde che, oltre a determinare sia la specializzazione del territorio che la sua posizione nella divisione spaziale del lavoro e quindi la sua capacità di attrazione, sono in assoluto la condizione essenziale dello sviluppo di tutto il territorio in quanto generatrici delle risorse per questo necessarie, comprese quelle necessarie per la soddisfazione della domanda interna. In sostanza la competitività di un territorio si misura valutando la qualità delle condizioni che esso offre per la realizzazione delle attività rivolte a soddisfare la domanda sia interna che esterna, e paragonando tali condizioni a quelle di altri contesti geografici che, per caratteristiche, possano essere, in qualche modo, comparabili.

E’, infine, importante, per valutare la competitività di un territorio, anche **la composizione e quindi la qualità dell’offerta**; in particolare, un rilievo di primo piano assumono i servizi locali per la popolazione e per le imprese che, oltre ad incidere fortemente sulla produttività delle industrie

locali, rendono il territorio attraente agli occhi degli operatori esterni. Tale ultimo concetto è efficacemente sintetizzato da Thompson (1968), il quale afferma chiaramente che “la base della competitività di un territorio è determinata dalle sue università e dai suoi parchi di ricerca, dalla sofisticazione delle sue imprese di ingegneria e delle sue istituzioni finanziarie, dalla persuasività delle sue agenzie di pubbliche relazioni e di pubblicità, dalla flessibilità delle sue reti di trasporto e dei servizi pubblici”.

1.5 Territori, qualità della vita e sviluppo sostenibile

L’obiettivo principale od il fine di un territorio, in quanto sistema vivente e vitale (Golinelli, 2002)¹⁸, è “la creazione, il mantenimento e il rafforzamento progressivo delle condizioni utili per evolvere in maniera fisiologica” (Caroli, 2006, op.cit.).

Per evoluzione fisiologica del territorio la comunità mondiale intende, ormai unanimemente ed inequivocabilmente, il suo “sviluppo sostenibile” in una logica di crescente qualità della vita.

Quest’ultimo viene inteso come un processo di cambiamento per cui l’utilizzo delle risorse non riproducibili, la direzione degli investimenti, l’orientamento dello sviluppo tecnologico e i mutamenti istituzionali sono armonizzati così da tenere conto sia delle necessità presenti che di quelle future.

La Presidenza del Consiglio Europeo¹⁹ ha inequivocabilmente stabilito che: “Lo sviluppo sostenibile è un obiettivo chiave, sancito dal Trattato, per tutte le politiche della Comunità Europea. Esso è

¹⁸ L’autore applica al territorio i postulati dell’approccio sistemico -vitale applicati alle imprese ed alle organizzazioni umane; i quattro postulati sono: 1) un sistema è vitale se può sopravvivere in un particolare tipo di ambiente con il quale scambia risorse; 2) il sistema vitale è isotropo (relativa invarianza delle sue caratteristiche basilari rispetto al soggetto osservatore); 3) il sistema vitale persegue determinate finalità ed obiettivi ed è connesso a sovrasistemi e subsistemi da cui e a cui, rispettivamente, trae e fornisce indirizzi e regole; 4) il sistema vitale ha la possibilità, sulla base di condizioni di consonanza prima e di processi di risonanza poi, di dissolvere se stesso, inteso come ente autonomo, nel sovrasistema a cui, in uno specifico periodo temporale, riferisce.

¹⁹“Dichiarazione Sui Principi Direttori Dello Sviluppo Sostenibile”, Conclusioni Della Presidenza Del Consiglio Europeo (Bruxelles, 16 e 17 giugno 2005) . All’interno di tale documento la Presidenza stabilisce che gli obiettivi chiave devono essere: la tutela dell’ambiente, l’equità sociale e la coesione, la prosperità economica, l’assunzione delle responsabilità a livello internazionale; e che i principi direttori delle politiche devono essere: la promozione e la protezione dei diritti fondamentali, la solidarietà intragenerazionale ed intergenerazionale, una società aperta e democratica, la partecipazione dei cittadini, la partecipazioni delle imprese e delle parti sociali, la coerenza delle politiche nazionali internazionali e locali, l’integrazione delle politiche, lo sfruttamento delle migliori conoscenze disponibili, il principio di “precauzione” ed il principio di “chi inquina paga”.

volto a migliorare costantemente la qualità della vita sul pianeta per le generazioni attuali e future. Ha per obiettivo di preservare la capacità della Terra di favorire la vita in tutta la sua diversità. Poggia sui principi della democrazia e dello stato di diritto, nonché sul rispetto dei diritti fondamentali, compresa la libertà e le pari opportunità per tutti. Garantisce la solidarietà intragenerazionale e quella intergenerazionale. Tende a promuovere un'economia dinamica, la piena occupazione, un livello elevato di istruzione, di tutela della salute, di coesione sociale e territoriale, nonché di tutela dell'ambiente in un mondo pacifico e sicuro, che rispetti la diversità culturale".

Gestione ed utilizzazione delle risorse del territorio devono dunque avere il duplice e contemporaneo obiettivo di ottimizzare i risultati nel presente ed arricchire, o quantomeno mantenere intatte nel tempo, le risorse attualmente disponibili. L'utilizzazione e lo sfruttamento delle risorse di un territorio deve dunque essere tale da permetterne la riproduzione o, ove ciò non sia oggettivamente possibile, un depauperamento che sia il più lieve e lento possibile.

Dal punto di vista sociale, il concetto di sviluppo sostenibile deve ispirare la conduzione delle politiche territoriali verso quattro importanti obiettivi:

- ✚ un adeguato equilibrio nella soddisfazione degli interessi di tutti gli stakeholders del territorio;
- ✚ la massima partecipazione di tutte le persone ai vantaggi derivanti dallo sviluppo economico del territorio;
- ✚ la massima estensione delle opportunità di accesso ai fattori di crescita economica, sociale e culturale per tutte le persone e i gruppi sociali;
- ✚ la progressiva riduzione delle differenze di sviluppo economico e sociale tra le sub-aree che compongono il territorio.

Lo sviluppo sostenibile abbraccia dunque tre fondamentali componenti:

- ✚ equilibrio, coesione ed inclusione sociale;
- ✚ equilibrio dinamico dell'ambiente;
- ✚ crescita economica;

In particolare: per ciò che riguarda la **dimensione sociale** bisognerà tenere nella giusta considerazione indici quali il tasso di disoccupazione, i livelli di formazione, la varianza della distribuzione della ricchezza, l'indice di povertà, l'indice di salute ed il sostegno a gruppi sociali svantaggiati; per quanto riguarda la dimensione economica bisognerà considerare fattori quali il reddito pro capite, il valore aggiunto pro capite, la quota di mercato internazionale, l'innovazione e lo sviluppo della conoscenza, il tasso di natalità netta e di crescita delle imprese, il tasso di accumulazione della ricchezza; infine, per ciò che riguarda la dimensione ambientale bisognerà avere come criteri guida il controllo dell'inquinamento, l'eco-efficienza, la ricerca di fonti alternative, il riciclo di materiali e la salvaguardia degli ambienti naturali.

In linea di massima è allora possibile tracciare una serie di criteri che abbraccino contemporaneamente gli obiettivi riconducibili alle tre dimensioni. Relativamente al sistema di welfare si può asserire che lo stesso deve puntare alla tutela ed alla protezione sociale dei soggetti più deboli e svantaggiati; alla parità delle condizioni per l'accesso alla conoscenza e, in generale, a tutte le risorse; al perseguimento di particolari fini sociali quali la natalità, il sostegno agli anziani e l'assistenza sanitaria.

Contemporaneamente bisognerebbe poi puntare a diffondere il più possibile modelli ispirati ad uno stile di vita che punti alla **tutela dell'ambiente**, alla riduzione degli sprechi ed alla riutilizzazione delle risorse. La ricerca tecnologica deve essere orientata, oltre che verso il costante e continuo recupero di efficienza, anche verso l'utilizzazione di prodotti, servizi e mezzi di produzione che abbiano il migliore impatto ambientale possibile. La politica infrastrutturale deve da un lato privilegiare le esigenze logistiche ed economiche delle aziende e delle persone ma, dall'altro, deve avere sempre di mira il rischio dell'impoverimento dello spazio naturale ed il suo eccessivo

sfruttamento. Dal punto di vista prettamente **economico** bisogna puntare contemporaneamente a: creare le migliori condizioni per la realizzazione di attività economiche all'interno dell'area; far sì che tali condizioni favorevoli per l'economia lo siano anche per l'arricchimento della qualità dell'ambiente naturale; far sì che i benefici si ripercuotano su tutti gli attori locali accrescendone la complessiva qualità della vita.

In conclusione ed in sintesi, il principio della sostenibilità comporta dunque la necessaria composizione degli interessi afferenti le tre dimensioni (sociale, economica ed ambientale) ed il conseguenziale tentativo di sfruttare quelle interazioni sinergiche che consentano il contemporaneo soddisfacimento degli obiettivi relativi alle tre dimensioni.

Fortemente collegata alla definizione di sviluppo sostenibile del territorio è, per ovvie ed evidenti ragioni, quella di competitività del territorio stesso²⁰. Infatti, sulla scorta di quanto detto in precedenza, ed in particolar modo riflettendo sul fatto che ormai è generalmente riconosciuto dalla comunità mondiale come criterio guida quello dello sviluppo sostenibile, è logico concludere che la capacità competitiva di un territorio si può misurare prendendo in considerazione la sua capacità di mantenere e rafforzare tutte le condizioni necessarie affinché **l'area geografica sviluppi un alto grado di attrattività ed, al contempo, "evolva in maniera fisiologica"**.

Coerentemente con questa idea, la capacità competitiva di un territorio si può definire come la capacità di raggiungere due importanti obiettivi:

²⁰ Importanti sono alcuni documenti di organizzazioni internazionali che defiscono la competitività di un'area geografica principalmente come la capacità di competere nel commercio internazionale e la capacità di migliorare il benessere dei cittadini dal punto di vista dell'occupazione della ricchezza economica. In particolare per l'OCSE (1992) un paese è competitivo se è capace "to produce goods and services that meet the test of foreign competition while simultaneously maintaining and expanding domestic real income", e la sua politica deve consistere (1995) nel "supporting the ability of companies, industries, regions nations or supra-national regions to generate, while being and remaining exposed to international competition, relatively high factor employment level on a sustainable basis"; per il Competitiveness Policy Council (1994) la competitività di un territorio è definibile come "the ability to sell products on international markets, while incomes in the domestic markets increase in a sustainable way"; infine, la competitività di un'area geografica è definita, nel World Competitiveness Yearbook of the Institute of Management Development (2000), come "the ability of a country to create added value and thus, increase national wealth by managing assets and process, attractiveness aggressiveness global breadth and proximity, and integrating these relationships into an economic and social model".

- ✚ acquisire nel proprio ambito i fattori materiali ed immateriali rilevanti per realizzare nel modo migliore un certo processo di sviluppo sostenibile;
- ✚ garantire a tali fattori le migliori condizioni ambientali per il loro sviluppo e l'esplicitazione del loro potenziale positivo sul territorio stesso.

Il territorio deve dunque, per poter essere considerato competitivo, attrarre le risorse necessarie al suo sviluppo sostenibile e far sì che le stesse dispieghino i loro effetti positivi nei confronti degli attori locali e del territorio tutto, in maniera tale da consentirgli la sua evoluzione fisiologica.

I fattori principali da cui dipende la competitività di un territorio sono la qualità delle risorse a sua disposizione e la qualità degli attori del territorio stesso che, tali risorse, oltre a detenerle, le utilizzano e le sviluppano. Tali fattori sono distinguibili principalmente in materiali (morfologia del territorio, fonti naturali di fattori della produzione, aziende locali, apparato amministrativo e servizi pubblici, istituzioni, infrastrutture, sistema finanziario, valore del capitale umano, centri di ricerca e di conoscenza, ecc..) ed immateriali (reputazione all'esterno del territorio, grado di apertura internazionale, vocazione del territorio e cultura imprenditoriale, valore del capitale sociale, livello di benessere, coesione ed inclusione sociale, ecc.).

Su tali fattori è giusto concentrare la massima attenzione nella messa punto di una corretta strategia di marketing territoriale. La stessa deve puntare primariamente sullo sviluppo economico del tessuto produttivo endogeno e, secondariamente, sull'attrazione di investitori esteri. L'attrattività verso gli investitori esteri deve comunque essere funzionale alla crescita del tessuto produttivo locale e quindi al miglioramento delle condizioni ambientali necessarie alla crescita della competitività delle imprese locali. Relativamente a quest'ultimo aspetto, è abbastanza chiaro che la qualità dell'insieme delle risorse materiali ed immateriali presenti in un territorio incide in maniera decisiva sulla possibilità di essere competitiva a livello internazionale per un'impresa che decide di localizzare la propria attività (o una parte di essa) in una determinata area geografica. Infatti si può affermare, in estrema sintesi, che il patrimonio di risorse presenti in un territorio incide

fortemente sui tre obiettivi cui le aziende tendono per migliorare la loro produttività e/o la loro capacità di differenziazione e, quindi, in generale la loro competitività a livello internazionale.

Questi tre importantissimi obiettivi sono l'efficienza (che a sua volta dipende dal costo dei fattori di produzione e dalle condizioni di utilizzazione dei fattori della produzione), la capacità innovativa (dipendente, a sua volta, sia dall'opportunità di apprendimento che dalla generazione di innovazione) e la qualità della localizzazione (intesa, per questo verso, dal punto di vista della qualità del sistema relazionale del territorio e, più in generale, della qualità della vita).

Le imprese valuteranno perciò l'attrattività di un territorio come sede di un proprio investimento scomponendo l'offerta territoriale in specifiche categorie (Caroli, 2006, op. cit.) quali: il mercato (dimensioni e tasso di crescita della domanda, qualità della domanda, prossimità ad altri mercati); le risorse umane (dimensioni della forza lavoro, qualità delle risorse umane che la compongono, costo del lavoro e produttività, flessibilità del lavoro, relazioni industriali); le infrastrutture (trasporti, telecomunicazioni, infrastrutture logistiche e tecnologiche); il sistema della conoscenza (competenze "country specific", capitale tecnologico innovativo, sistema universitario e della ricerca); il sistema produttivo (accesso e disponibilità delle materie prime, qualità e dimensione dei fornitori locali, sistema distributivo, sistema finanziario, struttura del sistema industriale locale, direzionalità privata, servizi alle imprese, servizi di pubblica utilità); le istituzioni e le politiche pubbliche (direzionalità pubblica, pubblica amministrazione centrale e locale, istituzioni economiche locali, stabilità macroeconomica, politiche per l'impresa, politiche per gli investimenti esteri); il sistema normativo (leggi e regolamenti in materia amministrativa e ambientale, leggi e regolamenti in materia contrattuale e societaria, normativa fiscale, regolamentazioni settoriali); la qualità sociale ed ambientale (coesione sociale, sicurezza, qualità ambientale e urbanistica); l'immagine e la reputazione (reputazione generale del luogo, reputazione del luogo come sede di attività produttive, politiche di immagine).

Infine, un ruolo chiave nella valutazione della competitività di un'area geografica gioca la capacità della stessa di cooperare (c.d. "intese strategiche") con altre aree geografiche al fine di raggiungere quelle dimensioni ottimali che consentano di centrare alcuni importanti obiettivi quali, ad esempio: maggiore competitività dell'offerta territoriale derivante dall'integrazione delle risorse che distinguono i contesti geografici che cooperano e sono parte dell'intesa; miglioramento dell'immagine percepita sia all'interno che all'esterno dei confini geografici di appartenenza; sfruttare al massimo le c.d. economie di agglomerazione migliorando, di conseguenza, l'attrattività delle singole aree coinvolte nell'intesa; realizzare grandi progetti territoriali; mettere in pratica progetti che, per loro natura, necessitano di localizzazione delle attività nei diversi contesti geografici che fanno parte dell'intesa; maggiore visibilità, oltre che potere negoziale, nel contesto nazionale ed internazionale.

Chiariti questi nodi concettuali, il Caroli (2006, op. cit.) attribuisce in definitiva al marketing territoriale un duplice ruolo: da una parte quello di "metodo che orienta la progettazione e l'attuazione delle politiche di sviluppo economico del territorio"; dall'altra quello di "una funzione articolata in attività di tipo sia strategico che operativo".

L'aspetto più critico è allora, a ben vedere, la ricaduta in termini operativi laddove, come viene illustrato nel paragrafo successivo, la letteratura propone il marketing-mix tradizionale quale modello di strumentazione atto all'implementazione della strategia di marketing territoriale.

1.6 Il marketing-mix territoriale

In letteratura accademica, la definizione di marketing territoriale come strumentazione volta allo sviluppo dell'area geografica di riferimento implica necessariamente la definizione di un set di strumenti operativo-gestionali. Ci addentriamo ora nell'ambito del cosiddetto marketing territoriale operativo, che vede il proprio fulcro concettuale nel marketing mix (Borden, 1964). Nel caso del territorio, alcuni autori propongono un trasferimento diretto del concetto di marketing

mix, pur prevedendo talora opportuni adattamenti. Kotler et al. (1993, op. cit.) e Van den Berg et al. (1994, op. cit.), pur non facendo un esplicito riferimento al suddetto modello, tuttavia affermano che il marketing territoriale abbraccia quattro attività principali:

- ✚ progettazione di un adeguato mix di beni e servizi territoriali;
- ✚ predisposizione di incentivi per gli utenti ed acquirenti attuali e potenziali di beni e servizi locali;
- ✚ miglioramento dell'accessibilità dei beni territoriali;
- ✚ promozione dei valori e dell'immagine della città affinché i potenziali utenti siano pienamente consapevoli dei vantaggi distintivi offerti.

Krantz e Schätzl (1997, op. cit.), pur avviando l'analisi degli strumenti di marketing a partire dalle "4 p", per il territorio prendono in considerazione solo la politica di prodotto/servizio e quella di comunicazione.

Paoli (1999) individua, nel caso di marketing finalizzato all'attrazione di investimenti esterni, la politica di prodotto (capace di influire sia sulle componenti hard che su quelle soft), la politica di immagine, le politiche di comunicazione e promozione, la politica di vendita.

Vesci (2001, op. cit.) e Latusi (2002, op. cit.) propongono l'assimilazione delle leve del marketing mix (tab.1) al contesto territoriale:

MARKETING MIX	MARKETING MIX TERRITORIALE
Product	Beni e servizi pubblici e territoriali
Price	Costo d'accesso ed incentivi
Place	Modalità di accesso al territorio
Promotion	Comunicazione e gestione dell'immagine del territorio

Tab.1. Marketing mix territoriale

Dal canto suo, Caroli (1999, op. cit.) avanza un'ulteriore proposta, maggiormente articolata, all'interno della quale contempla:

- ✚ area degli interventi sulle componenti tangibili ed intangibili dell'offerta, nella quale secondo l'autore rientra anche la definizione delle politiche di prezzo;
- ✚ area della promozione, finalizzata a seguire da vicino i potenziali acquirenti prima durante e dopo il loro accesso al territorio;
- ✚ area della comunicazione;
- ✚ area organizzativa interna, volta al coordinamento degli attori locali;
- ✚ area organizzativa esterna, deputata alla gestione delle relazioni che si vengono a determinare con il mercato.

Come già si è avuto modo di osservare, la criticità della dimensione relazionale in ambito territoriale è particolarmente rilevante e fonte di vantaggio competitivo: introdurre tra le leve del marketing mix la gestione organizzativa delle relazioni sia interne sia esterne all'area di riferimento appare un'intuizione estremamente felice, in quanto mette sullo stesso piano la variabile relazione e le variabili tipiche del mix di marketing, di per sé non sufficienti a spiegare le dinamiche territoriali. Del resto, il reale problema, sia a livello operativo sia, nondimeno, a livello concettuale, è costituito dai margini di manovra delle singole leve del mix di marketing nel caso territoriale.

Nella gestione imprenditoriale, infatti, la valenza del mix consiste nella possibilità di combinare in modo sinergico ed integrato le quattro componenti a seconda delle esigenze manifestate dal mercato e dalle evoluzioni dell'ambiente concorrenziale in un determinato periodo di tempo. La flessibilità nella combinazione dell'uso delle leve nel breve periodo costituisce il fulcro del modello e della fortuna avuta dal marketing mix (Troilo, op. cit., 1993).

Come indica Vesci (2001, op. cit.), nel caso del territorio le variabili, specie quella "prodotto", potrebbero assumere prevalentemente una connotazione strategica invece che tattica come in origine, snaturandone di fatto la valenza.

Sempre in relazione al prodotto, si nota che nell'impresa, secondo il classico orientamento al marketing, la progettazione e realizzazione del prodotto hanno come riferimento le ricerche di

mercato e mirano, realizzando il fit con le competenze aziendali interne, a soddisfare le esigenze della domanda. Tale operazione nel caso territoriale non è priva di complessità (Gold e Ward, op. cit., 1994).

La pluralità di mercati presenti sul territorio in corrispondenza delle varie componenti tangibili ed intangibili, gli obiettivi di ognuno dei quali potrebbero non essere coerenti tra loro, la lenta capacità di reazione del sistema di offerta stesso nei confronti delle evoluzioni della domanda, la irreversibilità di molte scelte costituiscono significativi vincoli al perseguimento dell'orientamento al mercato, non solo a livello pratico ma anche concettuale (Caroli, 2006, op. cit.). L'obiettivo ultimo di massimizzazione della soddisfazione degli utenti rimane inalterato, tuttavia la chiave di lettura e la modalità di raggiungimento dello stesso differiscono notevolmente rispetto al modello di riferimento originario: in altre parole, si finisce per fare marketing management senza poter praticare l'orientamento al marketing.

La variabile prezzo potrebbe essere analizzata secondo i criteri del marketing e, quindi, sinteticamente sulla base della disponibilità di spesa manifestata dalla domanda di riferimento; tuttavia, così facendo, ci si scontra fortemente con più generali indirizzi e vincoli di programmazione economica, nonché con le stesse problematiche relative alla sfera dei beni pubblici.

Circa la distribuzione, intesa come modalità di accesso al territorio, il discorso non deve essere analogamente defocalizzato, riferendolo alle sole agenzie di sviluppo.

Infine, la comunicazione, sia interna sia esterna al sistema territoriale, si presenta, invece, come una leva che è a completa discrezione degli operatori del mercato territoriale e che è determinante per il funzionamento dello stesso. Critica è la fase di costruzione e gestione dell'immagine fondata sull'identità stessa del territorio, frutto spesso di secoli di storia.

In conclusione, a fronte delle problematiche pur sinteticamente indicate per ogni leva operativa, ci si potrebbe chiedere se le stesse quattro leve del marketing mix d'impresa e i connessi strumenti

siano significativamente rilevanti per la gestione del territorio e, in caso affermativo, come manovrarle al fine di trovarne le opportune combinazioni.

1.7 Smart city e marketing territoriale

Nei paragrafi precedenti si è inteso tracciare un percorso evolutivo del marketing territoriale analizzando quanto segue:

- I contributi scientifici che, nel corso degli anni, hanno cercato di rappresentare il passaggio dal marketing tradizionale a quello territoriale;
- La storia del marketing territoriale, analizzandone le molteplici modalità interpretative susseguitesesi nel corso dei decenni e fino a giorni nostri;
- L'evoluzione dal concetto di marketing territoriale orientato esclusivamente ad accrescere la competitività della specifica area a quello di marketing attento alla sostenibilità delle risorse non riproducibili;
- Un parallelismo della tradizionale modalità attraverso cui si definiscono le leve del marketing territoriale operativo (4p);

Oggi giorno però si affacciano sul palcoscenico dei territori nuovi scenari per il marketing territoriale, sollecitati in ambito internazionale e frutto dei numerosi fallimenti derivanti dall'attuazione di strategie di marketing finora adottate e sempre più svincolate dal prestare la giusta attenzione ai veri "attori protagonisti" dei cambiamenti attesi: i cittadini residenti.

Tali nuovi paradigmi di sviluppo e valorizzazione del territorio vengono sollecitati dalla crescente disponibilità di tecnologie che, seppur determinando in una fase iniziale una mera e possibile dotazione infrastrutturale di contesto, portano alla nascita di nuovi modelli di marketing territoriale determinandone le traiettorie di sviluppo, i valori chiave, i concept dominanti e, conseguentemente, il presumibile successo delle aree coinvolte.

La stessa unione europea, dopo anni di politiche di sviluppo incentrate su programmazioni nazionali e regionali orientate a sviluppare la competitività dei territori attraverso politiche e programmi di

sviluppo di volta in volta sempre più condivisi con gli stakeholder e pensati in modalità bottom up, è giunta a parlare di **smart specialization strategy dei territori** e di concentrazione delle risorse finanziarie al fine di ottimizzare le azioni del management locale, puntando su uno sviluppo intelligente e su traiettorie condivise dagli attori territoriali.

Parlando di risorse non si intendono esclusivamente le componenti finanziarie necessarie alla creazione di valore per il territorio, ma anche e sempre più di risorse non riproducibili o esclusive per il territorio, la cui gestione deve essere ottimizzata a garanzia della sostenibilità delle stesse e di una adeguata qualità della vita della popolazione.

Parliamo di energia, acqua, aria, ovvero ambiente nella sua accezione più ampia ed articolata, ma anche di tutti quei servizi che incidono sulla capacità di un territorio di essere efficiente (trasporti e mobilità, comunicazione, reti), ovvero di capitale umano e delle infrastrutture volte a diffondere ed amplificare la conoscenza (connettività, realtà aumentata, Internet delle cose).

A tal proposito l'ICT viene incontro alla politica definendo delle possibili infrastrutture su cui concentrarsi al fine di rendere reale ciò che fino a qualche decennio fa era inimmaginabile: puntare sull'informatica, sulla rete e sulla comunicazione in tutte le sue molteplici accezioni quale leva per rendere maggiormente efficienti i territori (ed in particolare le città) affinché da tale efficienza ne derivi una ottimale gestione delle risorse ed una rampa di lancio per la competitività degli stessi.

In tale percorso trovano pieno riscontro i dettami della Resource Based Theory che, nei processi di governo del territorio, assegnano un rilevante ruolo alle capacità ed alle competenze specifiche sedimentate nella specifica area, consapevoli che la componente hard debba integrarsi con quella soft, per generare un vantaggio competitivo durevole.

Il governo del territorio deve basare le proprie strategie di sviluppo su un approccio volto a favorire l'evoluzione delle competenze potenziali e distintive dell'area, competenze che devono risultare

appropriabili, difficilmente trasferibili, durevoli e difficilmente riproducibili²¹, facendo emergere l'orientamento alla capacità²².

L'approccio sistemico vitale cerca di superare i limiti riconducibili ai confini fisici territoriali, ponendo l'accento sul territorio dal punto di vista dell'Organo di Governo che ne individua le specificità non sulla base delle relazioni spaziali ma di rapporti, consonanti e risonanti, tra sé stesso e la struttura. A questo punto ci si pone una domanda: è davvero il punto di vista dell'OdG a delineare il concetto di sistema territoriale vitale o sarebbe più opportuno assumere il punto di vista degli attori del territorio? Un OdG che identifica il territorio quale insieme di relazioni potrebbe incorrere nel limite di non avere la piena condivisione degli attori che egli riconosce? Sembra quasi un'idea riconducibile al potere assolutistico weberiano applicato alla costruzione di rapporti economico-sociali. Sembra più realistico immaginare che il territorio emerga dal basso attraverso il riconoscimento di un OdG quasi come potere legittimo (Weber) rispetto ad ipotesi di sviluppo che vengono sviluppate e condivise attraverso l'identificazione di un soggetto idoneo al coordinamento. In tal senso si genera un "vero sistema territoriale" che, coinvolgendo risorse naturali, economiche, attori e finalità di sviluppo, si muova nella logica della creazione di valore e della conseguente sopravvivenza, garantendo altresì lo sviluppo sostenibile, la pianificazione partecipata e l'azione coordinata di tutti i sovrasistemi rilevanti. Il territorio non può essere più considerato come mero palcoscenico per gli attori localizzati sullo stesso perché oggi, a causa della globalizzazione dell'economia, della velocità delle comunicazioni (sia materiali sia immateriali) vengono meno i legami che correlano i vantaggi localizzativi alla semplice presenza su un territorio. Oggi la competizione tra i territori e, dunque, rispetto ad un passato remoto in cui le risorse locali correlate all'operosità degli attori generavano le basi per il vantaggio competitivo dell'area si sostituisce la

²¹ GRANT R.M. *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, 1994

²² SIANO A., *Dall'orientamento al marketing all'orientamento alle capacità*", in *Esperienze d'impresa* n.2/99

necessità di costruire identità sistemiche, vantaggi competitivi socio-territoriali al fine di sostenere l'attrattività dei singoli territori.

Partire, dunque, dalle risorse interne per poi aprirsi all'esterno, partire dal miglioramento della qualità della vita delle città per poi avviare politiche orientate ad attrarre turisti o investitori, partire dalla condivisione, da parte di chi la città la vive, di cosa è considerato un valore per il territorio per poi estendere il concept al mondo terzo.

Da qui, in poche parole, l'esigenza di diventare sempre più smart, al fine di migliorare al proprio interno, consapevolmente e con la partecipazione di tutti gli attori territoriali, al fine di disporre di solide basi per poter poi avviare adeguate azioni di sviluppo locali.

CAPITOLO 2

SMART STRATEGY E SMART CITY: LA CITTA' INTELLIGENTE

2.1 Introduzione

Negli ultimi decenni la città ha acquisito grande centralità nel processo di sviluppo economico, ambientale e sociale, divenendo il fulcro delle politiche e delle strategie economiche e di marketing territoriale di policy maker internazionali. Sempre più il marketing dei territori parte da strategie che vedono al centro la città quale polo di aggregazione di risorse economiche, culturali, relazionali quali asset da cui partire per progettare, costruire ed attuare processi di sviluppo. Da qui la nascita del paradigma delle smart city con il quale si è declinato l'insieme reticolare dei domini (people, environment, living, mobility, governance, energy) entro cui si muovono le politiche di sviluppo locale, servendosi del ICT.

Focus, però, su azioni di sviluppo del territorio che strizzano l'occhio alla tutela delle risorse non riproducibili. Vi è, in effetti, la necessità di ripensare alle città, razionalizzando ed ottimizzando l'utilizzo di risorse sempre più scarse e, al contempo, rendere più efficiente l'erogazione dei servizi e la qualità della vita.

Da ciò la crescente diffusione del tema delle smart city, quale modello di sviluppo considerato centrale dalle istituzioni e dagli esperti di politiche di sviluppo quale nuova frontiera del marketing dei territori e panacea di tutte le problematiche del tradizionale percorso di marketing territoriale delle aree urbane.

Ma esistono veramente le città intelligenti? "Smart City" è ancora "solo un termine" coniato ad opera di chi si occupa di marketing territoriale o ha un suo significato nella realtà? In che modo una città diventa intelligente? È questo un attributo che possono acquisire tutti i territori urbani o sono necessarie delle caratteristiche specifiche? Può un progetto reale che coinvolge più territori urbani proporsi come buona pratica da replicare?

Queste premesse devono essere considerate tenendo presente cinque tendenze che influenzano e influenzeranno lo sviluppo delle città: la mobilità, l'urbanizzazione, la crescente complessità della società e dell'economia, la scarsità delle risorse naturali. Tendenze che sono delle vere e proprie sfide da affrontare per vivere nel "mondo urbano". Le città, infatti, ospitano oggi oltre la metà della popolazione mondiale e si prevede che nei prossimi decenni esse ospiteranno gran parte della popolazione e della produzione globale. Esse rappresenteranno sempre più il fulcro per le politiche di sviluppo locale e di marketing territoriale del XXI secolo.

2.2 Smart city, definizioni e profili istituzionali

La città contemporanea è figlia dell'evoluzione e dei cambiamenti portati dall'avvento della società industriale, all'inizio del XX secolo, infatti, la società vive profondi mutamenti e riorganizzazioni che si riflettono sull'aspetto fisico politico e sociale delle città che si trasformano diventando agglomerati industriali e produttivi. In questo momento storico la società agricola e quella industriale diventano due modelli profondamente diversi e contrapposti in cui le variabili di spazio, tempo, dinamiche sociali sono vissute in maniera radicalmente diversa. La città diventa un polo di attrazione fondamentale per le attività umane, tanto che nella società contemporanea la maggior parte della popolazione mondiale è insediata all'interno di agglomerati urbani; l'entità città è composta da diversi elementi che modellano e modificano l'ambiente in cui si trovano e conseguentemente modificano l'approccio al territorio da parte dell'uomo.

Gli stessi limiti fisici della città perdono il loro significato e la stessa si trasforma, nella visione di Castells²³ da "luogo in luoghi". Il nuovo modello cittadino, composto da grandi distanze e nuovi modelli economici è contraddistinto dalla necessità di "avvicinare" fisicamente e virtualmente i diversi attori della "filiera".

²³ Castells M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishing Ltd, Oxford

Ed è proprio all'interno della città contemporanea che **le reti di comunicazione** assumono un ruolo fondamentale per lo **sviluppo dell'ecosistema cittadino**.

Il concetto di reti di comunicazione è inteso nella sua totalità, dalle rinnovate capacità di movimento di persone e merci sino ai nuovi sistemi in grado di far viaggiare le informazioni in forma digitale. Ed è soprattutto grazie alle nuove reti di comunicazione che i rapporti fra aziende, persone, amministrazioni si modificano e non sono più basati sulla mera vicinanza spaziale ma semplicemente sulle necessità reali che queste entità hanno di comunicare tra loro. All'interno di questo discorso il sociologo spagnolo Castells definisce quelli che sono i concetti alla base della discussione scientifica sulle nuove realtà urbane, lo spazio dei flussi e lo spazio dei luoghi. Lo spazio dei flussi stabilisce una connessione fra luoghi spazialmente divisi, lo spazio dei luoghi è lo spazio fisico all'interno del quale vengono vissute le esperienze di connessione. La componente tecnologica, seppur spesso non citata esplicitamente, risulta essere fondamentale per lo sviluppo delle nuove città.

Difatti, la crescita sostenuta della popolazione, il continuo aumento del livello di urbanizzazione, la globalizzazione caratterizzante le realtà urbane rappresentano delle sfide che, se affrontate in maniera intelligente, potrebbero offrire una migliore qualità di vita e migliori condizioni per l'attività economica.

In quest'ambito, il concetto di Smart City è indicato come una soluzione strategica alle sfide descritte e in particolare alle problematiche concernenti l'agglomerazione urbana (Janssen; Kuk, 2011). Tuttavia, esso rischia di divenire un mero slogan o una moda, utilizzato per rispondere solo teoricamente alle sfide sociali ed economiche odierne. In realtà la città intelligente rappresenta la proiezione di una comunità del futuro, un perimetro definito da un insieme di bisogni che sono soddisfatti da tecnologie, servizi e applicazioni appartenenti a domini diversi (Reviglio et al., 2013): smart building, inclusion, energy, environment, government, mobility, education, living, health.

Le tecnologie, i servizi e le applicazioni non costituiscono né singolarmente né collettivamente una Smart City se non vengono integrati e compresi in una piattaforma che assicuri coordinamento e interoperabilità, definendo anche appropriati sistemi di governance e finanziamento, essenziali per la realizzazione di una visione politica e sociale della città smart, sistemi progettati con la consapevolezza che per vivere e governare il futuro non è possibile far riferimento a schemi appartenenti al passato.

Il forte rapporto biunivoco esistente tra il fenomeno Smart City e l'Information Communication Technology (ICT) è necessario, ma non sufficiente per affrontare le sfide dello sviluppo sostenibile in modo smart, in quanto l'utilizzo intelligente ed esteso delle tecnologie digitali non rappresenta una condizione per la costituzione di una Smart City. Quest'ultima ha molti più significati, messi in luce anche dalla letteratura e, pertanto, le innovazioni tecnologiche devono essere inglobate in una visione sistemica della città.

La smartness, in effetti, non corrisponde al grado di tecnologia utilizzata nel contesto urbano, ma alla gestione interna della città, mirata alla costruzione di un'infrastruttura tecnologica e immateriale, in grado di far dialogare persone e oggetti, integrando informazioni, generando inclusione e intelligenza, migliorando la qualità della vita. In poche parole: la sola tecnologia non basta.

La sfida è, dunque, la costruzione di una **nuova tipologia di bene comune** per migliorare il vivere quotidiano e la competitività dei territori. E' questa la vera essenza della Smart City.

La Smart City costituisce una tematica nuova alla letteratura, non trattandosi di un campo ben definito dalla teoria accademica. Questa situazione si ripercuote sul concetto di città intelligente: al momento, infatti, non vi è ancora una convergenza verso una definizione condivisa.

Un approccio interessante alla definizione di Smart City è fornito da Komninos²⁴ che mostra quattro possibili significati:

- ✚ Il primo si riferisce alla disponibilità di un gran numero di apparati elettronici e applicazioni digitali per la comunità e la città, che dovrebbe servire per con-fondere il termine smart con le idee circa il cibernazio, il digitale, l'informazione e la conoscenza della città;
- ✚ Il secondo significato è l'utilizzo delle tecnologie per una reale trasformazione della vita e del lavoro all'interno del territorio in cui operano. Ci si riferisce quindi a una ricaduta diretta della tecnologia sull'utente e sulle sue attività quotidiane prendendo in esame le necessità reali e non le definizioni "politiche".
- ✚ Il terzo significato di città intelligente risiede nel modo con cui l'informazione integrata e le tecnologie della comunicazione, nelle città, uniscano insieme le tecnologie dell'informazione e le persone per favorire l'innovazione, l'apprendimento, la conoscenza e la risoluzione dei problemi;
- ✚ Nel quarto una Smart City è un territorio dove le tecnologie e le persone si muovono insieme per migliorare i processi di innovazione, di formazione e di conoscenza.

"Smart cities (...)...territories with high capacity for learning and innovation, which is built-in the creativity of their population, their institutions of knowledge creation, and their digital infrastructure for communication and knowledge management²⁵".

L'elemento chiave che risalta nella letteratura relativa alle città intelligenti è l'utilizzo delle reti ed infrastrutture per migliorare l'efficienza economico-politica e supportare lo sviluppo sociale, culturale e urbano. La gamma di infrastrutture previste è molto vasta e spazia dai trasporti, ai servizi alle imprese, agli alloggi e a una serie di servizi pubblici e privati. Sono le tecnologie

²⁴ Komninos. N., *Intelligent Cities: Innovation, Knowledge Systems and Digital Spaces*. 2002, London: Spon Press.pg 54

²⁵ Komninos. N., *Intelligent Cities: Innovation, Knowledge Systems and Digital Spaces*. 2002, London: Spon Press.pg 54

dell'informazione e della comunicazione che sottintendono la totalità di queste infrastrutture, che sono anche alla base dell'idea di Smart Cit.

Ma l'aggettivo smart, nell'arco di dieci anni, ha identificato la città digitale, la città socialmente inclusiva, fino alla città capace di assicurare una migliore qualità di vita, sfruttando le opportunità offerte dal mondo della ricerca e dell'innovazione tecnologica. In effetti, esso ha sempre rappresentato la volontà di indicare uno stato "in divenire" di una specifica tematica riconducibile ai recenti sviluppi dell'innovazione tecnologica (Fistola, 2013).

Nei primi anni Novanta smart configurava le possibilità offerte dalle nuove tecnologie, che lasciavano immaginare assetti urbani nei quali molte delle attività sul territorio sarebbero state reingegnerizzate dalla telematica (Beguinot; Cardarelli, 1992). Successivamente alcuni studi hanno approfondito il tema, riflettendo sulla possibilità di ridefinire il sistema funzionale urbano grazie alle ICT che nel frattempo si sviluppano nel campo delle tecnologie di rete²⁶.







Oggi le accezioni sono molteplici, variano in funzione del proponente e ogni definizione mette in risalto aspetti diversi. **La Smart City può essere intesa come una città tecnologicamente avanzata, che sfrutta la tecnologia per migliorare l'efficienza generale dell'ambiente urbano, nella quale il settore rilevante risulta essere quello dell'ICT; può essere, altresì, concepita come una città che riesce a gestire le risorse scarse in maniera intelligente, migliorando la qualità della vita, fine ultimo affinché una città possa essere definita smart.**

Benché il panorama delle definizioni risulti frammentato, è possibile riscontrare un certo accordo sull'attenzione nei confronti dei bisogni delle persone, della gestione oculata delle risorse, della sostenibilità economica. Il concetto di Smart City, dunque, non trascura il capitale umano, sociale, relazionale e ambientale, fattori importanti per la crescita urbana.

²⁶ Fistola, R, *Smart City: riflessioni sull'intelligenza urbana. TeMA, Journal of Land Use, Mobility and Environment.* 6 (1), 47-60, 2013.

Facendo riferimento alla letteratura, una delle definizioni più diffuse è quella del Politecnico di Vienna che identifica sei assi in base alle quali è possibile valutare il grado di smartness²⁷.

Queste sei assi riconducono il concetto di città intelligente alla teoria economica neoclassica sullo sviluppo regionale e urbano, hanno il merito di aver cercato di misurare il grado di smartness e di capire su quali leve agire per migliorarlo. Esse sono:

-  Mobilità;
-  Qualità dell'ambiente;
-  Governance;
-  Contesto economico,
-  Partecipazione alla vita sociale,
-  Vivibilità;

Kanter e Litow, invece, focalizzano l'attenzione sull'importanza delle reti, considerate come il sistema nervoso delle metropoli. I due autori, infatti, comparano una città smart ad un "organismo" dotato di un sistema nervoso artificiale, che permette alla città di agire in maniera coordinata e intelligente, diversamente dalla città post industriale, che era dotata solo di uno "scheletro" (Dirks; Keeling, 2009).

Lo studio di Harrison, ancora, concepisce la città smart come una città interconnessa fisicamente, tramite l'infrastruttura IT, socialmente ed economicamente. L'interconnessione si basa sull'integrazione dei dati in una piattaforma e la comunicazione degli stessi in tempo reale ai cittadini. In questo caso l'intelligenza fa riferimento all'utilizzo di processi di ottimizzazione delle informazioni che facilitano le decisioni operative affinché siano più efficienti²⁸

²⁷ Giffinger, R. et al., *Smart Cities: Ranking of European Medium-Sized Cities*. Vienna. Centre of regional Science: Vienna University of Technology, 2007

²⁸ Harrison, C. et al., *Foundation for Smarter Cities*. IBM Journal of Research and Development, 54, 2010.

Ancora, lo studio di Toppeta enfatizza nel concetto di smartness il miglioramento della qualità della vita della città e la sua sostenibilità (Toppeta, 2010), mentre Washburn fa riferimento alle Smart Computing technologies, ovvero tecnologie smart applicate a componenti infrastrutturali strategiche e ai servizi., le quali forniscono sistemi di Information technology (IT) e dati in tempo reale.

Studi più recenti si sono focalizzati su tutti quegli elementi che hanno una dimensione “umana”: relazioni sociali, capitale intellettuale, salute e governance. In questo caso si assume come obiettivo ultimo l’innovazione sociale, la quale è in grado di risolvere attraverso l’ascolto e il coinvolgimento di differenti attori locali (cittadini, imprenditori e associazioni) i problemi legati alla crescita economica e demografica, all’inclusione e alla qualità della vita²⁹. Lo stesso autore, nello studio “Smart cities in Europe”, individua le caratteristiche proprie di una città intelligente, quali:

- ✚ L’utilizzo di una rete di infrastrutture per migliorare l’efficienza economica e politica, favorendo lo sviluppo sociale, culturale e urbano. In questo caso si fa riferimento ad una città collegata, capace, grazie al suo network, di essere motore di sviluppo (Hollands, 2008);
- ✚ L’enfasi sul ruolo dello sviluppo economico, inteso come fonte di crescita. In questo caso si fa riferimento ad una business-friendly city, in grado di attrarre nuovi investimenti. Nonostante sia fuorviante concentrare l’attenzione interamente sui valori economici di una città, studi dimostrano che le business-oriented cities risultano maggiormente performanti nell’ambito della soddisfazione socio-economica dei cittadini;
- ✚ L’enfasi sul ruolo giocato dalle industrie del settore creativo e high- tech nella crescita urbana nel lungo termine. Il rapporto esistente tra settore high- tech e settore creativo rappresenta il cuore della ricerca di Richard Florida (Florida, 2002), il quale sostiene che una città per avere successo deve poter investire in creatività e high skilled people. In particolare, si assiste, oggi, ad un aumento delle occupazioni creative, pertanto, le imprese sono orientate sempre più ad

²⁹ Nijkamp, P. et al, . *An Advanced Triple-Helix Network Model for Smart Cities performance, Research Memorandum.*, 2011

attrarre i cosiddetti “creativi”: in questa situazione le città che vogliono crescere sono obbligate ad attrarre la “creative class” (Glaeser, 2005). In aggiunta a questa tesi, Berry e Glaeser mostrano che il tasso di crescita urbana più elevato è stato registrato in città aventi un’alta percentuale di lavoro specializzato (Berry; Glaeser, 2005). In particolare, i due autori focalizzano la loro attenzione sulla relazione esistente tra capitale umano e sviluppo urbano, sostenendo che il motore dell’innovazione è costituito da quegli imprenditori creativi che innovano in settori che richiedono un alto tasso di specializzazione del lavoro;

- ✚ Un’attenzione profonda al ruolo del capitale sociale e relazionale nello sviluppo urbano. Il focus è sulla dimensione umana: **l’obiettivo è quello di creare una comunità che sappia imparare, adattarsi e innovare** (Coe; Paquet; Roy, 2001);
- ✚ **La sostenibilità sociale e ambientale come componenti core della città intelligente.** Oggi le realtà urbane fanno sempre più affidamento per il loro sviluppo sul turismo e sulle risorse naturali, pertanto l’obiettivo è quello di evitare il depauperamento di queste ricchezze, garantendo la loro salvaguardia nel lungo periodo.

Secondo lo studio in questione, per riconoscere una vera Smart City bisogna far riferimento agli ultimi due punti, che si basano sul ruolo giocato dalla classe creativa, dal capitale umano e dallo sviluppo urbano sostenibile.

Ciò che si evince dalla letteratura sin qui riportata è che non è possibile definire una città smart se essa implementa singole iniziative estemporanee e non coordinate, ad esempio installando una colonnina per la ricarica dei veicoli elettrici o fornendo servizi di infomobilità alle fermate dei mezzi pubblici (Reviglio et al., 2013).

La definizione di Smart City coniata dall’Agenzia per l’Italia Digitale, infatti, concepisce la città intelligente come un ecosistema integrato, nel quale le risorse sono gestite tramite le tecnologie ICT. Di seguito la definizione: “[...] una Smart City è luogo e/o contesto territoriale ove l’utilizzo pianificato e sapiente delle risorse umane e naturali, opportunamente gestite e integrate mediante

le numerose tecnologie ICT già disponibili, consente la creazione di un ecosistema capace di utilizzare al meglio le risorse e di fornire servizi integrati e sempre più intelligenti, **creando la base per la generazione di valore e di successivi vantaggi competitivi.**

Gli assi su cui si sviluppano le azioni di una Smart City sono molteplici: mobilità, ambiente ed energia, qualità edilizia, economia e capacità di attrazione di talenti e investimenti, sicurezza dei cittadini e delle infrastrutture della città, inclusione. Condizioni indispensabili sono una connettività diffusa e la digitalizzazione delle comunicazioni e dei servizi” (De Santis et al., 2013: p. 14).

In ogni caso, il concetto di città smart ha avuto una sua evoluzione, cambiando nel tempo e con esso sono cambiate anche le relative interconnessioni con le diverse dimensioni della vita. Nella concettualizzazione delle città si è passati da Industrial City (basata su produzione primaria e di scambio) a post-industrial city (incentrata sui servizi) a Digital City (centrata su hard infrastructure dell’ICT).

Si parla oggi di smart city considerando, oltre alle componenti hard, aspetti più soft quali l’inclusione sociale, il capitale umano, la governance tra gli attori.

Pertanto smart è una città che sfrutta risorse tangibili (infrastrutture di trasporto, delle risorse naturali e dell’energia) e intangibili (istruzione e conoscenza, capitale umano) e utilizza informazioni provenienti da ambiti diversi in tempo reale, impiegando strumenti dell’ICT come supporto innovativo nell’erogazione di servizi pubblici, in maniera organica e secondo una visione strategica orientata al miglioramento della qualità della vita dei residente ed a creare valore per il territorio.

L’obiettivo finale, dunque, non è quello della digitalizzazione, che rappresenta in realtà un mero strumento per il miglioramento della vita dei cittadini e la crescita economica del territorio. Oggi il fine ultimo è uno spazio che sia “Smart more than digital” (De Santis et al., 2013).

Le definizioni possono variare anche in base alla tipologia di stakeholder (istituzionale, accademico o imprenditoriale) e per ambiti di focalizzazione. E' possibile osservare che:

- ✚ Le istituzioni sono focalizzate principalmente sulle infrastrutture di rete (energia, mobilità, ICT), considerando di minore importanza le caratteristiche della Smart City connesse con la qualità della vita;
- ✚ Il mondo accademico, invece, considera tutti gli ambiti di focalizzazione, essendo orientato alla sistematicità;
- ✚ Le imprese, infine, sono maggiormente orientate alle infrastrutture di rete, soprattutto all'ICT, visto come prodotto o servizio.

Per quanto riguarda gli ambiti di focalizzazione:

- ✚ Gli elementi comuni a più interpretazioni risultano essere la mobilità e le tecnologie ICT;
- ✚ La sostenibilità ambientale è l'unico aspetto comune a più definizioni;
- ✚ Aspetti sociali, quali istruzione, governance partecipativa, sanità sono presenti principalmente nelle definizioni provenienti dal mondo accademico.

In ogni caso, affinché si tratti di Smart City, deve necessariamente essere presente, da parte di un organo di governo in grado di ripensare la città, una vision strategica, pianificata, organica, coerente con le capacità del territorio, una condivisione piena da parte della collettività della direzione di sviluppo intrapresa.

2.3 Sviluppo del territorio e smart city

I processi di sviluppo del territorio e delle aree urbane e periurbane hanno, negli ultimi 50 anni, tenuto in scarsa considerazione gli aspetti relativi alla tutela del territorio, alla qualità delle risorse naturali, allo sviluppo sostenibile. Il fine della classe dirigente è stato esclusivamente quello di urbanizzare il territorio e garantire una crescente redditività dello stesso, attraendo investitori e

massimizzando l'occupazione dei residenti nonché i flussi finanziari derivanti dalla produzione di ricchezza.

Sia i paesi avanzati che i paesi emergenti hanno subito, negli ultimi decenni, le esternalità negative collegate a tali fenomeni, quali, ad esempio: risorse scarse, inquinamento atmosferico, inquinamento idrico, difficoltà nella gestione dei rifiuti. Il contenimento di queste problematiche è strettamente connesso al processo di innovazione tecnologica, economica e sociale in atto e le città assumono un ruolo di primaria importanza nella **programmazione di strategie di sviluppo locale funzionali alla risoluzione intelligente di tali problematiche.**

Esse, in effetti, sono tornate al centro dello sviluppo locale e regionale. Questo perché i moderni sistemi di produzione, costituiti da imprese leader nei loro settori, innovative e internazionalizzate, trovano nel territorio la linfa del loro successo (Vitali, 2014), ma non possono prescindere da una rinnovata attenzione alla tutela dell'ambiente in cui operano.

La letteratura, nel corso degli anni, ha più volte sottolineato l'importanza di uno stretto collegamento tra innovazione e territorio, di cui faremo un limitato excursus.

Il primo a teorizzare questa relazione è stato Alfred Marshall con il concetto dei distretti industriali. Nelle sue due opere *The Economics of Industry* (1879) e *Principles of Economics* (1890) egli ha delinato le principali caratteristiche dei distretti industriali, intesi come un insieme di piccole imprese localizzate in uno spazio ristretto, operanti in stretta collaborazione tra loro e traenti vantaggio dalla formazione di economie di scala. Secondo Marshall, la co-presenza di imprese operanti nello stesso settore e nello stesso perimetro territoriale creerebbe una sorta di atmosfera industriale, in grado di favorire il rafforzamento dell'economia locale, la quale gioca un ruolo fondamentale per lo sviluppo economico. In un distretto, infatti, produttori, fornitori, e clienti interagiscono in modo costante tra loro, creando delle economie esterne, fondamentali per capire lo sviluppo delle agglomerazioni di piccole e medie imprese. Questa idea è stata successivamente re-interpretata nella letteratura sui distretti in un'ottica di learning, nella quale il tema core è

costituito dalla prossimità degli attori nell'attività economica, la quale comporta benefici legati alla rete.

Giacomo Becattini ha approfondito tale linea di ricerca, riorganizzando le intuizioni marshalliane e applicandole all'analisi dei distretti in Italia. L'autore definisce il distretto industriale come "un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali". (Becattini, 1989: p. 112). La relazione che si instaura fra comunità ed imprese facenti parte del distretto è il fattore chiave che spinge all'innovazione, alla qualità e alla conoscenza. La comunità cui l'autore fa riferimento condivide valori omogenei, originati da chimismi che sorgono in seno al distretto stesso e alimentano il senso di appartenenza e la fiducia reciproca tra gli attori del sistema territoriale. Non è facile stabilire la natura di questi meccanismi, ma è plausibile che essi traggano origine dalle istituzioni, quali: famiglia, scuola, amministrazione pubblica, comunità religiose e contribuiscono a determinare l'etica individuale del lavoro, le conoscenze, i comportamenti condivisi e ripetuti che caratterizzano il cosiddetto homo distrectualis.

Ciascun territorio, dunque, mobilita nella produzione la propria conformazione naturale, la propria cultura, la propria storia, la propria organizzazione sociale, risorse aventi una loro specificità, perché differenti da quelle che possono essere mobilitate in luoghi e territori diversi.

È evidente, dunque, quanto sia importante il contesto ambientale inteso come sintesi di una storia umana e naturale, costituito dall'insieme dei fattori locali, i quali forniscono al sistema imprenditoriale lavoro, infrastrutture materiali e immateriali, cultura sociale, organizzazione istituzionale (Becattini, 2000).

Proseguendo la panoramica che prende in considerazione il rapporto esistente tra innovazione e territorio, facendo riferimento al territorio italiano, è importante considerare l'autore Arnaldo Bagnasco, che nel suo saggio "Le Tre Italie: la problematica territoriale dello sviluppo italiano" propone un'immagine del sistema economico-territoriale, andando oltre la dicotomia esistente tra

Nord e Sud e individuando, dunque, una nuova macroregione. In particolare, Bagnasco descrive un'Italia composta da tre aree fondamentali:

- il Nordovest, caratterizzato dalla grande impresa fordista, che ha forgiato i caratteri di fondo delle modalità produttive;
- il Meridione, l'area più problematica, nella quale il sistema economico non riesce ad essere autonomo ed è dipendente da fattori esterni e politiche di sostegno.
- le regioni dell'Italia centrale (in particolare Toscana e Marche) e quelle nordorientali, caratterizzate da un'economia basata sulla piccola impresa, che ha dato vita ad uno sviluppo differente e particolare.

L'apporto più significativo di quest'autore è costituito dalla diversa concezione delle differenze territoriali, che da variabili passive, divengono elementi attivi nel processo di sviluppo (Bagnasco, 1977). Nello studio di queste differenze, egli attribuisce un peso consistente non solo ai fattori strettamente economici, ma anche e soprattutto a quelli politici, culturali e sociali. La piccola impresa, dunque, non è solo la mera variante all'impresa fordista che caratterizzava il Nordovest, ma è un modello economico che si basa su presupposti aventi radici in settori diversi della società: struttura familiare, organizzazione della società civile, cultura, politica.

Il fenomeno della globalizzazione ha reso obsoleto il concetto dei distretti industriali, inadeguati per la loro estensione circoscritta, pertanto il paradigma si è evoluto nella teoria dei cosiddetti cluster industriali (Porter, 1990), intesi come industrie geograficamente concentrate in un determinato territorio, traenti vantaggio dalla loro collocazione in termini di economie di agglomerazione di scala e di scopo. La prossimità geografica, dunque, riveste un ruolo considerevole nella creazione di spill-over e network collaborativi, soprattutto nel campo dell'innovazione. Il concetto dei cluster industriali si è poi evoluto in quello dei cluster tecnologici, che possono essere definiti come una fitta rete di imprese connesse fra loro e di istituzioni

associate, connesse territorialmente, che competono e cooperano e sono collegate tra loro da elementi di condivisione e complementarità (Izzo; Shilling, 2013).

Sviluppi in tale direzione sono ravvisabili nei modelli alla base della costituzione dei parchi scientifici e tecnologici e delle cosiddette Technopolis, ovvero aree di innovazione in cui si lavora per la creazione di nuove tecnologie e per l'aggiornamento delle conoscenze economiche, con il supporto di istituzioni universitarie e governative.

Le teorie sopraelencate individuano tre principali elementi che favoriscono l'innovazione di un territorio (Auci, 2012):

- ✚ La concentrazione di tante e differenti esperienze in vari campi della conoscenza e della produzione;
- ✚ Una rete di cooperazione tra gli attori coinvolti;
- ✚ L'esistenza di catalizzatori che facilitano la combinazione di differenti capacità e attori.

Un'altra evoluzione dei distretti industriali è il National Innovation System (NIS), che studia i fattori macroeconomici sottostanti il processo di trasferimento tecnologico (Lundvall, 1992). In particolare, Lundvall lo definisce come un sistema costituito da istituzioni e strutture economiche in grado di influenzare la direzione del cambiamento tecnologico nella società.

È negli anni 2000 che gli studi si concentrano su di una dimensione territoriale più ridotta. In particolare, il focus è sul fenomeno delle cosiddette Learning Regions, su quello del Regional Innovation Systems e su quello del Local Innovation Systems (Cooke, 2004). Tutti caratterizzati da:

- ✚ L'abilità delle imprese appartenenti al sistema locale di imparare e generare conoscenza;
- ✚ L'innovazione sistemica (relativa a una regione o città) che sostituisce quella lineare (laboratori di ricerca).
- ✚ Lo sviluppo di capitale sociale e creatività.

Da questo quadro teorico, si evince che, sebbene la produzione di nuova conoscenza sia disponibile su scala globale, l'innovazione intesa come applicazione della conoscenza, si sviluppa principalmente su scala locale. Infatti, ed è questa la chiave di volta per meglio comprendere l'essenza delle Smart Cities, i processi di collaborazione e diffusione tra individui si innescano su una base territoriale ristretta, quale ad esempio è la città.

Sempre nel 2000, a seguito della dematerializzazione delle infrastrutture, della progressiva digitalizzazione dell'informazione, dell'apprendimento online, emerge l'approccio della "regione intelligente", che si focalizza sull'innovazione su base regionale. In particolare, la letteratura identifica la regione intelligente come un'area caratterizzata da sistemi di innovazione collegati con infrastrutture IT e servizi digitali (De Santis et al., 2013).

È in questo contesto che si sviluppano due interessanti paradigmi teorici: la teoria della "Tripla elica" e il modello delle "tre T". Per quanto riguarda la prima, essa vede nell'elica "Università- Industria- Governo" un complesso di sfere istituzionali indipendenti che si sovrappongono e sono complementari l'una con l'altra in un processo che conduce all'innovazione (Lombardi et al., 2012). Anche lo studio condotto da Vitali e Sobrero, individua una relazione tra mondo accademico, imprenditoriale e istituzionale che può dare l'input per innescare un processo innovativo.

È possibile affermare, dunque, che l'università rappresenti una risorsa fondamentale per la città e il suo sviluppo, ma la sua rilevanza è fortemente condizionata dall'assetto istituzionale che ne definisce ruolo e autonomia (Vitali, 2014). In alcuni casi l'università traina la città, in altri è la città che traina l'università: nonostante i poli della relazione siano mutati nel tempo, essi continuano a respingersi, cercarsi, attrarsi. (Bagnasco, 2004).

Per quanto riguarda il modello delle "tre T", Richard Florida dimostra che per generare innovazione a livello territoriale e per sviluppare conoscenza è importante la presenza di "Tolleranza", ossia di una significativa coesione sociale, di "Tecnologia" e di "Talento". La ricerca di Florida, in effetti, approfondisce molto l'aspetto "umano" dell'innovazione di un territorio, con un focus particolare

sul ruolo della creatività, concetto divenuto popolare in svariati campi: economia, arte, scienza, medicina. L'autore riconosce il valore economico della creatività, affermando la nascita della "economia creativa" e l'ascesa della "classe creativa" nei Paesi a capitalismo avanzato. In maniera specifica, secondo l'economista americano tutti i passaggi epocali della storia dell'umanità possono essere visti come manifestazioni della creatività umana.

Gli appartenenti alla *creative class* costituiscono il 30% degli occupati nei Paesi economicamente avanzati e si distinguono dagli altri per le attività altamente professionali svolte, il cui scopo è quello di produrre forme nuove, utili e significative. A seconda del processo creativo alla base della loro attività, è possibile suddividere la classe creativa in due sottogruppi: il nucleo supercreativo che comprende coloro i quali sono dediti alla produzione di nuove forme o nuove soluzioni facilmente riproducibili e largamente utilizzate (es. scienziati, ingegneri, artisti, ricercatori, analisti e opinionisti); i professionisti creativi, ovvero coloro i quali ricoprono ruoli dove è necessario un alto impiego di conoscenza, quali l'high-tech, i servizi finanziari, la direzione aziendale. Essi, in maniera specifica, devono applicare e combinare gli approcci "classici" per adattarli ad un contesto nuovo. I componenti della classe creativa, dunque, sono produttori di creatività e la loro presenza è determinante per alimentare la produzione di innovazione, ricchezza e sviluppo del territorio (Filippelli, 2008).

L'individuazione e la misurazione della *creative class* confluiscono nella cosiddetta "teoria del capitale creativo", nella quale Florida sostiene come lo sviluppo economico di una regione o di una città sia guidato dalle scelte di localizzazione della classe creativa. Artisti, musicisti, designer, medici, architetti, scienziati, ricercatori, intellettuali si concentrano in quelle città in grado di soddisfare le esigenze di uno stile di vita caratterizzato da forti stimoli culturali. È una classe composta da talenti in grado di attirare risorse finanziarie, perché numerose imprese decidono di localizzarsi proprio in quei luoghi in cui è più facile acquisire capitale creativo. In sostanza, **oggi le aziende si stabiliscono**

in posti in cui è più facile trovare talenti, generando in questo modo un circolo economico virtuoso caratterizzato da un maggiore sviluppo, una nuova cultura del vivere e nuovi stimoli.

Lo sviluppo culturale del territorio rappresenta un elemento centrale per la città, così come gli investimenti pubblici e privati (capitali e imprese) e la ferma volontà di portare la cultura alle persone. Come afferma Florida, la ricerca di personale dotato di talento e di creatività rappresenta oggi per il mondo delle imprese ciò che il carbone e il ferro rappresentavano per le acciaierie. Essa determina il luogo in cui le società sceglieranno di localizzarsi e crescere, cambiando il modo in cui le città dovranno competere fra loro (Florida, 2002).

La città costituisce l'habitat in cui le forme di creatività e le persone creative fioriscono, esercitando particolare sullo sviluppo dei territori.

Il panorama teorico appena descritto è coerente con quanto succede concretamente nelle società avanzate: gli scenari produttivi sono caratterizzati dall'economia dell'informazione e della conoscenza, nelle quali la creatività rappresenta una fonte di vantaggio competitivo, pertanto l'utilizzo ottimale delle conoscenze da parte delle imprese rende la risorsa umana protagonista della creazione di valore.

Il luogo in grado di innescare i virtuosismi descritti è la città, perché essa è in grado di offrire tecnologia ed ambiti innovativi di esplorazione e di ricerca; si fa riferimento ad una città multiculturale, che esalta e protegge la diversità degli individui, che sa divenire luogo di scambio, sempre aperta dal punto di vista tecnologico, sociale e culturale.

La teoria suddetta confuta quella sostenuta dalla New Economy, che postula la morte della geografia nell'era delle reti e della comunicazione virtuale, e rivendica l'importanza del "luogo geografico" e della città come la più piccola unità organizzativa fondamentale per lo sviluppo della classe creativa e dell'economia. Concretamente, l'obiettivo della ricerca condotta da Florida è quello di validare l'esistenza di un link tra la presenza della classe creativa e le "tre T"

precedentemente elencate: Tecnologia, Talento e Tolleranza. **In particolare, secondo l'economista americano, le città che ospitano un'alta percentuale di individui creativi sono caratterizzate dalla presenza di imprese high-tech e da un elevato numero di brevetti prodotti (Tecnologia), dalla presenza di persone con un alto livello di istruzione (Talento), da un numero rilevante di stranieri e omosessuali (Tolleranza).**

L'autore, dunque, sostiene che l'ambiente socioculturale e creativo è determinante per la creatività delle persone: esso, in sostanza, fornisce l'habitat nel quale può essere coltivata ogni forma di creatività. I luoghi, quindi, continuano ad esercitare un'influenza speciale sullo sviluppo dei territori (Filippelli, 2008).

Nella seconda metà degli anni 2000 la creatività viene vista come fattore chiave per portare avanti la sostenibilità ambientale e sociale (Gabe, 2006). In effetti, la sostenibilità ambientale rappresenta un tema rilevante in un contesto caratterizzato da scarsità di risorse, nel quale le città basano sempre di più il loro sviluppo e la loro ricchezza sulle risorse turistiche e naturali del proprio territorio. Per quanto riguarda la sostenibilità sociale, la realtà odierna e le trasformazioni sociali in atto fanno sì che nasca il bisogno di implementare politiche in grado di favorire il coordinamento dei tempi di funzionamento delle città e forme di democrazia partecipativa a livello locale (Paci, 2008). In questo modo si cerca di soddisfare le esigenze individuali e i bisogni personalizzati, per rispondere ai quali è richiesta una forma di partecipazione attiva dei cittadini e del welfare locale.

Ecco, dunque, che dal punto di vista sociologico la dimensione locale (la città) e la dimensione del miglioramento della vivibilità trovano delle esplicitazioni nella richiesta di City sempre più Smart.

Il paradigma delle Smart Cities si declina, dunque, in quell'insieme di visioni che si fondano sulla necessità di dare una nuova dimensione sociale, etica e ambientale allo sviluppo e alla crescita economica, considerando anche le tematiche connesse alla Social Innovation e al benessere. **In particolare, la Social Innovation abbraccia sfide sociali e ambientali che spaziano dal design alla tecnologia, dalle politiche pubbliche allo sviluppo urbano ed è caratterizzata dal fatto che i flussi**

di conoscenza sono verticali e orizzontali, peculiarità fondamentale per innescare quei meccanismi che sono alla base dello sviluppo del capitale umano, inteso non come risorsa aziendale, ma come input fervente della *creative class*.

Questo ritrovato interesse nei confronti del benessere comporta la necessità di spostare l'enfasi dalle misure di produzione economica (ad esempio il Prodotto Interno Lordo), ad indicatori di benessere più ambiziosi, in grado di tener conto dell'aspetto "sociale" dell'economia (Fitoussi; Sen; Stigliz, 2009).

La rappresentazione grafica seguente (Fig.1) illustra riassuntivamente l'evoluzione del concetto di Smart City in letteratura, come descritto nei paragrafi precedenti.

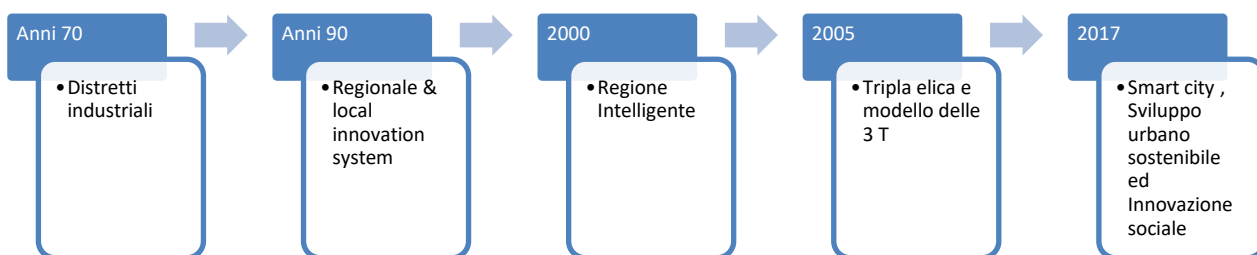


Fig.1 Territorio e politiche di sviluppo: il processo evolutivo

Anche la Comunità Europea, a tal proposito e consapevole delle problematiche connesse ad uno sviluppo locale ed a politiche di marketing territoriale "selvaggio", ha avviato numerosi programmi volti alla creazione di infrastrutture, servizi, tecnologie, atte ad avvicinare le città europee al concetto di città intelligente. Nello specifico la strategia "Europa 2020" declina una serie di interventi volti al raggiungimento di tre obiettivi principali quali: **crescita intelligente, sostenibile e inclusiva**. L'attenzione alle aree urbane è confermata dalle previsioni del **Regolamento UE n.1303 del 2013** il quale pone l'accento sulla necessità, da parte dei territori dell'Unione Europea, di

adottare strategie di sviluppo urbano ed Azioni integrate di sviluppo urbano sostenibile. In particolare all'art.36 del suddetto regolamento si parla dei cosiddetti ITI, ovvero degli **Investimenti Territoriali Integrati**, quali strumenti per realizzare investimenti in aree urbane orientati allo sviluppo territoriale sostenibile. Ciò perché è alquanto evidente che le città rappresentano il cuore pulsante dello sviluppo locale ed è sempre più necessario si comportino come "attori collettivi" in grado di perseguire una strategia e garantire comportamenti coerenti da parte degli attori dell'economia e della società tutta³⁰. Ne deriva l'esigenza, per determinare politiche di sviluppo e coesione di qualità, di sviluppare partenariati efficaci fra tutti gli stakeholder locali al fine di costruire il consenso sugli obiettivi attraverso il dialogo sistematico tra gli attori chiave, utilizzando al meglio il capitale sociale e relazionale presente nelle nostre città.

In linea con le politiche di sviluppo suddette si pone anche la previsione del **PON METRO 2014-2020** che, con riguardo alle città metropolitane, identifica programmi di sviluppo ad hoc sviluppati nelle aree metropolitane e capitanati dalle stesse attraverso la designazione di una **Autorità Urbana**.

Inoltre la Commissione approccia l'argomento **Smart City** specificatamente all'interno del **Programma Europa 2020**, però vien da sé che vista la crescita della popolazione all'interno delle città e la progressiva disponibilità di tecnologie l'intero programma avrà ricadute importanti sullo sviluppo dei nuovi modelli urbani.

2.4 La dimensione di un territorio smart

Il XXI secolo sta sperimentando il passaggio dalla concezione di marketing territoriale inteso quali insieme di strategie e tattiche volte a considerare il territorio come un bene da "vendere", ad un marketing territoriale più orientato a preservare le risorse disponibili del territorio, a valorizzarle attraverso l'ausilio dell'ICT e, solo successivamente, a collocare lo stesso sul mercato.

³⁰ Camagni R. e Gibelli M.C., *Città, conoscenza e visioni strategiche*, in *Organizzazione e Territorio* n.218, Set/Ott 2006

Tale mutato approccio trae origine dal modo in cui si sono evoluti i territori non corso del XX secolo che sottolinea ingenti tratti di non sostenibilità dei comportamenti posti in essere. I policy maker nazionali ed internazionali riconoscono questa problematica e sono consapevoli di dover prendere provvedimenti per ripensare strategie e modelli di sviluppo territoriale compatibili con le priorità emergenti. Ma cosa c'è di più potente del "ripensamento" delle città per stimolare la domanda interna e per affermare un nuovo modello di sviluppo su scala globale? (Vitali, 2014).

Le Nazioni Unite parlano di città come soluzione alla crisi globale e a proporre un nuovo modello urbano del XXI secolo, basato su un concetto della prosperità a cinque dimensioni, il City prosperity index, che comprende oltre alla crescita economica, le infrastrutture, i servizi sociali, la riduzione delle disuguaglianze, il contrasto alla povertà e lo sviluppo sostenibile. Si sta affermando, dunque, un'idea dello sviluppo non più identificata con la sola crescita economica, fondata sulla misura del reddito attraverso il Pil pro capite.

Si ritiene, infatti, che l'innovazione urbana, che considera anche gli aspetti "umani" della città, possa trainare una nuova fase di sviluppo, sollecitando la produzione di nuovi beni da parte di una moltitudine di comparti produttivi, quali l'edilizia, l'energia, i trasporti, l'ICT, la salute e il welfare. L'innovazione urbana e le soluzioni che essa può apportare ai problemi del vivere quotidiano, attraverso l'interazione tra le persone e l'utilizzo dei servizi e delle infrastrutture dell'informazione e della comunicazione, sono in grado di rendere le città smart e di farne il luogo privilegiato dell'economia digitale.

Queste consapevolezze sottolineano ancora una volta l'importanza che il tema ha assunto a livello istituzionale e imprenditoriale, non a caso sia l'Unione Europea (UE) che l'Italia hanno posto in essere molteplici iniziative per favorire l'implementazione di progetti di smartness e per creare una cultura in grado di favorire la creazione di una smart community.

L'Unione Europea ha, però, allargato la dimensione territoriale di riferimento a cui applicare le cosiddette "Politiche Smart": difatti l'UE, pur mantenendo l'attenzione sulle città e sottolineando

il loro ruolo centrale per l'attuazione di politiche di sviluppo caratterizzate da prossimità, inclusività e sostenibilità, ha declinato il concetto di **Smart Specialization Strategy**³¹, intendendo con tale definizione l'insieme delle attività di pianificazione strategica orientata allo sviluppo dei territori che vede le Regioni, intese quali ambiti amministrativi, quali spazi della definizione di tali strategie. Ci si pone, dunque, la domanda se il livello a cui agire per pensare e realizzare lo sviluppo intelligente dei territori debba essere quello urbano, delle aree metropolitane o delle regioni. Ciò porta nell'opinione pubblica una certa confusione ed è opportuno, pertanto, fare chiarezza.

La specializzazione regionale intelligente è un approccio strategico alla crescita intelligente regionale orientata allo sviluppo economico dei territori. Ogni regione, che sia forte o debole, high-tech o bassa tecnologia, passa attraverso un processo di trasformazione che coinvolge:

- ✚ Lo sviluppo di una visione per la crescita;
- ✚ Identificare il suo vantaggio competitivo;
- ✚ Definizione delle priorità strategiche;
- ✚ La messa in campo di politiche e azioni intelligenti.

Per il periodo di programmazione 2014-2020, la Commissione Europea considera quale pre-condizione per l'accesso ai finanziamenti del FESR l'adozione di una strategia di ricerca e innovazione basata sulla logica della "specializzazione intelligente" (Smart Specialization Strategy, o più sinteticamente "S3").

Le Regioni sono sollecitate ad una scelta mirata di posizionamento e di percorso che abbia come esito quello di **collegare il sistema della ricerca con quello produttivo e con quello sociale**, in sostanza la realizzazione di un circuito per il quale l'innovazione tecnologica divenga realmente innovazione sociale. Ciò, secondo la filosofia suggerita dall'Europa, potrà avvenire anche e soprattutto attraverso la definizione di un numero limitato di priorità da supportare con

³¹ http://ec.europa.eu/regional_policy/en/conferences/smart-regions/

l'intervento regionale (principio di concentrazione), sulla base delle vocazioni e degli asset del territorio, così da evitare fenomeni di dispersione e frammentazione degli interventi e sviluppare strategie d'innovazione regionali che valorizzino gli ambiti produttivi e tecnologici di eccellenza in una prospettiva di posizionamento nel contesto globale.

Ciò premesso, vale la pena di precisare come il concetto di "specializzazione" definito in ambito comunitario non è essere inteso in termini riduzionistici ma come sistematizzazione di una vision socio-economica che accanto al mero mantenimento dei tessuti tecnologici e produttivi esistenti, guardi in prospettiva a percorsi di diversificazione correlata, di contaminazione tecnologica intersettoriale (cross fertilization), intercettando iniziative e potenzialità realmente innovatrici. In pratica, il principio della "concentrazione" non deve essere letto in termini restrittivi ma di apertura: l'obiettivo non è individuare nicchie tecnologiche target ma delineare orizzonti, tracciare traiettorie che consentano all'innovazione di sprigionare la loro innovatività sociale, e di farlo con una strategia chiara (anche in termini comunicativi), credibile (non velleitaria) e che abbia il coraggio di fare scelte precise, evitando una genericità che troppe volte in passato è stata forse "comoda" ma "stupida". In questo deve consistere la sua "smartness", la sua intelligenza. Da tale lettura appare chiaro come la Smart Specialization Strategy definita dall'UE, pur declinando dei percorsi di crescita del territorio concordati in ambito Regionale, mantiene una propria autonomia rispetto alle strategie di sviluppo urbano proprie delle smart city, pur rappresentandone una cornice entro la quale i governatori dei territori possono intravedere la direzione entro cui il più vasto territorio regionale ha deciso di orientare i propri sforzi finanziari in termini di traiettorie di sviluppo.

Fugato il dubbio circa le sovrapposizioni ed i punti di contatto tra la Smart Specialization Strategy regionale e le Smart city sottolineiamo, con riguardo a quest'ultimo ambito oggetto di interesse del presente lavoro, come la Commissione Europea definisca il suo approccio alle città intelligenti in maniera "coordinata": diverse sono le Direzioni della Comunità Europea coinvolte nel sostenere lo sviluppo di realtà smart a livello nazionale ed internazionale. L'approccio olistico indica la natura

connessa di queste iniziative, finalizzate a migliorare le condizioni all'interno del territorio comunitario.

In maniera specifica, tra i vari progetti europei è importante considerare:

- Il Covenant of Mayors: per rispettare l'obiettivo europeo di riduzione del 20% delle emissioni di CO2 entro il 2020, i Comuni europei hanno autonomamente istituito il Patto dei Sindaci. I risultati delle azioni intraprese dai firmatari non si fermano esclusivamente al risparmio energetico, ma comprendono anche una migliore vivibilità e la creazione di posti di lavoro.

- Europa 2020 e Agenda Digitale Europea: Europa 2020 è la strategia decennale per la crescita e l'occupazione che l'UE ha varato nel 2010 e mira a creare le condizioni per una crescita intelligente, sostenibile e solidale. La strategia prevede cinque obiettivi quantitativi da realizzare entro la fine del 2020 ed essi riguardano l'occupazione, la ricerca e sviluppo, il clima e l'energia, l'istruzione, l'integrazione sociale e la riduzione della povertà. In numeri:

- Il 75% delle persone con età compresa tra i 20 e i 64 anni deve avere un lavoro;
- Il 3% del Pil deve essere investito in ricerca e sviluppo;
- La riduzione del 20% delle emissioni di gas serra rispetto al 1990, l'incremento del 20% del fabbisogno di energia ricavato da fonti rinnovabili, l'aumento del 20% dell'efficienza energetica;
- Il tasso di abbandono scolastico deve essere inferiore al 10% ed almeno il 40% dei giovani deve essere laureato;
- Una riduzione di almeno 20 milioni delle persone esposte a rischio povertà.

Per quanto riguarda la strategia digitale europea, la Commissione Europea, con l'agenda digitale, ha l'obiettivo di sviluppare un mercato unico digitale per condurre l'Europa verso una crescita intelligente. In particolare, l'UE ha stanziato dei fondi per finanziare gli investimenti nella banda larga (di base, veloce, ultraveloce). Il perseguimento di questi obiettivi ha lo scopo di favorire lo

sviluppo di un'economia digitale in grado di far leva su contenuti e applicazioni forniti quasi interamente on-line. Le istituzioni europee, in questo modo, intendono promuovere l'innovazione, la crescita economica, l'occupazione e migliorare i servizi resi a cittadini e imprese.

2.5 Agenda Urbana 2020 e politiche per lo sviluppo locale: sviluppo urbano sostenibile

Nella programmazione dell'Agenda dell'Unione Europea 2014-2020 le Città occupano un posto centrale quali fulcri dello sviluppo sostenibile e della coesione sociale. Questa priorità strategica territoriale, sostenuta dal Parlamento Europeo, dal Comitato delle Regioni e dalla Commissione Europea, che incrocia molti degli ambiti di intervento di Europa 2020 – dall'inclusione sociale alla crescita sostenibile – ha trovato una traduzione operativa nella proposta di Regolamenti per le politiche di coesione 2014-2020.

L'identificazione delle aree urbane come scale di intervento cruciali per lo sviluppo regionale costituisce l'esito di un lungo percorso di elaborazione politica e culturale e di sperimentazione progettuale avvenuto sia a livello comunitario, che nazionale.

I riferimenti essenziali per l'impostazione dell'Agenda Urbana a livello nazionale sono stati i documenti di orientamento che costituiscono l'*acquis urbain communautaire*³².

Documenti politici e sperimentazioni progettuali (progetti pilota urbani ed iniziativa comunitaria URBAN I e II) traggono origine dal riconoscimento di alcune caratteristiche peculiari del modello di sviluppo urbano europeo, tra i quali si annovera:

- i) la concentrazione nelle città di quote significative della popolazione (circa il 70% del totale) e del sistema produttivo (circa i due terzi del PIL è generato in ambito urbano);
- ii) la ricchezza e varietà delle configurazioni urbane presenti in Europa;

³² Fra questi si cita: "La problematica urbana: orientamenti per un dibattito europeo" (1997); "Quadro d'azione per uno sviluppo urbano sostenibile nell'Unione europea" (1998); "La Politica di coesione e la città" (2006); la "Carta di Lipsia sulle città europee sostenibili" (2007); la "Dichiarazione di Marsiglia" (2008) la "Dichiarazione di Toledo" (2010); il report "Cities of Tomorrow. Challenges, visions and ways forward" (2011) e le dichiarazioni finali del Forum "Cities of Tomorrow: Investing in Europe" (2014)

iii) il permanere nelle aree urbane di alcuni rilevanti squilibri sul piano socio-economico e ambientale, quali la presenza di forme di disagio abitativo, esclusione sociale, difficoltà di accesso ai servizi in grado di incidere sul welfare e la qualità della vita;

iv) le sempre maggiori forme di congestione ed inquinamento che producono crescenti pressioni sul capitale naturale.

In Italia – come in Europa – le aree urbane sono i contesti in cui convivono in maniera più esplicita che altrove risorse e criticità, asset rilevanti e nodi irrisolti per lo sviluppo regionale. Tale condizione ha rafforzato nel tempo l'esigenza di adottare un approccio fondato su un più efficace coordinamento di strategie, obiettivi e politiche alle diverse scale di intervento. Da un lato, identificando le città come ambiti di applicazione preferenziale per un approccio integrato alla programmazione in cui gli aspetti spaziali, settoriali e temporali dell'azione progettuale siano fortemente coordinati anche attraverso il coinvolgimento degli stakeholders locali. Dall'altro, orientando ulteriormente verso le città il focus politico e finanziario delle politiche di coesione regionale.

Questa impostazione è influenzata dal perseguimento degli obiettivi della strategia Europa 2020 che attribuisce alle politiche urbane ulteriori ed ambiziosi compiti rispetto a quelli dei precedenti cicli di programmazione, quali: il contrasto agli effetti sociali della crisi economica, esplorare con maggiore efficacia il tema del cambiamento climatico, accompagnare i processi di riforma e riorganizzazione istituzionale. Ciò comporta l'obbligo di rinnovare l'approccio place-based attraverso il rafforzamento dell'approccio integrato in settori di intervento fortemente trasversali quali il capitale umano, l'innovazione sociale, l'innovazione tecnologica, le politiche energetiche.

In Italia, le tematiche e gli indirizzi che connotano la nuova Agenda urbana europea si declinano in relazione alla presenza di alcuni elementi caratterizzanti il modello di sviluppo territoriale del paese:

- ✚ Il modello del «vivere urbano» è quello tendenziale per la maggioranza della popolazione e genera costantemente nuove istanze per qualità della vita, organizzazione sociale e gestione sostenibile delle risorse di queste collettività.
- ✚ Il modello produttivo si va sempre più concentrando su segmenti di attività che trovano nelle città un momento di produzione e di indirizzo strategico dell'attività economica.
- ✚ Allo stesso tempo le città sono anche il luogo collettivo principale della diversificazione dei percorsi di interesse comunitario, dove spesso gli effetti di un rapido sviluppo economico convivono con situazioni di emarginazione e disagio.

Di fronte a tali fabbisogni e sfide, la legge di riforma costituzionale e amministrativa che prevede la costituzione delle Città metropolitane³³ e assegna un ruolo sempre più importante ai Comuni e alle loro Unioni nel governo di problemi e territori molto più ampi di quelli delimitati dai confini amministrativi abituali.

La politica di coesione comunitaria intende contribuire, in linea con gli strumenti ordinari dedicati e capitalizzando sulle sue proprie caratteristiche di metodo partenariale, a conseguire importanti risultati in tali contesti, quali:

- ✚ Rafforzare il ruolo delle istituzioni di governo urbano come soggetti chiave delle strategie di investimento locali, del dialogo interdisciplinare e interistituzionale, così come della gestione dei servizi collettivi;
- ✚ Favorire la corretta declinazione territoriale degli strumenti progettuali per arrivare a risultati condivisi;
- ✚ Contribuire a dare concretezza attuativa alle innovazioni tematiche previste dai Regolamenti per i Fondi Strutturali Europei (es. inclusione sociale);

³³ Legge 7 aprile 2014 n.56, "Disposizioni sulle Città metropolitane, sulle Province, sulle unioni e fusioni di comuni".

- ✚ Sostenere una sintesi efficace ed effettiva tra gli investimenti aggiuntivi e le politiche ordinarie;
- ✚ Favorire con esperienze concrete il percorso di avvio delle città metropolitane e della riforma del livello locale dell'Amministrazione;
- ✚ Garantire il coinvolgimento dei cittadini, della società civile e dei diversi livelli di governo competenti nella definizione e implementazione degli investimenti;
- ✚ Limitare l'occupazione di suolo, l'espansione urbana incontrollata e l'impermeabilizzazione dei terreni. A tal fine, si ricorda che gli strumenti di pianificazione ordinaria territoriale e urbana -sebbene diversamente in ciascuna Regione - dovrebbero ventilare la necessità di costituire "piani a crescita zero" proprio nell'intendimento qui enunciato atto a riqualificare aree ed edifici dismessi o sottoutilizzati.

Le sollecitazioni dalla Unione Europea sostengono lo sviluppo urbano sostenibile prevedendo azioni integrate che sappiano far fronte alle sfide economiche, ambientali, climatiche, demografiche e sociali che si pongono nelle aree urbane in linea con le disposizioni specifiche dei regolamenti europei (ex. Art. 7 del Reg. CE 1301/2013).

Su queste basi sono stati individuati i cardini della strategia comune dell'Agenda urbana per i fondi comunitari 2014-2020, che si articola in tre driver di sviluppo che sono rilevanti anche per le funzioni assicurate dalle città al territorio più vasto che su di esse gravita. La strategia comune dell'Agenda urbana si completa di un quarto driver che potrà essere definito da ciascuna Regione con riferimento alle peculiarità del proprio territorio e della programmazione in essere.

Di seguito si illustrano i tre driver tematici comuni dell'Agenda urbana, che tengono conto delle sfide economiche, ambientali, climatiche, demografiche e sociali cui le azioni per lo sviluppo urbano sostenibile intendono far fronte ai sensi dell'Art. 7 del Reg. UE 1301/2013.

Tenendo conto delle sfide economiche, ambientali e climatiche delle città verranno sostenuti l'avvio dei piani di investimento per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle

infrastrutture di rete e dei servizi pubblici delle aree urbane con ricadute dirette e misurabili sui cittadini residenti e più in generale sugli utilizzatori della città.

Gli ambiti di servizio riguarderanno una selezione circoscritta e individuata ex ante delle attribuzioni funzionali assegnate dalla legge a Comuni e Città metropolitane, con priorità per:

- ✚ Azioni di mobilità e logistica sostenibile, temi per i quali è necessaria e matura l'adozione di soluzioni strutturali sulla frontiera tra regolazione degli usi e gestione di servizi innovativi. A tal fine la vigenza di un piano urbano di mobilità sarà una condizione necessaria affinché i comuni possano accedere alle risorse comunitarie per realizzare interventi di mobilità e logistica sostenibile, accompagnati da adeguate misure complementari mirate alla dissuasione dell'uso dei mezzi inquinanti privati e, laddove necessario, all'agevolazione all'uso di mezzi collettivi e a basso impatto ambientale.
- ✚ Azioni di risparmio energetico e fonti rinnovabili, con priorità al risparmio energetico nell'edilizia pubblica e negli impianti di illuminazione, per abbattere i costi di gestione e le emissioni collegati alle attività delle Amministrazioni comunali.

In coerenza con i piani nazionali e regionali di settore, gli interventi promuoveranno:

- ✚ Il miglioramento della gestione dei servizi collettivi erogati, facendo leva sulla dimensione tecnologica ed organizzativa con il ricorso agli strumenti propri del paradigma "smart cities" insieme ad azioni di capacitazione istituzionale; laddove si intende per 'smart cities' città in grado di implementare infrastrutture (acqua, elettricità, telecomunicazioni, gas, trasporti, servizi di emergenza, edificato, attrezzature pubbliche, ecc.) interconnesse, sostenibili e sviluppate nel rispetto dell'ambiente, in grado di migliorare la qualità di vita dei cittadini, attraverso una maggiore accessibilità ed efficienza dei servizi urbani e della loro gestione su più scale territoriali in maniera integrata.
- ✚ Il loro rafforzamento attraverso interventi in piccole infrastrutture e start-up di nuovi servizi.

La programmazione 2014-2020 finanzierà interventi di inclusione sociale in ambito urbano rafforzando le filiere delle politiche ordinarie ed intervenendo attraverso il coinvolgimento del tessuto associativo e dell'economia sociale.

Tenendo conto delle sfide demografiche e sociali, sono previsti due ambiti di intervento prioritari:

- ✚ sostegno alle politiche sociali, con particolare riferimento ai servizi per infanzia e gli anziani non autosufficienti;
- ✚ contrasto alla povertà e al disagio, con focus su alcune dimensioni cruciali, tra cui il disagio abitativo, anche mediante interventi di incentivazione o sostegno sociale per persone e famiglie con gravi fragilità socioeconomiche, il disagio occupazionale e l'esclusione relazionale/culturale per target di popolazione emarginata, attraverso la realizzazione di infrastrutture a destinazione socio-culturali e azioni immateriali per la partecipazione all'istruzione, la riduzione dell'abbandono scolastico, la diffusione della legalità e la sicurezza degli spazi pubblici.

Tenendo conto delle sfide socio-economiche, nel rispetto ambientale per la sostenibilità delle scelte, la programmazione sosterrà anche interventi volti a far crescere e attrarre l'insediamento di segmenti locali pregiati delle filiere produttive globali a vocazione urbana, con priorità per:

- ✚ Servizi avanzati per le imprese industriali, agricole ed ittiche, da individuare in stretto raccordo con le strategie regionali di smart specialization per favore filiere produttive anche esterne, per localizzazione immediata, ai confini urbani;
- ✚ Imprese sociali, creative e per servizi per i cittadini, con azioni volte a sostenere l'affermazione di nuovi soggetti (giovani imprenditori, terzo settore) capaci di garantire il miglioramento dell'offerta locale nelle filiere dei servizi alla persona, nel welfare inteso sia

in senso stretto sia per cultura e creatività e sensibilità ambientale, valorizzando le potenziali ricadute in termini di capacità di creare occupazione e generare servizi pregiati.

Le priorità dell'Agenda urbana sono riconducibili ad un sottoinsieme degli Obiettivi Tematici (OT) della programmazione e contribuiscono direttamente al raggiungimento dei risultati attesi più generali definiti nel confronto partenariale. I risultati saranno misurati non solo attraverso indicatori comuni ma saranno integrati da indicatori di output e di attuazione specifici associati alle azioni previste a livello di programma. La matrice, sintetica e non esclusiva, degli ambiti potenziali di lavoro è riconducibile prioritariamente al seguente schema:

- ✚ OT 2 in tema di Agenda digitale (“Digitalizzazione dei processi amministrativi e diffusione di servizi digitali pienamente interoperabili” “Potenziamento della domanda di ICT dei cittadini in termini di utilizzo dei servizi on line, inclusione digitale e partecipazione in rete”); e OT 4 in tema di Energia sostenibile e qualità della vita (“Ridurre i consumi energetici negli edifici e nelle strutture pubbliche e ad uso pubblico, residenziale e non residenziali” e “Aumentare la mobilità sostenibile nelle aree urbane”).
- ✚ OT 9 in tema di Inclusione sociale e lotta alla povertà (“Aumento della legalità nelle aree ad alta esclusione sociale e miglioramento del tessuto urbano nelle aree a basso tasso di legalità”, “Aumento dei servizi di cura e potenziamento della rete infrastrutturale e dell’offerta dei servizi sanitari e sociosanitari” , “Riduzione del numero di persone in condizioni di disagio abitativo” e “Riduzione della marginalità estrema e interventi di inclusione a favore delle persone senza dimora e delle popolazioni Rom, Sinti e Camminanti”).
- ✚ OT 3 in tema di Competitività dei sistemi produttivi (“Diffusione e rafforzamento delle attività economiche a contenuto sociale” e “Nascita di nuove imprese nelle filiere che hanno bisogno delle economie di contesto urbano”).

La strategia comune dell'Agenda urbana si completa di un quarto driver che sarà definito da ciascuna Regione e che potrà fare riferimento, ad esempio, ai seguenti obiettivi:

- ✚ OT 5 in tema di Clima e rischi ambientali (“Ridurre il rischio idrogeologico e di erosione costiera”, “Ridurre il rischio incendi e il rischio sismico”).
- ✚ OT 6 in tema di Tutela dell'ambiente e valorizzazione delle risorse culturali e ambientali (“Ottimizzazione della gestione dei rifiuti urbani”, “Miglioramento del servizio idrico integrato per usi civili”, “Migliorare le condizioni e gli standard di offerta e fruizione del patrimonio naturale e culturale, materiale e immateriale” e “Migliorare la competitività e la capacità di attrazione delle destinazioni turistiche”).

L'Agenda urbana si declina su due tipologie di territori che identificano le Autorità urbane rilevanti:

- ✚ le 10 città metropolitane individuate con legge nazionale (Bari, Bologna, Genova, Firenze, Milano, Napoli, Roma, Torino e Venezia; Reggio Calabria) e le 4 città metropolitane individuate dalle Regioni a statuto speciale (Cagliari; Catania, Messina, Palermo). Per la costruzione ed attuazione dell'Agenda urbana con riferimento alle città metropolitane è previsto anche un Programma dedicato in cui gli interlocutori saranno i Sindaci dei Comuni capoluogo e gli uffici da questi individuati assumeranno pertanto il ruolo di **Autorità urbana**. Su queste città si concentrerà l'intervento del Programma operativo nazionale Città metropolitane (PON METRO) in parallelo ed in modo complementare agli interventi dell'Agenda urbana sostenuti dai Programmi regionali e dai Programmi operativi nazionali che intervengono su Obiettivi tematici rilevanti per i tre driver.
- ✚ le città medie e i poli urbani regionali, ovvero le aree urbane densamente popolate che costituiscono i poli di erogazione di servizi – essenziali e di rango elevato – per aree vaste significative (in primo luogo i Comuni capoluogo di Regione e Provincia).



Fig.2 Le città metropolitane in Italia

Il Programma nazionale dedicato alle Città metropolitane (PON METRO) risponde a molteplici esigenze e a sollecitazioni dei percorsi di policy europea e nazionale:

- ✚ La centralità delle Città nell'agenda europea di sviluppo sostenibile e coesione sociale, sostenuta dal Parlamento Europeo, dal Comitato delle Regioni e dalla Commissione Europea, che incrocia molti degli ambiti di intervento di Europa 2020 – dall'inclusione sociale alla crescita sostenibile – che richiede un'attenzione ampia nella costruzione della programmazione.
- ✚ La concentrazione nelle grandi aree urbane di questioni urgenti di sviluppo e coesione. Il modello del «vivere urbano» è quello tendenziale per la maggioranza della popolazione e genera costantemente nuove istanze per qualità della vita, organizzazione sociale e gestione sostenibile delle risorse di queste collettività, anche perché gli effetti di un rapido sviluppo economico convivono con situazioni di emarginazione e disagio.
- ✚ Il disegno di riforma costituzionale e amministrativa per l'istituzione delle Città metropolitane che, in una fase storica caratterizzata da forti vincoli di finanza pubblica e riduzione dei trasferimenti, assegna un ruolo sempre più importante ai Sindaci dei grandi Comuni nel governo di problemi e territori più ampi di quelli delimitati dai confini amministrativi abituali.

- ✚ L'esigenza di rafforzare il ruolo delle istituzioni di governo urbano come soggetti chiave delle strategie di investimento e del dialogo interdisciplinare e interistituzionale, per conseguire risultati condivisi attraverso la sintesi efficace ed effettiva tra gli investimenti aggiuntivi e le politiche ordinarie per la gestione dei servizi collettivi.

La principale motivazione sottesa all'attivazione di un'iniziativa di respiro nazionale dedicata alle aree metropolitane risiede nella possibilità di affrontare congiuntamente e in modo coordinato alcune delle sfide territoriali che interessano tali contesti territoriali.

I grandi Comuni capoluogo delle Città metropolitane stanno affrontando sfide comuni nel campo della necessità di ottimizzazione dei servizi ai cittadini, della marginalità sociale (nuove povertà), della congestione e del disagio abitativo.

Ad esempio, in tutte le maggiori città si registrano fenomeni di perdita della popolazione meno abbiente (fenomeno cd. delle "shrinking cities") che si trasferisce nelle aree sempre più periferiche ed in un numero sempre crescente di necessari spostamenti quotidiani. Il problema della congestione da traffico è reso più acuto da una assenza di adeguata, integrata ed interoperabile offerta di mobilità alternativa al mezzo privato. Analogamente, è in tutte queste città che si concentrano fenomeni di isolamento e di marginalità, in particolare nei loro quartieri dormitorio di edilizia pubblica caratterizzati da fenomeni di ghettizzazione e stigmatizzazione.

Di fronte a tali sfide, il Programma operativo nazionale Città metropolitane, adottando una logica sperimentale sia nella costruzione del programma stesso che nel governo della sua attuazione, interviene (in modo complementare ai Programmi operativi regionali) per sostenere specifiche e determinate azioni prioritarie che compongono una strategia nazionale unificante per i Comuni capoluogo delle 14 Città metropolitane.

Il PON METRO si concentrerà sull'applicazione del paradigma della "smart city" per il ridisegno e la modernizzazione dei servizi urbani per i residenti e gli utilizzatori delle città. L'applicazione di

soluzioni “intelligenti” per migliori servizi urbani intesa non solo in senso tecnologico, costituisce, infatti, un ambito unificante delle questioni che le diverse Città si trovano ad affrontare e, insieme, caratterizzante la responsabilità primaria di governo urbano.

Inoltre, ferma restando l’esigenza di focalizzazione comune, il Programma intende dare un segnale di attenzione speciale alla questione della coesione interna delle Città favorendo interventi nella manutenzione dell’infrastruttura sociale di base soprattutto laddove vi siano forti concentrazioni di discriminazione e bisogni sociali, e quindi promuovere “**social innovation**” per l’inclusione sociale per i segmenti di popolazione più fragile e per aree e quartieri disagiati.

Temi progettuali privilegiati per una sperimentazione operativa di scala inter-comunale sono le azioni immateriali afferenti alla mobilità sostenibile e all’agenda digitale.

Di specifico interesse, infine, sono gli Investimenti Territoriale Integrato (ITI) per ciascuna Agenda Urbana. Tale modello, sebbene possa costituire una novità regolamentare in altri paesi dell’Unione, è già stato sperimentato in Italia (sia nella presente, che nella passata programmazione) con strumenti dedicati alla progettazione integrata che in alcuni PO FESR (es. Sardegna 2000-2006, o Sicilia 2007-2013) hanno impegnato risorse finanziarie da misure o linee di intervento in distinti assi prioritari. Un’architettura che, a fronte di una notevole complessità amministrativa, non ha realmente condotto a corrispondenti innovazioni di facilitazione di processo o di efficacia di risultato.

CAPITOLO 3

GLI ECOSISTEMI SMART

3.1 Gli ecosistemi SMART, i domini e lo sviluppo reticolare

Abbiamo già evidenziato come l'attuale visione del marketing dei territori considera rilevante sviluppare strategie di sviluppo territoriale che vedano al centro le città quale polo di aggregazione di risorse economiche, culturali, relazionali quali asset da cui partire per progettare, costruire ed attuare processi di sviluppo. Ma paradigma delle Smart Cities comprende vari domini che ne caratterizzano e accentuano la complessità. Nel 2008 Robert G. Hollands³⁴ pubblica un interessante articolo in cui non solo lamenta una mancanza di precisione nella definizione del concetto di smart city, ma mette in guardia la comunità scientifica dall'utilizzo improprio dell'etichetta stessa, evidenziando come essa implicitamente riveli e nasconda determinati concetti che non necessariamente sono riscontrabili nelle città che si autodefiniscono "intelligenti" (o smart). Tra le altre cose Hollands suggerisce alcuni aspetti da enfatizzare per poter parlare di Smart City più "progressiste".

Tra gli elementi più significativi da tenere in considerazione al fine da poter etichettare come "smart" una città è l'attenzione prestata alle persone e il capitale umano, di contro all'idea di credere ciecamente che le IT in sé possano automaticamente trasformare e migliorare le città.

Questo aspetto è stato già sottolineato da autori come Eger³⁵ e Paquet³⁶. Quest'ultimo, in particolare, ha affermato che:

*"The critical factor in any successful community has to be its people and how they interact"*⁷⁸.

³⁴ Hollands R.G., "Will the real smart city please stand up?", City 12/2008, pp. 303-320

³⁵ Eger, J., *Smart communities: becoming smart is not so much about developing technology as about engaging the body politic to reinvent governance in the digital age*, Urban Land 60(1), pp. 50-55, 2003

³⁶ Paquet G., *Smart Communities*, LAC Carling Government's Review 3(5), pp. 28-30, 2004

L'aspetto importante che si intende sottolineare legato alle tecnologie dell'informazione riguarda non tanto la loro capacità di creare automaticamente delle "smart communities", ma la loro adattabilità ad essere utilizzate socialmente affinché diano potere alle persone e le educino, coinvolgendole in un dibattito politico sulle loro vite e sull'ambiente urbano in cui esse abitano.

La Smart City progressista dovrebbe essere in grado di creare un reale spostamento nel bilanciamento del potere tra l'utilizzo dell'IT dal settore privato, dal governo, dalle comunità e dalla gente comune che vive nelle città, così come tentare di bilanciare la crescita economica con la sostenibilità. Mentre l'enfasi sulle Smart City riguarda soprattutto la crescita economica e la competitività nell'economia globale della conoscenza in una logica di marketing territoriale del XXI secolo, le **smart communities** rappresentano l'opportunità per incrementare la partecipazione dei cittadini e la loro influenza nelle decisioni a livello locale. In una parola, secondo Hollands, la "vera" città intelligente dovrebbe utilizzare l'IT per migliorare il dibattito democratico riguardo a come la città dovrebbe essere perché le persone vogliono vivere in essa.

Riprendendo la tassonomia delle dimensioni proposta da Giffinger³⁷, è possibile distinguere, dunque, quali ambiti di intervento caratterizzanti la smart city racchiudibili in sei assi:

-  smart economy & energy,
-  smart people,
-  smart governance,
-  smart mobility,
-  smart environment,
-  smart living

³⁷ Giffinger, R, *Smart cities - Ranking of European medium-sized cities, Final report*, et al. (2007)

Si tratta di sei settori che definiscono lo sviluppo reticolare della smart city; ognuno di essi comprende attori, filiere produttive, end-user differenti e tutti concorrono alla realizzazione dell'attuale paradigma di città intelligente.

Nel voler analizzare le caratteristiche di ognuno degli ambiti di intervento delle politiche smart appare subito evidente come non sia possibile circoscrivere il "raggio d'azione" della smartness con una semplice analisi di settore.

Poiché ognuna delle aree racchiude anche gli aspetti soft della Smart City, quali il tessuto sociale e culturale della città, si dovrà fare riferimento ad un vero e proprio **ecosistema smart**, in cui convivono gli attori di settori differenti e in cui la componente territoriale svolge un ruolo fondamentale.

Si va al di là del cluster tecnologico di imprese (Porter, 2000), caratterizzato da attività imprenditoriali ed istituzionali concentrate territorialmente ed operanti in un settore specifico (es. Silicon Valley, distretto della maglieria di Carpi). Secondo uno studio condotto da Stuart e Sorenson (2003), le imprese facenti parte del cluster godono del vantaggio della condivisione delle informazioni, determinando una maggiore produttività nei processi di innovazione. Questa situazione innesca una sorta di circolo virtuoso, generando vantaggi di natura geografica: un cluster con un'elevata produttività dell'innovazione, in effetti, è in grado di stimolare la nascita di nuove imprese nell'area di gravitazione del cluster stesso, attirando altre imprese già esistenti. Una concentrazione territoriale di imprese di successo, inoltre, è in grado di attirare risorse umane specializzate e nuovi talenti, contribuendo ad accrescere il valore della dotazione di capitale umano. Questa situazione, a livello locale, può incoraggiare il miglioramento delle infrastrutture, l'apertura di nuove scuole e l'ampliamento dei servizi offerti alla comunità (Izzo; Shilling, 2013).

Quanto appena descritto può essere traslato nel contesto delle città intelligenti: le città smart sono in grado di attivare il circolo virtuoso delineato, caratterizzato da attori che interagiscono tra loro in maniera complessa. In particolare, il network creato dalle relazioni che si innescano tra

i soggetti, può essere fonte di innovazione. I network di innovatori, attingendo conoscenze e altre risorse da una molteplicità di attori, costituiscono il fattore più potente del progresso tecnologico (Powell, Smith-Doerr, 2005). In effetti, è possibile immaginare le fonti di innovazione come un sistema complesso in cui ogni singola innovazione può emergere da uno o più attori del sistema o dai legami tra i nodi del network (Fig.3).



Fig.3 – Network dell'innovazione

Nelle città intelligenti, dunque, si creano tutti quei meccanismi propri dei cluster tecnologici, con la differenza che le Smart Cities comprendono e integrano attori facenti parte di settori diversi. In quest'ambito, considerando le sole imprese, è importante sottolineare i benefici che esse possono cogliere decidendo di localizzarsi in prossimità di altre imprese, definiti come economie di agglomerazione. Gli spill-over tecnologici possono essere considerati come un effetto delle economie di agglomerazione; in questo caso, in effetti, i benefici delle attività di un'impresa (o di un'altra istituzione, di un cluster o di una regione) si riversano su altre imprese (istituzioni,

cluster, regioni). Gli spill-over, dunque, sono delle esternalità positive delle economie di agglomerazione.

Per ciò che generano le città intelligenti e per tutte le implicazioni, soprattutto economiche, che esse hanno e possono avere sul territorio, queste possono essere considerate come un mercato (o meglio, un meta-mercato) in cui le imprese di settori diversi possono operare, nonché individuare nuove opportunità di business. **A dimostrazione di ciò, si tratta di un meta-mercato che crescerà del 300% e varrà 23 miliardi di dollari nel 2023.**

Con riferimento agli ambiti di applicazione definiti è possibile capire quali sono i trend di ogni settore, dov'è necessario l'intervento pubblico per l'implementazione dei progetti di smartness e dove, invece, il livello di maturità del settore permette una competizione sul mercato.

Il funzionamento delle nostre città oggi dipende da una molteplicità di fattori riconducibili sia ad aspetti di natura infrastrutturazione materiale (fisica) sia dalla disponibilità e dalla qualità delle infrastrutture dedicate alla comunicazione (ICT) ed alla partecipazione "sociale" (capitale intellettuale e sociale). Il concetto di smart city identifica, dunque, quell'insieme organico di fattori di sviluppo di una città, mettendo in risalto quei fattori di capitale umano di cui ogni ambito urbano è dotato. Si tratta di superare il concetto di città intelligente intesa quale città digitale e di fare un passo in avanti. Una città può essere considerata smart se gestisce in maniera intelligente attività economiche, mobilità, risorse ambientali, relazioni tra individui, politiche abitative e, infine, il suo stesso modello di amministrazione. Ma, al contempo, una città può definirsi smart quando gli investimenti in capitale umano e sociale e nelle infrastrutture tradizionali (mobilità e trasporti) e moderne (ICT) alimentano uno sviluppo economico sostenibile ed una elevata qualità della vita, con una gestione saggia delle risorse naturali, attraverso un metodo di governo partecipativo. Città intelligente vuol dire, in estrema sintesi, beneficiare delle opportunità che le TIC offrono al fine di aumentare la prosperità locale e la competitività del territorio, approccio che implica l'adozione di

strategie di sviluppo urbano integrato basato su multi-attori, multi-settori e prospettive multi-livello.

Consapevoli di tutto ciò analizzeremo gli elementi fondamentali della Smart City attraverso i domini ad essa riconducibili secondo la letteratura e, per ognuno degli ambiti di applicazione, si approfondiranno i seguenti aspetti: le principali tecnologie e applicazioni esistenti, i possibili modelli di business e gli aspetti normativi/regolatori più importanti del settore.

Il tutto prendendo a riferimento i sei ambiti identificati dal paradigma “European Smart City³⁸”, quali:

-  People
-  Energy & economy
-  Environment
-  Living
-  Governance
-  Mobility

3.1.1 *People*

Essere smart rispetto al dominio *people* assume significati riconducibili sia alla sfera soft, sia a quella hard della strategia di sviluppo urbano. Affinché una città possa essere definita smart è necessario, in primo luogo, la piena partecipazione dei cittadini ai processi di sviluppo di sperimentazione delle strategie territoriali e dei nuovi prodotti/servizi a loro stessi destinati. Non ci sono città smart abitate da cittadini stupidi! Motivo per cui, una smart city dota i suoi cittadini degli strumenti necessari alla partecipazione: infrastrutture, ma anche campagne di sensibilizzazione e formazione.

È dunque nell’ambito people che trovano spazio le iniziative legate a:

³⁸ <http://www.smart-cities.eu>

- ✚ digital divide e alfabetizzazione;
- ✚ inclusione;
- ✚ istruzione e formazione;
- ✚ informazione e sensibilizzazione;
- ✚ partecipazione e coinvolgimento;
- ✚ food e sicurezza alimentare

Diversi sono gli esempi di applicazioni nel dominio People, tutti finalizzati al coinvolgimento dell'utente finale, per invogliarlo a partecipare alla vita pubblica e a proporre soluzioni per i problemi quotidiani.

Dal punto di vista sociale, difatti, si evidenzia il ruolo del **capitale umano e relazionale** nello sviluppo urbano. In quest'ottica, una smart city è una città la cui comunità ha imparato ad apprendere, adattarsi e innovare³⁹, con particolare attenzione al conseguimento dell'inclusione sociale dei residenti ed alla partecipazione dei cittadini nella pianificazione urbanistica e territoriale. La sostenibilità sociale diventa un'importante componente strategica della città intelligente; a garanzia dell'implementazione di tale concept è fondamentale attivare tecniche di partecipazione rinvenibili in iniziative quali la consultazione on-line e la progettazione partecipata dei servizi, per incentivare la partecipazione degli utenti come cittadini nel processo di democratizzazione sulle decisioni in merito ai futuri livelli di prestazione.

Sul versante dello sviluppo economico il Pre-Commercial Procurement (PCP), ad esempio, può divenire uno strumento fondamentale nel campo industriale per stimolare la nascita di nuovi prodotti/servizi in una logica bottom-up, stimolando l'innovazione sul territorio. Anche le iniziative di riqualificazione possono essere un'occasione per incoraggiare processi di innovazione in aree urbane.

³⁹ Coe A, Paquet, G. and Roy, J., *E-governance and smart communities: a social learning challenge*, in *Social Science Computer Review*, vol. 19, n° 1, 2001, pp. 80–93.

In questo dominio è importante sottolineare il fatto che per innovare è doveroso “slegare i lacci” a livello normativo, facilitando i processi che possono rafforzare il contesto industriale locale ed incentivando le collaborazioni tra la pubblica amministrazione, l’industria e il mondo accademico.

La tecnologia e i nuovi modelli di business cercano di rispondere ai problemi quotidiani della cittadinanza, creando una città intelligente che sia stimolante per il capitale umano e per lo sviluppo competitivo dell’intero tessuto industriale di un territorio (Reviglio et al., 2013).

L’ICT è il filo conduttore a supporto delle politiche di sviluppo, trasversale a tutti i domini. Nel caso di specie della dimensione “people” emergono due temi prioritari hardware e software: la diffusione di tecnologie per la connettività e la presenza di Sistemi Operativi Urbani. Per quanto riguarda il primo punto, l’infrastruttura TLC di nuova generazione è un elemento abilitante per la Smart City, come confermato anche dall’impegno dell’Agenzia Digitale Italiana per lo sviluppo di banda larga e ultralarga.

Contemporaneamente, la diffusione di infrastrutture di connettività a bassa frequenza è indispensabile per la comunicazione di sensori e per lo sviluppo dell’Internet-of-Things, che l’Agenzia per l’Italia Digitale definisce come l’infrastruttura globale che connette oggetti sia virtuali che fisici e che sottolinea l’importanza dell’includere Internet e gli sviluppi di rete in questa visione (Agenzia per l’Italia Digitale, 2012).

Da sottolineare è, in ambito italiano, il ruolo dell’Agenzia per l’Italia Digitale⁴⁰ che, al fine di accelerare il processo di realizzazione delle smart city e delle smart community, ha assunto il compito di definire un modello di governance a supporto della realizzazione di ciò che viene definito quale “bene comune”: infrastrutture tecnologiche e immateriali che mettano in comunicazione persone e oggetti, integrando informazioni e generando intelligenza, producendo inclusione e migliorando la vita del cittadino ed il business per le imprese, anche attraverso azioni di promozione

⁴⁰ www.agid.gov.it/agenda-digitale/citta-comunita-intelligenti

della *social innovation*. A tal proposito AGID è responsabile della realizzazione della **piattaforma nazionale**, intesa quale infrastruttura tecnologica che mira a favorire l'inclusione e la partecipazione delle/alle Comunità intelligenti, ma anche a sviluppare le cosiddette **competenze digitali**, intese come capacità di utilizzare gli strumenti dell'ICT da parte dei cittadini quale strumento abilitante di nuove forme di cittadinanza attiva e partecipazione.

In ambito italiano, sono censiti 183 progetti che vedono coinvolti 54 comuni, per investimenti complessivi pari a 161 MEURO.

3.1.2 Energy & economy

Il dominio dell'energia, con gli aspetti di crescita economica ad essa riconducibili, si lega pienamente al tema della cosiddetta **green economy** che nel corso degli ultimi decenni, ha assunto un'importanza sempre più crescente. Per economia verde alcuni intendono un nuovo modello economico, alla cui base sussiste l'equazione «scarsità delle risorse – sviluppo sostenibile», composto da un ampio ventaglio di variabili, misure, strumenti e politiche in grado di interagire con tutte le attività produttive. Molti economisti concordano sul fatto che la green economy costituisca uno strumento in grado di accelerare la crescita economica; la conferma di tale interpretazione è fornita dalla Commissione Europea, la quale asserisce che al fine di risolvere i problemi legati al miglioramento delle condizioni di vita e alla tutela dell'ambiente, non si debba rallentare la crescita ma promuovere il «tipo giusto di crescita», ossia un'economia verde.

Il “Rapporto sulla Green Economy”⁴¹ della Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile in collaborazione con Enea, ha messo in evidenza sei settori strategici attraverso cui promuovere lo sviluppo dell'economia verde: l'efficienza e il risparmio energetico; lo sviluppo delle fonti rinnovabili; gli usi efficienti delle risorse, la prevenzione e il riciclo dei rifiuti; la mobilità sostenibile; l'eco-innovazione;






⁴¹ Morabito R., Ronchi E. (a cura di, *Green economy per uscire dalle due crisi. Rapporto 2012*, Milano, Edizioni Ambiente, 2012)

le filiere agricole di qualità ecologica. Appare evidente come si tratti di tutti aspetti riconducibili alle realtà urbanizzate e che sono fatte proprie dal paradigma delle smart-city.

A tal proposito appare utile sottolineare come tale dominio sia quello che registra il numero maggiore di iniziative a livello mondiale, nonostante vi siano molte differenze riguardanti la maturità tecnologica delle soluzioni dei modelli di business tra i vari sotto-ambiti applicativi, quali l'illuminazione pubblica intelligente, l'utilizzo di rinnovabili, le smart grid.

In ambito italiano l'ANCI e la Fondazione IFEL hanno avviato un monitoraggio delle iniziative⁴² riconducibili alle città italiane che hanno avviato il percorso per diventare "smart". A tal riguardo, in ambito italiano, sono censiti 143 progetti che vedono coinvolti 54 comuni, per investimenti complessivi pari a 644 MEURO, investimenti orientati favorire un utilizzo efficiente delle fonti energetiche disponibili, oltre alla ricerca e all'integrazione efficace di nuove fonti di energia rinnovabile.

Le categorie di intervento previste sono:

-  le **smart grid**, ossia reti elettriche che integrano in maniera intelligente i comportamenti e le azioni dei vari utenti connessi;
-  le iniziative che applicano ai contesti urbani fonti di **energia rinnovabile**;
-  gli strumenti che permettono l'**efficientamento reti e teleriscaldamento**;
-  gli interventi legati all'**illuminazione pubblica**;
-  l'**edilizia intelligente** (pubblica e privata).

Lo sviluppo degli interventi elencati è, in alcuni casi, rallentato da problematiche di mercato e modelli di business consolidati. Le smart grid, in particolare, presentano maggiori sfide in termini di sviluppo e maturazione del mercato. In effetti, la modernizzazione del sistema di produzione, trasmissione, distribuzione e gestione dell'energia elettrica ha causato l'ingresso nella filiera di

⁴² www.agendaurbana.it/

differenti attori e la trasformazione del ruolo del cittadino da mero utilizzatore a prosumer, cioè produttore e consumatore allo stesso tempo (Enea, 2012).

Queste dinamiche portano necessariamente a dover riconsiderare i modelli di business preesistenti, caratterizzati dal protagonismo dei grandi player distributori del servizio, per poter tutelare anche i nuovi attori. Esistono, però, delle barriere legate a:

- ✚ Non maturità tecnologica;
- ✚ Governance del sistema;
- ✚ Mancanza di expertise delle utilities sulle tecnologie ICT;
- ✚ Meccanismi di condivisione dei costi e dei ricavi.

Questa situazione è confermata dal fatto che tra i 281 progetti avviati fino al 2012 sulle reti intelligenti in Europa (con investimenti complessivi pari a 1,8 miliardi di Euro), 150 si riferissero alle fasi di R&S e i restanti fossero comunque pilota. Essendo progetti nelle prime fasi di sviluppo, il 95% degli stessi usufruisce di fondi comunitari. Il 55% degli investimenti totali è quindi finanziato da fondi pubblici, mentre il restante 45% viene dai privati.

Per quanto riguarda le rinnovabili, il panorama italiano il fotovoltaico risulta essere il più competitivo, in quanto:

- ✚ Si registra una riduzione di oltre il 50% negli ultimi cinque anni dei costi di investimento nella costruzione di impianti fotovoltaici;
- ✚ Posizione geografica dell'Italia che permette un rifornimento ottimale;
- ✚ Aumento del prezzo del petrolio e dell'energia proveniente da fonti non rinnovabili;
- ✚ La tecnologia associata al solare permette riduzioni di costo della bolletta elettrica del 20-30%, con tempi di ritorno dell'investimento di 5-6 anni nel settore commerciale e di 10-11 anni in quello residenziale (Politecnico di Milano, 2011).

Una delle criticità del fotovoltaico è dovuta alla poca maturità dei sistemi di immagazzinamento, i cui costi troppo elevati rendono oneroso l'investimento.

Nell'ambito edilizio i principali interventi riguardano la maggiore integrazione e automatizzazione delle differenti funzioni presenti in un edificio, la gestione più efficiente dell'energia e l'utilizzo di elettrodomestici intelligenti.

Il tema risulta essere di primaria importanza per l'Unione Europea che, con la direttiva 2012/27/UE, sprona gli Stati membri a definire una strategia di lungo termine che mobiliti investimenti nella ristrutturazione del proprio parco nazionale di edifici residenziali e commerciali, sia pubblici che privati. Tutto questo si declina nell'obbligo, partito da 1 gennaio 2014, di ristrutturare ogni anno almeno il 3% della superficie coperta utile totale degli edifici pubblici riscaldati e/o raffreddati, in modo da rispettare almeno gli standard minimi di prestazione energetica. A questa si aggiunge, inoltre, il recepimento della direttiva 2010/31/UE, in base alla quale gli Stati membri devono stabilire e rispettare i requisiti minimi di prestazione energetica per gli edifici nuovi e per quelli esistenti, assicurare la certificazione della prestazione energetica degli edifici, assicurare che entro il 2021 tutte le costruzioni siano "Edifici a Energia Quasi Zero".

Le direttive testimoniano la presenza di un settore la cui tecnologia di riferimento è abbastanza matura e caratterizzata da bassi rischi. I cosiddetti "Piani Casa" attivati in diverse città del mondo, in effetti, dimostrano la sostenibilità degli interventi di retrofit e di efficientamento energetico degli edifici. Questi interventi sono caratterizzati da rischi contenuti e risparmi di costo abbastanza prevedibili, caratteristiche che renderebbero gli investimenti sostenibili dal settore privato. I benefici economici generati, inoltre, vanno al di là della riduzione del costo delle bollette e riguardano sia il minor impatto ambientale, sia lo sviluppo economico in termini di nuovi posti di lavoro.






Secondo la survey di IDC "Business Strategy: "Global Smart Building Technology Spending 2015-2019", oltre il 90% delle aziende intervistate ha affermato di voler aumentare i propri investimenti

nelle tecnologie smart home, pertanto nel 2019 la spesa globale dovrebbe toccare quota 17,4 miliardi di dollari.

La crescita è dovuta al fatto che le tecnologie e i prodotti smart building consentono alle imprese di ridurre i costi e aumentare l'efficienza delle soluzioni adottate, andando incontro alle attuali esigenze di sostenibilità e trovando il favore del mercato e dei consumatori.

3.1.3 Environment

Il tema dell'ambiente si traduce principalmente in una migliore gestione delle risorse naturali. Gli interventi che ricadono in tale ambito riguardano:

-  monitoraggio, gestione e tutela del territorio;
-  clima;
-  gestione del ciclo dei rifiuti urbani;
-  gestione idrica;
-  controllo dell'inquinamento.

Ognuno degli aspetti suddetti presenta particolari problematiche attuative ma genera numerosi vantaggi per la collettività. La gestione idrica, ad esempio, può permettere la riduzione di sprechi grazie al monitoraggio più attento della rete e all'efficientamento energetico delle pompe nonché al riciclo delle acque non destinate a scopo potabile.

Per ciò che concerne i rifiuti, si possono includere interventi tesi ad incrementare la percentuale di raccolta differenziata e il riuso. Il controllo dell'inquinamento dell'aria mediante specifica strumentazione può stimolare, invece, decisioni finalizzate al miglioramento delle condizioni ambientali.

Dal punto di vista delle tecnologie ICT, elemento centrale nelle smart city, in questo dominio le **reti di sensori** rappresentano un fattore indispensabile nel monitoraggio di acque, rifiuti e

inquinamento, comportando vantaggi sull'intero ciclo di pianificazione e sulla produttività, grazie ad un livello definito di maturità tecnologica.

Per quanto riguarda la gestione dei rifiuti, la filiera consta di raccolta, trattamento, riciclo e recupero e smaltimento. E' importante sottolineare che la prima fase è labour intensive, caratterizzata da concorrenza per il mercato, mentre le altre fasi sono capital intensive con una concorrenza nel mercato. Il ruolo giocato dalla digitalizzazione dei servizi in quest'ambito riguarderebbe le prime fasi della filiera, che presentano più opportunità di intervento.



L'RFID, una delle tecnologie di comunicazione a breve raggio e a bassa frequenza, rappresenta un possibile intervento nel settore rifiuti. In effetti esso potrebbe essere applicato sui sacchetti o sui contenitori condominiali, consentendo la tracciabilità nel percorso del rifiuto verso lo smaltimento

Grazie ad etichette elettroniche poste sul rifiuto stesso che inviano informazioni real-time ai dispositivi mobili collegati, è stato possibile mostrare come non vi sia alcuna pianificazione nel percorso del rifiuto, il che porta a sprecare enormi quantità di energia in termini di trasporto.

Nell'intero dominio, in ambito italiano, sono censiti 191 progetti che vedono coinvolti 68 comuni, per investimenti complessivi pari a 286,7 MEURO.




3.1.4. Governance

In questo dominio rientrano tutte le iniziative volte ad innovare i processi gestionali interni alla Pubblica Amministrazione locale, i servizi avanzati all'utenza nonché alle nuove forme di comunicazione e interazione tra enti locali, amministrazioni e cittadini. Ritroveremo dunque in questa area:

-  progetti ICT based, legati all'Amministrazione digitale e all'E-democracy;
-  iniziative che concentrano più l'attenzione sul ruolo nuovo dei cittadini più vicine ai temi degli open data, della trasparenza e della gestione condivisa di spazi pubblici e beni comuni.








A partire dalla fine degli anni Novanta, si è assistito al passaggio dalla messa in rete dei servizi della pubblica amministrazione alla possibilità della conversazione collaborativa tra PA e cittadini attraverso il web 2.0. Le iniziative in questo dominio sono riconducibili a tre aspetti fondamentali: la creazione di un'identità digitale, l'erogazione di servizi digitali da parte della PA, l'utilizzo della rete per migliorare le procedure di appalto pubblico (Reviglio et al. 2013).

Oggi è importante distinguere tre macro ambiti di intervento dell'ICT nelle PP.AA.:

-  Infrastrutturazione di base
-  Infrastrutture abilitanti
-  Servizi

Rientrano nelle infrastrutture di base la creazione delle interconnessioni nello spazio fisico del territorio (Banda ultra larga, Wi Fi, data center), ovvero tutte quelle componenti tecnologiche che generano la rete materiale necessaria alla successiva implementazione dei servizi a cittadini ed imprese.

Secondo livello di intervento riguarda la realizzazione delle “infrastrutture abilitanti” quali:

-  Sistemi di identificazione univoca del cittadino;
-  Servizio Pubblico d'Identità Digitale (SPID);
-  Sistemi di pagamento (PagoPA);
-  Sistemi di fatturazione elettronica;
-  Sistemi di e-procurement;
-  Definizione ed attuazione di standard di interoperabilità tra i diversi sistemi;
-  Open data;

Si tratta di infrastrutture necessarie affinché si possa generare una piena interazione tra tutti gli attori del territorio che superi i meri aspetti informativi e che consenta di completare processi/procedimenti tra cittadino ed amministrazione, cittadino ed imprese, imprese ad

amministrazione. Il tutto comporterà un grande passo per la de-burocratizzazione della macchina pubblica ed una progressiva digitalizzazione dei processi.

Terzo livello di intervento riguarda i servizi veri e propri riconducibili, a titolo non esaustivo, a diversi ambiti della vita e dell'economia:

- ✚ Sanità: creazione del fascicolo elettronico sanitario;
- ✚ Giustizia: processo telematico e fascicolo telematico;
- ✚ Scuola: aule 2.0 e competenze digitali;
- ✚ Turismo: servizi digitali dell'esperienza territoriale
- ✚ Cittadinanza e partecipazione: attivazione di strumenti di e-democracy

Il realizzarsi di tali investimenti smart genererà nello spazio urbano una ottimizzazione dei servizi, una crescente efficienza della PP.AA., una maggiore trasparenza e velocità nell'erogazione dei servizi, il miglioramento della qualità della vita e, non meno importante, una conseguente maggiore attrattività del territorio quale spazio in cui localizzare investimenti ed attività economiche.

Nell'intero dominio, in ambito italiano, sono censiti 170 progetti che vedono coinvolti 50 comuni, per investimenti complessivi pari a 118,7 MEURO.

3.1.5 Living

Il dominio living comprende le iniziative volte a migliorare la vivibilità urbana e, con essa, i servizi che il settore pubblico offre al cittadino. Si fa riferimento a bisogni riconducibili a:

- ✚ Sanità e welfare più efficienti ed inclusivi;
- ✚ Sicurezza delle città;
- ✚ Valorizzazione e mantenimento del patrimonio culturale e dei propri asset;
- ✚ Fruizione intelligente dei servizi culturali;
- ✚ Servizi a supporto del turismo, della cultura e del tempo libero.

In particolare, nell'ambito sanità e assistenza sociale si stanno diffondendo soluzioni per il monitoraggio in remoto di pazienti e anziani, così come per la sicurezza, ambito in cui i software sono in grado di prevenire con buona accortezza eventi rischiosi. Da sottolineare come gli investimenti in tecnologia nel settore dell'assistenza sociale e della sicurezza possono comportare risparmi di costo per la PA e maggiore sicurezza per gli anziani all'interno dell'ambiente domestico.

Nel leisure and entertainment le applicazioni basate sulla **realtà aumentata** offriranno la possibilità di fruire la città in modo innovativo, grazie a grafiche, audio ed esperienze multimediali che arricchiscono la percezione sensoriale umana, aggiungendo informazioni multimediali alla realtà percepita (es. Google Glass), ma anche il tema di **internet delle cose** entra a pieno titolo in tale percorso di supporto al territorio nell'offerta di tale tipologia di servizi.

La NFC (Near Field Communication) permette l'interazione con oggetti attraverso dispositivi mobili, grazie ad una tecnologia wireless di breve raggio. In questo modo è possibile fornire informazioni multimediali in prossimità di musei, monumenti o fermate dell'autobus. La tecnologia in questione è stata utilizzata ad Helsinki sulla carta di servizi "Walk and Feel Helsinki", attraverso la quale cittadini e turisti possono ricevere informazioni presso i punti di interesse (Finkenzeller, 2010).

E' possibile differenziare gli ambiti Public Value Driven, come sanità e sicurezza, in cui gli investimenti devono necessariamente essere supportati dal settore pubblico, e quelli in cui l'iniziativa privata è preponderante, come nel caso dell'ambito turistico-culturale.

Essa, in effetti, può rappresentare il volano per lo stimolo di cultura e turismo, coadiuvata da una politica di investimenti più strategica e centralizzata da parte del settore pubblico ed incoraggiata dal patrimonio artistico, paesaggistico e culturale di cui dispone l'Italia. In effetti, l'utilizzo di tecnologie come NFC e Realtà Aumentata può rendere più fruibile l'esperienza del turista o del cittadino e, al contempo, rappresentare opportunità di business per il privato. Per quest'ultimo punto è importante sottolineare il fatto che si tratterebbe di soluzioni nice-to-have, non rispondenti direttamente ad un bisogno e per le quali va studiato il gruppo di utenti disposto a pagare. A tal

proposito si potrebbero sviluppare i cosiddetti two-sided market, ovvero mercati dove due distinti gruppi sono legati assieme in una rete, grazie all'utilizzo di una piattaforma. Uno dei due gruppi può non pagare direttamente il servizio, in quanto il suo volume rappresenta il motivo per cui l'altro gruppo è invece disposto a pagare; Google è un esempio classico di two-sided market, in cui inserzionisti e ricercatori web sono legati tramite il motore di ricerca (Eisenmann et al. 2006).

Nell'intero dominio, in ambito italiano, sono censiti 170 progetti che vedono coinvolti 51 comuni, per investimenti complessivi pari a 309,5 MEURO.

3.1.6 Mobility

Parlare di mobilità delle persone e delle cose, nell'accezione più comune, obbliga a porre l'attenzione sui costi ambientali ad essa riconducibili, quali:

- ✚ Gas effetto serra (danni alla salute umana, agricoltura, cambiamenti climatici, disponibilità dell'acqua);
- ✚ Inquinanti atmosferici (danni alla salute umana, danni a edifici, terreno, acque);
- ✚ Inquinamento acustico (danni alla salute umana);
- ✚ Congestione;
- ✚ Sicurezza (danni alla qualità della vita, salute, incidentalità).

Il dominio mobility riguarda, dunque, tutti i problemi legati alla congestione del traffico che pongono con crescente forza l'interrogativo di come muovere persone e merci assicurando livelli di servizio progressivamente più efficienti, riducendo contemporaneamente le esternalità negative che gravano sui cittadini. Si possono distinguere due ambiti prioritari:

- ✚ city logistic;
- ✚ mobilità delle persone.

Il primo è da intendersi come il processo in grado di ottimizzare la logistica dell'ultimo miglio e le attività di trasporto proprie delle compagnie private in aree urbane.

Il secondo riguarda invece lo sviluppo di nuovi sistemi di mobilità ecologici e sostenibili (mobilità pedonale, mobilità ciclabile, mobilità condivisa e nuove soluzioni per il trasporto pubblico locale).

Trasversali ai due ambiti sono invece:

- ✚ Infomobilità;
- ✚ Politiche di tariffazione e pedaggio;
- ✚ Sistemi di sosta;
- ✚ Ricerca e integrazione efficace di nuove fonti energetiche alternative al petrolio;

Tra gli obiettivi più importanti del Libro bianco della Commissione Europea del 2011 vi sono quelli di dimezzare entro il 2030 l'uso delle autovetture alimentate con carburanti tradizionali, di realizzare un sistema di logistica urbana a zero emissioni di CO₂, di definire un quadro convalidato per i sistemi di pedaggio e di restrizione dell'accesso alle aree urbane. Gli sforzi tecnologici sviluppati in questo dominio, dunque, sono orientati al perseguimento dei goal descritti.

A tal fine, "Mobility & Transport" comprende due principali ambiti tecnologici, uno relativo all'ITS (Intelligent Transport Systems) ed uno allo sviluppo di fonti energetiche alternative.

Per quanto riguarda l'ITS, le applicazioni che utilizzano il sistema GPS vantano una diffusione capillare grazie agli smartphone. Gli utenti possono disporre di informazioni in tempo reale di supporto ai propri spostamenti e le aziende possono migliorare il proprio percorso di pianificazione di percorsi e carichi. In questo modo i veicoli possono formare una rete dinamica di sensori del traffico e dell'inquinamento, acquisendo informazioni da utilizzare per ottimizzare le scelte dei percorsi, minimizzare l'inquinamento, e rendere l'intero sistema dei trasporti più sicuro e più efficiente (Goldman; Gorham, 2006).

L'Internet-of-Things è molto importante in quest'ambito, in quanto contribuirà a trasformare le automobili in hub in grado di scambiare informazioni col mondo circostante, sia con l'infrastruttura stradale (Vehicle- to-Infrastructure), sia con le altre vetture (Vehicle-to-Vehicle). Inoltre, sistemi di mobilità alternativi, quali il car-sharing o il bike-sharing stanno rivoluzionando il panorama della mobilità, apportando cambiamenti notevoli al modello di business che caratterizzava il settore.

Il secondo tema della mobilità riguarda lo sviluppo di fonti energetiche alternative al petrolio, con particolare riferimento all'elettrico. Per quanto riguarda le autovetture elettriche, è possibile osservare due tecnologie differenti: l'auto ibrida elettrica plug-in, che è un'auto a trazione ibrida con batterie per il motore elettrico che possono essere ricaricate ad una presa domestica; l'auto elettrica, che usa solo l'elettricità immagazzinata nella batteria per azionare il motore. Entrambe le tecnologie hanno un problema di diffusione, rappresentato dagli alti costi delle batterie (Christenses et al. 2012).

Nell'intero dominio, in ambito italiano, sono censiti 236 progetti che vedono coinvolti 56 comuni, per investimenti complessivi pari a 805,9 MEURO.

L'Italia sembra aver intrapreso con intensità il percorso di trasformazione dei centri urbani in smart city e, seppur ancora poche sono le città che hanno sviluppato un percorso strutturato in tal senso, gli investimenti nei diversi domini sono significativi ed i progetti realizzati hanno un notevole interesse. Inoltre, è in corso un processo di messa in rete e condivisione delle esperienze, guidato da ANCI ed AGID che, tramite portali ed osservatori, permette di amplificare il valore delle esperienze realizzate mettendole al servizio dell'intera collettività.

Di seguito (tab.2) la sintesi di quanto realizzato, ad oggi, in Italia⁴³:

Dominio	Progetti	Comuni coinvolti	Ammontare investimenti
People	183	54	€ 161.973.421,00
Energy & economy	143	54	€ 644.341.700,00
Environment	191	68	€ 286.828.706,00
Governance	170	50	€ 118.709.882,00
Living	170	51	€ 309.584.287,00
Mobility & Transport	236	56	€ 805.927.115,00
Totale	1093	333	€ 2.327.365.111,00

Tab2.Progetti di smart city in Italia - Fonte: nostra elaborazione su dati osservatorio Italiano Smart City – Agenda urbana (Apr.2017)

⁴³ www.agendaurbana.it

3.2 Tecnologie ICT, Smart city ed IoT (Internet of Think)

Ai fini della presente riflessione sulle smart city appare interessante approfondire l'ultima frontiera dell'ICT applicabile ai servizi e, dunque, ai territori. Si tratta di "Internet delle cose" inteso come sistema integrato di informazioni e comunicazioni che possono derivare dalla relazione tra territorio, rete ed oggetti, relazione (Fig.4) che diviene portatrice di informazioni le quali, se organizzate attraverso sistemi intelligenti, possono generare valore per i cittadini, imprese e territori, determinando la base su cui costruire un vantaggio competitivo.

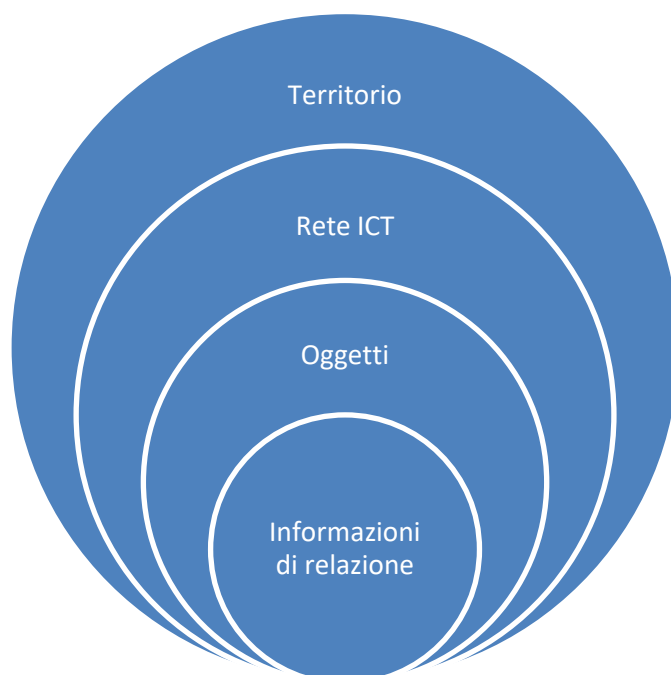


Fig.4 - IoT, livelli di relazione e stratificazione

Oggi possiamo senza ombra di dubbio parlare di "Ubiquitous Computing", termine coniato nel 1988 da Mark Weiser⁴⁴ durante una lezione tenuta allo Xerox PARC, Palo Alto Research Center, in California.

⁴⁴ Weiser, M., *The computer for the 21st century*, Scientific American, 1991.

La teoria di Weiser si fonda sulla certezza che le tecnologie possano integrarsi in maniera così profonda con l'ambiente in cui l'uomo è immerso da diventare indistinguibili da esso. Lo stesso Weiser definiva nel 1994 in maniera sorprendentemente delineata il concetto:

“Gli utenti non sono più solo ed esclusivamente seduti ad una scrivania davanti ad uno schermo, ma diventano essi stessi mobili e, contemporaneamente, i servizi a cui accedono sono frutto di componenti distribuite e diverse che collaborano fra loro. Il computer scompare e pervade ogni oggetto che ci circonda. Apparecchiature di qualsiasi tipo diventano “intelligenti” (smart), dialogano con l'utente e fra loro, senza interferire eccessivamente con l'ambiente in cui sono inserite”

L'Internet of Things consiste nella creazione di un sistema pervasivo ed interconnesso che fa dialogare ed interagire tra loro gli “oggetti” “intelligenti” avvalendosi di diverse tecnologie di comunicazione. Alcuni campi di applicazione che interessano direttamente l'ambito dei servizi alla persona sono:

- ✚ la gestione della mobilità;
- ✚ la domotica nell'abitazione o negli hotel;
- ✚ i sistemi per il controllo a distanza di dispositivi e apparecchi medici;
- ✚ l'illuminazione intelligente;
- ✚ il monitoraggio ambientale e del territorio;
- ✚ la raccolta (differenziata) dei rifiuti nelle aree urbane.

Tale tecnologia permette di offrire servizi alla persona che comportano benefici significativi sia in termini di tutela della salute, riducendo le emissioni inquinanti (es: riduzione di consumo di energia) e monitorando al contempo la propria salute in tempo reale, sia in termini di miglioramento della qualità della vita agevolando molte azioni quotidiane, come ad esempio il controllo a distanza degli elettrodomestici, del riscaldamento domestico, la conoscenza in tempo reale delle condizioni del traffico, della disponibilità di parcheggi liberi ecc.

La “conoscenza del contesto” permette all’applicazione di sapere dove, quando e perché un’azione è stata intrapresa e di utilizzare questa conoscenza pregressa per completare nuovi compiti. Si “catturano le esperienze” memorizzando, gestendo e rivedendo le esperienze che accadono durante la vita quotidiana: i dispositivi, difatti, hanno la possibilità di memorizzare un grande numero di informazioni, immagini e commenti che possono essere riutilizzati in momenti successivi.

Ciò porta al superamento della digital city degli anni Novanta dove il ruolo delle ICT era di fungere da infrastruttura hard per l’insieme dei servizi rivolti alla cittadinanza, fondati su applicazioni per l’automazione delle funzioni e sulla loro fornitura per via telematica da parte della pubblica amministrazione. Con il web 2.0 la città digitale si trasforma in un vero e proprio **ecosistema**. I social network affiancano il classico sito web e si assiste sempre più al dialogo interattivo tra cittadini, oggetti e PA, dialogo che muta profondamente le relazioni.

La rete diventa “bene comune digitale” in continua evoluzione, in cui le specie digitali e conoscenza nel processo continuo di interazione con l’ambiente ed i territori si combinano e si riproducono evolvendosi e dando luogo a forme specifiche che sono legate alle appartenenze locali⁴⁵.

Lo scenario che si prospetta ai territori è, dunque, quello di un sistema di relazioni fra molteplici soggetti che esprimono senso e significato rispetto all’appartenenza culturale, territoriale e sociale del proprio contesto di riferimento.

La realtà aumentata esprime il complesso legame tra le esistenze reali di persone e oggetti e città.

I codici a matrice possono essere riconosciuti da applicazioni mobili ed utilizzati per il turismo e la cultura, orientando e mappando il paesaggio urbano e le città sono “virtualizzate” e riproposte in

⁴⁵ Franzoni, F. e Anconelli, M., *La rete dei servizi alla persona*. Roma, Carocci Editore, 2013

rete con Google Earth: è il fenomeno della metropoli virtuale che si sovrappone a quella reale e si ricompona con essa.

In questo contesto, tra la PA, la cittadinanza e il mercato si instaurano pratiche innovative di relazione che danno luogo ad una nuova domanda di servizi digitali. Questi, a loro volta, possono innescare un processo virtuoso di stimolo agli investimenti privati nelle infrastrutture di rete, oltre che rappresentare un'opportunità notevole per l'economia dei territori e le imprese. Le tecnologie assumono un ruolo rilevante nell'ambito dei progetti di sviluppo delle smart cities.

Nell'ambito dell'architettura informatica delle città intelligenti assume particolare rilievo il tema dei "silos", termine coniato in ambito aziendale. I differenti ambiti che caratterizzano il contesto urbano (mobilità, sicurezza pubblica, ambiente) rischiano di essere gestiti in modo autonomo, senza dialogare tra loro, impedendo il riuso di componenti comuni e generando fenomeni di "vendor lock-in" (Toppeta, 2010). E' necessario, pertanto, che le città affianchino alle applicazioni verticali già operative, sistemi in grado di interconnettere le informazioni provenienti dagli ambiti differenti, per costruire un modello orizzontale di riferimento, in grado di assicurare integrazione, cooperazione, inclusione, condizioni di replicabilità, scalabilità e sviluppo (Agenzia per l'Italia Digitale, 2012).

I trend tecnologici (Internet of Things, Big Data Management, Cloud Computing), oggi identificabili nell'ICT, rappresentano gli sforzi per connettere i diversi silos della città.

Internet of Things (IoT). Internet of Things, in italiano Internet delle cose, è certamente la prossima evoluzione di Internet, e grazie ad essa si getteranno le basi per un notevole miglioramento della capacità di raccogliere, analizzare e distribuire dati convertibili in informazioni.

Secondo lo studio di Cisco IBSG, l'Internet delle cose indica il momento in cui a Internet hanno iniziato a essere connesse più "cose (o oggetti)" che persone⁴⁶. L'anno di nascita può essere fatto

⁴⁶ Evans, D., *Internet of Things: tutto cambierà con la prossima era di Internet*. Cisco Report, 2011

risalire al 2010, quando l'incredibile boom di smartphone e tablet PC ha portato il numero di dispositivi connessi a 12,5 miliardi, mentre la popolazione mondiale è salita a 6,8 miliardi. Per la prima volta nella storia, quindi, il numero di dispositivi connessi per persona ha superato quota uno (attestandosi per l'esattezza a 1,84). Le stime future dello stesso studio prevedono che i dispositivi connessi a Internet raggiungeranno quota 25 miliardi entro la fine del 2015 e 50 miliardi entro il 2020; queste stime non prendono in considerazione la rapida evoluzione della tecnologia di Internet o dei dispositivi. Oggi la comunicazione non è dunque solo possibile tra persone, ma sempre di più tra dispositivi, database, sensori, autovetture o anche elettrodomestici. Attualmente l'Internet delle cose è costituito da una serie di reti eterogenee, non collegate tra loro e appositamente create per scopi specifici. Con l'evoluzione della tecnologia in questione, queste reti avranno accesso a ulteriori funzionalità di sicurezza, analisi e gestione. Ad esempio, oggi le automobili dispongono di più reti per gestire il funzionamento del motore, le funzioni di sicurezza e i sistemi di comunicazione. Anche gli edifici commerciali e residenziali hanno vari sistemi di controllo, servizi di telefonia, sicurezza e illuminazione.

Secondo il National Intelligence Council, l'IoT non è solo la futura evoluzione di Internet, ma anche una delle sei Disruptive Civil Technologies, ovvero una tecnologia avente un impatto significativo sui diversi aspetti della quotidianità, riuscendo a veicolare i comportamenti degli utilizzatori.

Ai fini del presente lavoro è interessante esaminare il legame tra smart cities e IoT con attenzione a come questa tecnologia è in grado di rendere intelligente una città: dal metering ai rifiuti, alla gestione della mobilità per raccogliere e condividere informazioni relative al traffico, al trasporto pubblico e ai parcheggi disponibili, ai progetti di illuminazione intelligente che prevedono soluzioni IoT per regolare la luminosità con lampade a tecnologia LED, riducendo i consumi energetici di oltre il 40% e i costi di manutenzione del 25%. Tutti i progetti di smartness possono generare valore economico, agendo sia sul versante della riduzione di costi sia favorendo la crescita dei ricavi, oltre a generare la piena soddisfazione dei cittadini e la crescente qualità della vita.

Internet delle cose presenta però anche alcuni aspetti problematici riconducibili al tema della privacy, all'integrità del dato, alla dimensione della banda. Nonostante ciò l'IoT stimolerà la creatività delle imprese e l'innovazione essendo un'occasione unica per le aziende di esplorare le potenzialità di innovazione tecnologica e impiegarle per realizzare il proprio successo.

L'overview dei principali trend tecnologici che caratterizzano le città intelligenti permette di trarre alcune considerazioni riguardo gli effetti che l'ICT ha o può avere nell'ambito urbano. È importante sottolineare che il concetto di smart city non implica solo un upgrade tecnologico, ma anche e soprattutto un cambiamento semantico delle cose, come nel caso del car-sharing: l'autovettura da bene proprio diviene esclusivamente funzionale allo spostamento. Ci si trova, dunque, nel caso in cui all'innovazione tecnologica si affianca un cambiamento radicale nel significato del prodotto/servizio (Technology Epiphany).

Non bisogna tralasciare, inoltre, la dimensione umana e relazionale nella progettazione e nella fruizione degli strumenti applicativi informatici. Questo è estremamente necessario, affinché non si intraveda nelle progettazioni un disegno dal sapore orwelliano, con il forte rischio dell'imposizione dall'alto.

Concludendo, le tecnologie da sole non sono sufficienti a costruire una smart city. Il problema quindi, non è legato alla mancanza di soluzioni tecnologiche, ma alla necessità di scelte chiare di Governance e di un coinvolgimento crescente del cittadino.

CAPITOLO 4

UN MODELLO DI SVILUPPO DELLA SMART CITY

4.1 Il percorso di sviluppo della smart city

Dopo aver compreso la rilevanza che è oggi attribuita al marketing urbano quale processo centrale per lo sviluppo dei territori appare interessante provare ad effettuare una riflessione un po' più di metodo sul concetto di smart city, riflessione sollecitata da alcune domande:

- ✚ Quale è il percorso per la nascita di una smart city?
- ✚ Quali sono gli aspetti caratterizzanti la stessa?
- ✚ Quali sono gli attori da coinvolgere ed in che modo?
- ✚ Quali sono i possibili indicatori del grado di smartness?
- ✚ Quali sono gli stadi di sviluppo di una smart city?

Ipotizzando, dunque, di disporre di tutte le deleghe formali e delle risorse necessarie per poter intraprendere un processo di sviluppo volto ad orientare una città verso logiche di tipo smart, si proverà ad indagare sull'esistenza di un inquadramento metodologico che a partire dall'identificazione degli aspetti caratterizzanti una smart city consenta di:

- 1) Definire un modello di sviluppo della smart city, identificandone le fasi, gli attori, le modalità di coinvolgimento e gli strumenti;
- 2) Classificare le fasi di sviluppo delle smart city attraverso una serie di indicatori in modo da sviluppare una tassonomia applicabile ai diversi territori al fine di verificare il loro essere più o meno smart;

Si è ormai consolidata in letteratura la convinzione che la realizzazione di una Smart City tragga origine dalla costruzione di una visione strategica, pianificata, organica e connessa alla capacità di leggere le potenzialità dei territori, da parte di un organo politico in grado di ripensare la città in un

orizzonte di lungo periodo e con un approccio integrato, che consenta di intervenire in un ampio ventaglio di ambiti⁴⁷.

Non esiste però, ad oggi, un archetipo di città smart valido per tutti i territori, ma è necessario tendere verso l'ideazione di modelli perfettamente vestibili alle specificità del caso. Smart city è una formula che unisce obiettivi di sviluppo sociale, tecnologico e di sfruttamento ottimale delle risorse a disposizione. "Progettare una città smart significa interpretare pilastri e strategie adatte al territorio, programmare le risorse in maniera coerente e coinvolgere la collettività nello sviluppo di tutto questo processo". L'equilibrio tra i pilastri che reggono una società e città smart è una premessa importante, l'amministrazione collabora attivamente e coprogetta, insieme agli stakeholder del territorio, l'idea di **spazio intelligente**.

Quale è, dunque, il percorso per la nascita di una smart city e quali sono gli aspetti caratterizzanti la stessa? Secondo l'Osservatorio Nazionale Smart City il percorso di sviluppo di una smart city prevede la presenza di diversi aspetti che ne caratterizzano l'esistenza e ne indentificano il percorso di sviluppo.

La prima fase è certamente quella della definizione dell'identità, della visione e della pianificazione strategica condivisa. La necessità e il desiderio di trasformare le città in un luogo con una migliore qualità della vita sono comuni a tutte le iniziative di Smart City, ma è importante partire da un primo tassello: **definire una propria identità e sviluppare una propria visione** per riuscire a identificare obiettivi che siano quantificabili e misurabili nel contesto urbano specifico.

Una città intelligente sa, prima di tutto, cosa vuole diventare "da grande" e sa bene che l'applicazione su larga scala dell'ICT non può essere usata per nascondere l'assenza di politiche pubbliche efficaci⁴⁸.

⁴⁷ Cassa Depositi e Prestiti, *Smart city, progetti di sviluppo e strumenti di finanziamento*, 2013

⁴⁸ Osservatorio Nazionale Smart city, *Vademecum per la città intelligente*, ANCI, 2016

È importante che tale primo tassello avvenga innescando **processi di pianificazione condivisa**. La corresponsabilità delle singole progettualità e del disegno di sviluppo complessivo vengono riassegnate all'intelligenza della città, intesa come insieme di soggetti che la vivono quali attori protagonisti.

Il percorso che porta alla costruzione della vocazione economica e sociale della città intelligente non può più essere definito da poche persone, per quanto influenti, nel chiuso delle loro stanze; ma richiede sempre di più il coinvolgimento dei cittadini che saranno interessati da quelle politiche, sia come destinatari che come (co)produttori.

Immaginare di calare dall'alto la visione di una smart city ne farebbe crollare tutti i presupposti e ne rallenterebbe notevolmente il percorso, che andremo successivamente a delineare, che da **Digital City**, a **Smart city** porta alla **Smart community**.

Soggetti privati quali cittadini ed imprese, soggetti pubblici, autorità locali e enti di ricerca dovranno essere identificati, mappati e coinvolti attivamente attraverso strumenti di partecipazione attiva quali, a titolo non esaustivo forum degli stakeholder, sottoscrizione congiunta documenti programmatici, compartecipazione alle decisioni, condivisione delle responsabilità attuative di singoli interventi.

Si tratta, quindi, di esaltare la vocazione distintiva della città mettendo le tecnologie al servizio di un'idea in grado di generare benessere e ricchezza. Questa deve essere in primo luogo una vocazione economica: se ci si dovesse limitare ad applicare l'enorme potenziale delle tecnologie oggi al servizio della smart city alla sola riduzione dell'inquinamento o alla più veloce fruizione delle informazioni per l'accesso a servizi, senza orientarle in primo luogo alla produzione di lavoro e quindi di ricchezza, ci si troverà presto ad affrontare la contraddizione tra una città sicuramente più vivibile e salubre, ma anche complessivamente più povera e debole.

Definito il piano di sviluppo della smart city ed identificati gli attori del processo (cittadini, imprese, amministrazioni), è importante declinare chiaramente:

- ✚ quali sono gli obiettivi che si intendono conseguire;
- ✚ identificare i domini nei quali gli stessi andranno ad essere concretizzati (con riguardo ai sei ambiti identificati nel modello di sviluppo delle smart city quali people, environment, energy, living, governance e Trasport);
- ✚ specificare tempi, risorse e responsabilità attuative.

Si tratta, dunque, di effettuare il passaggio da un documento di pianificazione strategica condivisa ad un piano operativo degli interventi che consente, a partire dalle esigenze di sviluppo identificate e dalle criticità territoriali riscontrate, tenuto conto delle risorse pubblico/private di cui si dispone, di definire un piano di azione concreto ed attuale.

Assume aspetto di non poca rilevanza la definizione congiunta del “cosa” si intende realizzare, del “quando”, ovvero delle priorità e delle gerarchie degli interventi previsti e del “Chi”, ovvero in capo a quale soggetto ricadrà la responsabilità.

In coerenza con l’idea di Smart City, è opportuno che le amministrazioni locali e gli attori territoriali, nel proporre soluzioni specifiche alle criticità del territorio considerino la realtà con approccio olistico, adottando una **matrice condivisa per la rappresentazione del territorio** che tenga conto, per ognuno dei “domini smart”, quali sono le problematiche attuali e cosa si intende realizzare. Rappresentare in un documento ad alto impatto visivo, quale una matrice, il programma di sviluppo consente un impatto immediato, in capo a tutti gli stakeholder, di ciò che si è deciso di realizzare. Quale modalità di lavoro si immaginano gruppi tematici sui singoli domini che vadano il coinvolgimento di una rappresentanza di tutti gli attori territoriali; i gruppi tematici garantiranno da un lato la piena rappresentatività degli interessi territoriali, dall’altro il giusto grado di approfondimento e concentrazione tematica sugli argomenti.

Ma come si concretizza la vera partecipazione degli stakeholder al processo di programmazione?

Se prima della Smart City la “partecipazione” era un fattore rilevante ma non ineludibile della pianificazione territoriale, con la Smart City non c’è programmazione se non con il coinvolgimento attivo di cittadini, organizzati o singoli che essi siano, imprese e stakeholders.

Cosa vuol dire far partecipare cittadini e stakeholders alla pianificazione della Smart City? Chi deve prendere parte a tale processo? In quali fasi? A che livello? Con quali scopi? Quali sono gli strumenti più indicati a ciascun target e ai diversi momenti della definizione di un piano di trasformazione della città?

Per delineare, dunque, le modalità con cui una città coinvolge, ascolta, co-progetta con i propri cittadini il proprio futuro intelligente bisogna partire da alcuni punti fermi:

- ✚ Il processo partecipativo è un dialogo;
- ✚ Tale processo comporta la perdita di potere da parte dell’amministrazione;
- ✚ La progettazione partecipata presuppone un processo di apprendimento collettivo
- ✚ La partecipazione estesa alle decisioni produce migliori soluzioni e legittima all’azione
- ✚ Si generano momenti di apprendimento condiviso

La scelta dei **metodi di coinvolgimento degli attori territoriali** varia a seconda del momento e della finalità del processo. A titolo non esaustivo si identificano:

- ✚ **I Metodi per l’ascolto.** Rientrano in questo gruppo le tecniche che supportano la città nell’individuazione delle problematiche e nella comprensione di come queste siano percepite dai cittadini. Le metodiche che rientrano in questo primo gruppo possono essere impiegate nelle fasi preliminare, quando si tratta di avviare un processo inclusivo, individuare i possibili interlocutori e capire quali sono i temi su cui lavorare. Fanno parte di

questo grappolo di tecniche le diverse indagini campionarie sulla cittadinanza anche nella loro versione elettronica.

- ✚ **Metodi per la comunicazione e l'engagement.** In diversi momenti della pianificazione della Smart City è necessario comunicare ad un pubblico più vasto i processi in corso, le soluzioni immaginate. È necessario creare dei momenti in cui, attraverso il protagonismo dei cittadini, si rinforza la richiesta di partecipazione. Rientrano in questa famiglia di metodi molte delle più innovative tipologie di un-conference (il bar e il Fail camp, Technology festival, e-Town meeting). Interessanti sono anche gli eventi che utilizzano canali quali you tube o dirette streaming per diffondere i risultati di eventi fisici.
- ✚ **Metodi per la definizione delle visioni.** Si tratta, a partire dalla definizione condivisa di una visione di città futura, di costruire possibili scenari. Si tratta di metodi normalmente molto strutturati che favoriscono riflessioni e dibattiti sulle possibili evoluzioni future dei vari aspetti che caratterizzano la città. Appartengono a questo tipo il Delphi, l'EASW, lo Scenario Bulding Exrcise, l'Expert Panel.
- ✚ **Metodi per la generazione delle idee.** Seguono i momenti di ascolto e le fasi di analisi; partono da questi per individuare ricercare e suggerire le soluzioni migliori ad un dato problema. Le tecniche più utilizzate sono call for ideas, le banche delle idee cittadine o anche i contest di raccolta idee per la Smart City e la formula dei premi e dei concorsi.
- ✚ **Metodi per la co-progettazione e il co-design.** Quando dalle idee e dalle visioni si deve arrivare ad una vera e propria progettazione, in un caso, e alla realizzazione di prototipi, nell'altro, i metodi "generativi" non sono più sufficienti, è necessario utilizzare dei metodi più strutturati e degli strumenti che permettano di passare dall'immaginare al fare. Tra i metodi legati alla progettazione condivisa i più utilizzati dall'analisi delle esperienze italiane risultano il GOPP, il Metaplan, il Planning for real, l'Action planning, la charrette e i laboratori di quartiere.

Tra i metodi di co-progettazione più rilevanti per le smart city vi sono i seguenti:




- ✚ **I Living Lab**, utilizzati a livello europeo come politica per stimolare e accelerare l'innovazione industriale e sociale attraverso la partecipazione diretta degli utenti nello sviluppo e nella validazione delle innovazioni;
- ✚ **FabLab**, palestre per inventori, laboratori di creatività, piccole botteghe che producono oggetti grazie alle nuove tecnologie digitali
- ✚ **Metodi per deliberare e prendere decisioni.** Il processi di co-generazione di idee e co-progettazione, per quanto mirabilmente gestiti, possono lasciare aperti conflitti e chiudersi con una situazione di arroccamento in posizioni contrapposte. Sul piano delle tecniche che aiutano a “chiudere”, a deliberare, si segnalano quelli di maggior interesse applicativo per la programmazione in ambito Smart City: Citizen jury; Deliberative polling, Consensus conference, Conflict spectrum, Analisi multicriteri.
- ✚ **Metodi per il monitoraggio e la valutazione.** Promuovere i cittadini e gli stakeholders della città al ruolo di reviewers dei progetti è un salto di prospettiva che ancora non abbiamo compiuto. I metodi che rientrano in questo gruppo partono dal presupposto che le comunità siano, in definitiva, i valutatori finali del successo o del fallimento del progetto. Rientrano in questo gruppo di tecniche anche le più recenti esperienze di “testing” pubblico e aperto dei servizi e dei prodotti.

Se è vero che i metodi di coinvolgimento degli stakeholder garantiscono la realizzazione di un processo di costruzione del piano strategico secondo logiche sia bottom up che trasversali alle diverse componenti sociali, è altrettanto vero che la definizione di una **strategia di comunicazione** rappresenta un tassello ineludibile affinché il territorio diventi realmente smart e le azioni immaginate vengano implementate con la piena consapevolezza e compartecipazione della cittadinanza.







Troppo spesso, infatti, il government del territorio ha immaginato di costruire strategie condivise etichettando la propria città come “smart” ma in realtà solo pochi addetti ai lavori avevano la piena consapevolezza dei percorsi di sviluppo che l’amministrazione intendeva intraprendere.





Tale affermazione è supportata dai numerosi risultati che possiamo definire con un eufemismo “poco soddisfacenti” che nel corso degli ultimi decenni hanno visto fallire le politiche di sviluppo dei territori incentrate su approcci apparentemente condivisi ma in realtà frutto di decisioni derivanti da accordi tra gli amministratori dei territori coinvolti e totalmente estranee alla popolazione, estraneità rilevabile non solo sul versante della condivisione degli intenti ma troppo spesso anche sul versante della pura e semplice informazione. Parliamo dei Progetti Integrati Territoriali (PIT), idea di sviluppo della programmazione comunitaria 2000-2006 o anche, facendo un passo indietro, della metodologia di sviluppo Agenda 21 per la sostenibilità ambientale sviluppata alla fine degli anni 90 e che, tranne rari casi da ricercare in paesi nord-europei, non ha riscontrato il successo atteso.

Tornando, dunque, al tema delle smart city è pertanto vitale adottare sia strategie per:

-  Informare
-  Comunicare
-  Coinvolgere

I canali di informazione e comunicazione che l’amministrazione potrebbe utilizzare sono molteplici:

-  Sito Web
-  Call center
-  Tecnologia mobile (WAP/GPRS/UMTS)
-  Tecnologia mobile (SMS)
-  Chiosco telematico
-  Televisione digitale terrestre (TDT)

-  Sportello fisico al pubblico (URP)
-  Social media (Twitter, Facebook...)
-  Posta elettronica ordinaria
-  Posta elettronica certificata

Informare, comunicare e condividere, quali momenti di un percorso di pieno coinvolgimento della collettività ha una duplice finalità che determina il successo più o meno rapide delle iniziative smart:

1) La condivisione della strategia e delle azioni da parte degli attori favorisce la realizzazione delle stesse, trovando il pieno consenso e riducendo qualsivoglia ostacolo derivante da comportamenti ostruzionistici, in quanto il percorso di sviluppo viene percepito da tutti come di tipo “WIN – WIN”;

2) La conoscenza delle opportunità derivanti dall’ambiente smart orienta il comportamento degli attori verso strategie individuali di sviluppo delle proprie attività (economiche, relazionali, ecc..) in linea con la rete intelligente, il che determina un “effetto amplificazione” della vitalità del territorio e genera quella conoscenza relazionale e di contesto tipica delle città intelligenti;

3) Le strategie di marketing territoriale che il governo del territorio pone in essere a partire dalla realizzazione dell’ambiente smart quale infrastruttura tecnologica e relazionale sono “realmente” supportate dagli attori territoriali che agiscono affinché i percorsi intrapresi abbiano successo (Es. sviluppare azioni di marketing culturale e turistico non vedrà l’ostruzionismo dei cittadini che considereranno, in una visione complessiva e condivisa, i visitatori come un “valore” e non come un “problema”;

Ultimo aspetto di non secondaria rilevanza afferisce alle modalità per **finanziare la realizzazione di smart city**. L’attuazione di un piano di interventi per la realizzazione di una Smart City può beneficiare di numerosi tipologie di fondi e forme di sostegno finanziario derivanti dall’Unione Europea (nella programmazione 2014-2020 è previsto il programma “Horizon 2020” che quale

strumento finanziario per la ricerca e l'innovazione con un budget di 80 miliardi, dai programmi operativi finanziati con fondi FESR Nazionali (PON) e regionali (POR) , da specifici fondi nazionali (Fondo Kyoto), ma anche da tipologie di finanziamento innovative quali, ad esempio, il Partenariato Pubblico Privato.


La centralità del monitoraggio è funzionale tanto a verificare l'efficacia e l'efficienza delle singole progettualità, quanto a valutare l'impatto che gli interventi Smart, nel loro insieme, creano sullo sviluppo complessivo del vivere sostenibile nelle città sul medio e sul lungo periodo. La misurazione dei risultati delle singole progettualità e degli interventi complessivi sfidano le città ad individuare le misure del proprio sviluppo inserendo indicatori e descrittori quanti-qualitativi sin dalla primissima fase di progettazione: obiettivi e risultati chiari e collegati ad indicatori misurabili.

Riepilogando, il percorso di sviluppo di una smart city dovrebbe seguire i seguenti step, propri del **modello PDCA – Plan–Do– Check–Act** (pianificare, attuare, verificare, agire):

Fase 1 – Self Check. Il primo step che viene proposto alle Amministrazioni che intendano avviare un percorso verso la comunità intelligente, prevede la compilazione di una matrice definita Matrice di Self-Check (MSC).

Fase 2 – Definizione della vision strategica. Analizzando i risultati emersi dalla Matrice di Interconnessioni, ne emerge una visione chiara di come agire sul proprio territorio, consentendo di determinare gli assi strategici sui quali definire gli obiettivi di sviluppo e di individuare conseguentemente i principali stakeholders da coinvolgere

Fase 3 – Piano Strategico Integrato – PSI (Plan). Le amministrazioni sono in grado, con il supporto di tutti i soggetti che partecipano al processo (pubblici, privati e tecnici esperti dei singoli settori), di definire le linee strategiche, gli obiettivi e le azioni che compongono il Piano Strategico Integrato comprendente:

 i soggetti proponenti e partecipanti;

- ✚ i benefici attesi;
- ✚ gli svantaggi derivanti dalla non attuazione del progetto;
- ✚ le strategie di comunicazione;
- ✚ i tempi di realizzazione

Fase 4 – Attuazione e funzionamento (Do). Ottenuti i finanziamenti, (attività da completare nella Fase 3), vengono così realizzati gli interventi individuati e programmati. Questa è la fase concreta del PSI in cui si agisce per far diventare concretamente smart la propria realtà territoriale.

Fase 5 – Controllo: monitoraggio e valutazione (Check). Sia in corso d'opera, sia post operam sono fondamentali il monitoraggio e la verifica, intese come atto di controllo.

Lo scopo di tale fase è quello appunto del controllo sullo stato di avanzamento dei lavori, tramite:

- ✚ il monitoraggio dei cambiamenti ottenuti mediante l'attuazione degli interventi previsti dal PSI;
- ✚ la valutazione del soddisfacimento degli obiettivi strategici definiti dal PSI.

Fase 6 – Nuova valutazione (Act). Con la conclusione della fase 5 il processo non è però da intendersi concluso, in quanto lo scopo di tale modello è il miglioramento continuo. L'Amministrazione può decidere di utilizzare i feedback, ottenuti nella fase 4, inserendoli nella matrice di Self-Check per una nuova valutazione del livello di Smarteness raggiunta a seguito degli interventi realizzati in ottemperanza del PSI.

4.2 Gli attori: chi sono e come coinvolgerli

Una città può essere definita intelligente, o “smart city”, quando gli investimenti effettuati in infrastrutture di comunicazione, tradizionali e moderne, riferite al capitale umano e sociale, assicurano uno sviluppo economico sostenibile e un'alta qualità della vita, una gestione sapiente delle risorse naturali, attraverso l'impegno e l'azione partecipativa. Ciò implica un nuovo modello di “governance” con il coinvolgimento autentico del cittadino nella politica pubblica.

Assume a tal proposito rilevanza chiave tutto ciò che ruota intorno al concetto di attori del territorio con specifico riguardo a:

- ✚ modalità di identificazione degli stessi
- ✚ modalità di coinvolgimento e strumenti di partecipazione
- ✚ ruoli e responsabilità

Per quanto riguarda gli attori, è difficile definirli precisamente. Questo perché una delle particolarità della città intelligente è la visione olistica degli attori e della città stessa: non vi è più la posizione dicotomica Pubblica Amministrazione-end users, non c'è più una vera e propria distinzione tra destinatari e fornitori di progetti di smartness. Poteri locali, partner tecnologici, centri di ricerca non possono essere più intesi come meri destinatari dei progetti; allo stesso tempo la Pubblica Amministrazione non sarà esclusivamente ideatrice e finanziatrice. Tutti i soggetti partecipano congiuntamente alla definizione di un modello di città rispondente ai propri bisogni, co-disegnano progetti, valutano e programmano opzioni future (ANCI, 2012). Questo iter innovativo si scontra con i vecchi modi di pianificazione e rende necessario il reperimento, all'interno della Pubblica Amministrazione, di strumenti e competenze per una governance di rete.

Secondo lo studio di ANCI (Associazione Nazionale Comuni Italiani), dunque, per identificare gli attori di una città intelligente è importante considerare il progetto di smartness che si intende implementare, in base al quale è possibile individuare i soggetti direttamente e indirettamente coinvolti. La mappatura dei soggetti attivi rappresenta il primo passo per definire una forma di

governo in grado di abilitare il processo di pianificazione della Smart City. È importante, inoltre, fare chiarezza in merito al concetto di stakeholder/attore nell'ambito della pianificazione urbana. La letteratura scientifica classica concepisce gli stakeholder come tutti quei soggetti condizionati dal progetto, ma nell'ambito della pianificazione urbana gli stakeholder sono anche coloro i quali possono influenzare direttamente il risultato che il progetto si propone di raggiungere. In questo caso, dunque, i protagonisti della città intelligente non sono meramente soggetti passivi, ma personaggi attivi: vi è dunque un passaggio concettuale importante, i cui effetti sono riscontrabili anche in termini di policies.




Nell'iter di pianificazione della città intelligente è fondamentale identificare i soggetti attivi nella fase iniziale, in modo tale da poterli coinvolgere efficacemente (fase di identificazione). Con la mappatura, i soggetti vengono categorizzati in maniera funzionale. L'obiettivo finale di questo processo è quello di definire una forma di governance, cioè una regia del coinvolgimento di questi soggetti in base agli obiettivi da raggiungere (ANCI, 2012).

Secondo la letteratura, una prima classificazione degli stakeholder può essere fatta in base alle cosiddette aree tematiche di intervento. A tal proposito è utile considerare lo studio condotto dall'Agenzia per l'Italia Digitale (fig.5), che racchiude i cittadini in nove ambiti, caratterizzanti specifici settori della società, in particolare: mobilità, trasporti, logistica; energia ed edilizia intelligente; sicurezza pubblica urbana; ambiente e risorse naturali; turismo e cultura; sanità intelligente e assistenza; E-education, spazi pubblici e aggregazione sociale; E-government (De Santis et al. 2013).

Sanità intelligente	<ul style="list-style-type: none"> • Cittadini • Comuni coadiuvati da strutture operanti nel contesto sanità • Associazioni di volontariato
E-education	<ul style="list-style-type: none"> • Istituti scolastici e universitari • Organizzazioni connesse al settore scolastico • Enti culturali
Spazi pubblici e aggregazione sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Associazioni culturali • Terzo settore • Associazioni di volontariato • Cittadini
E-government	<ul style="list-style-type: none"> • Pubbliche amministrazioni • Cittadini • Mercato (imprese) in generale
Mobilità, trasporti, logistica	<ul style="list-style-type: none"> • Comuni (attraverso proprie municipalizzate che gestiscono tali dati) • Cittadini • <i>Internet Service Provider</i> • Privati in grado di controllare dati di mobilità
Energia ed edilizia intelligente	<ul style="list-style-type: none"> • Cittadini • Imprese e partecipate statali responsabili della fornitura, distribuzione, gestione dell'energia
Sicurezza pubblica urbana	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblica sicurezza • Protezione civile • Associazioni di volontariato e/o terzo settore
Ambiente e risorse naturali	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazioni e municipalizzate legate all'amministrazione delle città • Cittadini • Associazioni del terzo settore
Turismo e cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Associazioni culturali • Terzo settore • Associazioni di volontariato

Fig.5 – Cittadini ed aree tematiche di intervento

Il modello proposto Price waterhouse Coopers orienta la definizione degli stakeholder in funzione del posizionamento degli stessi rispetto ad un progetto di smartness, valutandone importanza, impatto e capacità di condizionamento⁴⁹ (ANCI, 2012). In maniera specifica, il modello proposto dalla società in questione adatta le metodologie manageriali di mappatura stakeholder alla specificità della Smart City, suddividendoli in soggetti interni (es. team di gestione del progetto e sponsor) ed esterni (come fornitori, utenti, associazioni e cittadini), riconducendoli poi a tre categorie:

-  popolazione (suddivisa in residenti e turisti)
-  imprese (suddivise in PMI, Finanza, Salute)
-  Pubblica Amministrazione (suddivisa in Centrale, Locale, Municipalizzata)

Questi soggetti vengono poi mappati in funzione dell'importanza e dell'impatto sul progetto e, in virtù della mappatura, è possibile definire il grado e la modalità di interazione tra i soggetti stessi.

⁴⁹ Anci, *Vademecum per la città intelligente*. Edizioni Forum PA, 2012

Lo studio di Mathur, invece, suddivide gli stakeholder in tre macrocategorie, suddivise poi, a loro volta, in ulteriori sotto-categorie. Per quanto riguarda le macrocategorie, è possibile distinguere: coloro che condizionano il progetto, coloro che sono condizionati dal progetto, coloro che ne possono essere interessati (ANCI, 2012). Per ciò che concerne le sotto-categorie, è possibile distinguere:

- ✚ I soggetti direttamente coinvolti nella realizzazione del progetto (es. professionisti, proprietari, banche e imprese, investitori) e coloro i quali sono determinanti nella formazione del contesto nel quale il progetto è implementato (es. autorità centrali, regionali, locali, agenzie per l'ambiente, per l'energia, istituti di edilizia pubblica);
- ✚ I soggetti direttamente condizionati dal progetto (es. specifici utenti) e coloro i quali possono essere condizionati dalla progettazione complessiva in base al contesto, come ad esempio le associazioni di settore o di categoria;
- ✚ Soggetti indirettamente coinvolti, che potrebbero però essere direttamente coinvolti a seconda delle dinamiche future del progetto di smartness, come ad esempio i media, la ricerca, i potenziali clienti.

L'influenza e l'interesse esercitati dai soggetti stessi rispetto al progetto rappresentano un criterio importante per comprendere ed identificare gli stakeholder. In questo modo, infatti, è possibile capire chi sono gli attori influenti e fortemente strutturati sul territorio e gli attori potenzialmente deboli, cioè con scarsa influenza sul processo di implementazione del progetto.

Concretamente i modelli precedentemente illustrati possono contribuire ad attenuare la complessità di attori espressa dalle peculiarità di ogni territorio. ANCI, in base all'esperienza osservata a livello nazionale, individua delle macrocategorie di stakeholder coinvolte nei processi di pianificazione della Smart City. Di seguito ne è illustrato l'elenco:

- ✚ Comune e suoi dipartimenti: rappresentano i registi del processo, nonché coloro i quali ne permettono la fruizione;

- ✚ Aziende municipalizzate o multiutilities: in funzione delle loro caratteristiche e delle loro reti di distribuzione (acqua, energia, gestione rifiuti), esse svolgono un ruolo importante nei progetti smart;
- ✚ Governo nazionale e ministeri, governo regionale ed ente provinciale: la loro collaborazione rientra nella governance multilivello, il loro coinvolgimento varia a seconda del grado, la loro presenza è spesso formalizzata con specifici accordi di programma;
- ✚ Mondo accademico e strutture di ricerca territoriali: promotori di idee progettuali, rappresentano il ponte tra imprese e Pubblica Amministrazione, contribuendo al passaggio del trasferimento tecnologico tra questi due soggetti;
- ✚ Consorzi, imprese, poli tecnologici: sono attori di primaria importanza nell'offerta di soluzioni tecnologiche e, in più, sono anche beneficiari perché coinvolti nella realizzazione e condizionati dall'impatto del progetto sulla cittadinanza;
- ✚ Istituti di Credito e Fondazioni Bancarie: garantiscono la sostenibilità economica e la replicabilità eventuale dei progetti attraverso strumenti di finanza innovativa;
- ✚ Associazioni culturali e di promozione del volontariato e della partecipazione della cittadinanza: i cittadini non sono solo fruitori, destinatari dei servizi, ma soggetti attivi per il concepimento e la realizzazione dei processi di pianificazione della Smart City;
- ✚ Reti e network internazionali: facilitano il coinvolgimento di soggetti ed investitori interessati, promuovendo una progettualità congiunta in ambito internazionale.

Capire chi sono gli attori della città intelligente e capire chi viene coinvolto nei progetti di smartness è un tema di fondamentale rilevanza. Diverse iniziative in ambito europeo, in effetti, propongono l'aggregazione degli stakeholder delle città intelligenti, come ad esempio la "Smart Cities Stakeholders Platform"⁵⁰ che ha l'obiettivo di aggregare proposte innovative, nuove tecnologie e best practice provenienti da fonti diverse.

⁵⁰ <https://eu-smartcities.eu/blog/smart-cities-stakeholder-platform-now-live>

La piattaforma è organizzata in sei differenti gruppi di lavoro: edilizia ed efficienza energetica, reti di distribuzione energetica, mobilità e trasporti, finanza, Smart City Roadmap group, ICT per le Smart City, il cui fine è quello di fornire informazioni sulle tecnologie appropriate ai bisogni delle città, evidenziandone anche le principali barriere d'accesso tecniche e finanziarie. Tutti i membri della piattaforma possono proporre tecnologie ai gruppi di lavoro. Sono 365 le città italiane che oggi ne fanno parte⁵¹ (Reviglio et al., 2013).

La partecipazione e il coinvolgimento attivo di cittadini rappresentano un fattore ineludibile per la pianificazione della città intelligente. I cittadini sono partner e promotori di iniziative coordinate, con la co-responsabilità delle singole progettualità e del disegno di sviluppo complessivo: si parla, in effetti, di co-progettazione e co-design (ANCI, 2012).

I LivingLab e i FabLab sono due metodi di grande rilevanza utilizzati per la progettazione condivisa. In particolare, i primi sono utilizzati per stimolare e accelerare l'innovazione industriale e sociale attraverso la partecipazione diretta degli utenti nello sviluppo e nella validazione delle innovazioni, con uno scenario costituito da tre protagonisti: il settore pubblico, il mondo della ricerca e il mercato. L'esperienza europea ha costituito l'European Network of Living Labs (EnoLL), puntando sul mettere in rete le iniziative esistenti per il coordinamento dei progetti in corso. Per quanto riguarda l'esperienza nazionale, l'Italia conta 23 LivingLab, legati prevalentemente all'industria creativa, all'e-learning e all'e-health.

Per ciò che concerne i FabLab, essi rappresentano la "terza rivoluzione industriale" e concretamente sono laboratori di creatività, palestre per inventori, botteghe che producono oggetti grazie alle nuove tecnologie digitali, quali ad esempio stampanti 3D e taglierini laser (ANCI, 2012). Il Massachusetts Institute of Technology di Boston ha aperto il primo FabLab nel 2003 e da

⁵¹ Reviglio, E. et al. , *Smart City. Progetti di sviluppo e strumenti di finanziamento*, Cassa Depositi e Prestiti, 2013

allora i punti aperti nel mondo sono 252. In quest'ambito l'Italia risulta ancora in fase di decollo, con 43 laboratori censiti.


I fenomeni descritti evidenziano quanto sia importante la progettazione human centered, con i cittadini e per i cittadini; in effetti la cura per la dimensione relazionale e umana nella progettazione e nella fruizione dei servizi e degli strumenti applicativi informatici offerti dalla città intelligente deve necessariamente accompagnare il progetto di smartness della città. Si evince, inoltre, quanto sia importante adottare metodologie progettuali e collaborative che, combinate con l'azione politica e amministrativa, includano strumenti digitali disponibili per i processi di gestione partecipativa. È come se la città delegasse i propri city-users affinché essi la praticino e le diano un senso più complesso rispetto a quello che essa è in grado di generare da sola tramite gli apparati turistici, il suo sistema architettonico e la propria storia (Vitali, 2014).

4.3 Un modello di analisi delle smart city

Compreso dunque il percorso di sviluppo di una smart city, è possibile ipotizzare diverse fasi di sviluppo della città intelligente, immaginando un **modello di sviluppo di una smart-city a step** che tenga conto, a partire dalla decisione di avviare un percorso di evoluzione urbana della direzione della smart city (vision e pianificazione) da un lato del grado di realizzazione degli investimenti hard, dall'altro del grado di evoluzione degli aspetti cosiddetti soft della smart-community, ovvero:

- 1) Aspetti Tecnologici ed infrastrutturali
- 2) Aspetti umani e culturali

Secondo tale approccio gli stadi di sviluppo della smart city possono essere direttamente correlati al grado di permeabilità e di avanzamento delle componenti di programmazione, tecnologiche e relazionali sviluppatasi nella città. Secondo tale schema identifichiamo 4 possibili stadi di sviluppo della smart city:

 Embrionale;

- ✚ Digital city;
- ✚ Smart city
- ✚ Smart community

Le variabili considerate al fine di delineare la fase in cui si colloca un territorio, conformemente a quanto esposto da KOMNINOS⁵², sono due:

- 1) Grado di realizzazione delle infrastrutture tecnologiche (Alto – Basso);
- 2) Grado di sviluppo della componente immateriale, relazionale ed umana (Alto – Basso)

Dalla sinergia tra componenti materiali ed immateriali del territorio nelle diverse dimensioni avremo i seguenti stadi di sviluppo (fig.6):

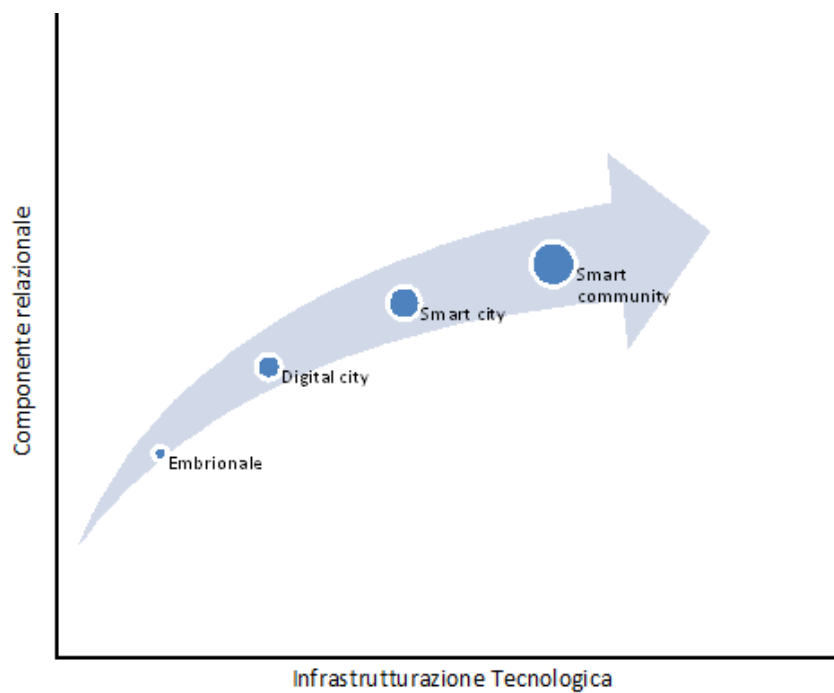


Fig.6 Stadi di sviluppo smart city - Fonte: nostra elaborazione

⁵² KOMNINOS, N., *The architecture of intelligent cities: integrating human, collective, and artificial intelligence to enhance knowledge and innovation*, 2nd International Conference on Intelligent Environments, Institution of Engineering and Technology, Athens, 5-6 July 2006.

Lo **stadio embrionale** si verifica quando gli attori sono consapevoli della direzione in cui vogliono andare e si è appena stato condiviso il progetto di realizzare una smart city attraverso la definizione della vision e del piano delle attività. La collettività ha solo la percezione del processo di sviluppo nel quale sarà coinvolto quale attore protagonista.

Nella fase **Digital city**, secondo la tesi di KOMNINOS⁵³, si iniziano a realizzare gli interventi di infrastrutturazione fisica e si concretizzano, dal punto di vista immateriale, le prime interconnessioni tra i diversi attori del territorio che determinano l'avvio degli ingranaggi essenziali alla realizzazione del processo di sviluppo.

La fase **Smart city** si concretizza quando tutte le opere di infrastrutturazione sono completate sul territorio e c'è un buon livello di condivisione sul territorio delle esperienze connesse all'ICT ed ai servizi ad esso correlati. La comunità non è ancora in grado di generare conoscenza condivisa.

La fase **Smart community** si ha nel momento in cui esiste una piena ed assoluta sinergia tra componente immateriale e materiale del territorio inteso come luogo in cui la comunicazione tra gli attori, volontaria ed involontaria (ovvero derivante dai comportamenti dei singoli) determina il continuo perpetuarsi dei valori condivisi ed una crescita esponenziale dei servizi e delle positività di cui beneficia il territorio urbano ed i suoi abitanti. La città diviene il luogo in cui si genera conoscenza diffusa, relazioni amplificate e valore sociale per il territorio.

Come sostiene Coe⁵⁴, mentre il concetto di Smart City riguarda soprattutto la crescita economica e la competitività nell'economia globale della conoscenza, lo stadio della smart communities potrebbe anche fornire un'opportunità per incrementare la partecipazione dei cittadini e la loro influenza nelle decisioni a livello locale. In una parola la "vera" città intelligente

⁵³ KOMNINOS, N., *The architecture of intelligent cities: integrating human, collective, and artificial intelligence to enhance knowledge and innovation*, 2nd International Conference on Intelligent Environments, Institution of Engineering and Technology, Athens, 5-6 July 2006.

⁵⁴ Coe, A. and Paquet, G. and Roy, J., *E-governance and smart communities: a social learning challenge*, Working Paper 53, Faculty of Administration, University of Ottawa, 2000.

dovrebbe utilizzare l'IT per migliorare il dibattito democratico riguardo a come la città dovrebbe essere perché le persone vogliono vivere in essa.

A supporto del modello interpretativo della fase di sviluppo della smart city numerosi autori⁵⁵ ed organizzazioni hanno sviluppato set di **indicatori di realizzazione fisica degli interventi (output)** legati ai diversi domini smart (figg.7-12) , il cui valore consente un ulteriore riscontro sulla fase in cui si colloca lo sviluppo intelligente della città⁵⁶. Nel caso di specie l'OICE, Associazione Organizzazione di Ingegneria, Architettura e Consulenza Tecnica Economica, ha sviluppato i seguenti indicatori:
















Fig.7 – Indicatori dominio Environment

BUILT ENVIRONMENT	Nome Indicatore	Descrizione Indicatore	Fonte	Range	Punteggio
	ANNO DI COSTRUZIONE EDIFICI RESIDENZIALI	Anno di costruzione della maggior parte degli edifici residenziali comunali	ISTAT - CENSIMENTO POPOLAZIONE E ABITAZIONI: (http://dati-censimentopopolazione.istat.it/Index.aspx?lang=it) ⁵⁴	☹️ Antecedente al 1961	0
				😐 1961-1980	1
				😊 Successivo al 1980	2
NUMERO APE (ATTESTATO PRESTAZIONE ENERGETICA)	Attestati di prestazione energetica depositati ogni 1.000 edifici	ENEA RAEE 2015 TABELLA PAG. 200 INDICATO COME NORM1 – ELABORAZIONE DA DATI ISTAT E CTI (COMITATO TERMOTECNICO ITALIANO): (http://www.enea.it/it/pubblicazioni/pdf-volumi/raee-2015.pdf)	☹️ <0,20	0	
			😐 0,20-0,30	1	
			😊 >0,30	2	
EDIFICI INUTILIZZATI	Percentuale di edifici che risulta inutilizzata	ISTAT - CENSIMENTO POPOLAZIONE E ABITAZIONI: (http://dati-censimentopopolazione.istat.it/Index.aspx?lang=it) ⁵⁵	☹️ > 8%	0	
			😐 5%- 8%	1	
			😊 < 5%	2	
$\text{Valore} = \frac{\sum \text{punteggio}}{N. \text{Indicatori} * 2} * 100$					Σ punteggio
BUILT ENVIRONMENT					
< 40% ☹️ POCO SMART		40 % – 70% 😐 MEDIAMENTE SMART		> 70% 😊 OTTIMAMENTE SMART	

⁵⁵ Giffinger et al., Lombardi et al

⁵⁶ OICE, Smart city: uno strumento per le comunità intelligenti, Confindustria, 2017

Fig.8 – Indicatori dominio Mobility

MOBILITY	Nome Indicatore	Descrizione Indicatore	Fonte	Range		Punteggio
	TRASPORTO PUBBLICO LOCALE	Migliaia posti/km offerti da mezzi TPL (autobus, filobus, tram, metropolitana) per abitante	ISTAT – MOBILITÀ URBANA: (www.istat.it/storage/politiche-sviluppo/Trasporti_mobilità_C.xls - Foglio: Ind. 268_C)		< 2,3	0
					2,3 - 4	1
					>4	2
	PRESENZA DI PISTE CICLABILI	km piste ciclabili per 100 km ² superficie comunale	ISTAT - DATI AMBIENTALI NELLE CITTA': (http://www.istat.it/it/archivio/123878) ⁹⁶		< 17	0
					17 - 50	1
					>50	2
ADEGUAMENTO ECOLOGICO AUTOVETTURE	Quota % autovetture Euro 4 o superiore su autovetture circolanti	ISPRA da dati ACI: (http://www.isprambiente.gov.it/public_files/XI_rapporto_qualita_a_mambiente_urbano/index.html#706 Tabella 7.1.5 a pag. 617)		<15%	0	
				15-20%	1	
				>20%	2	
PROPENSIONE ALLA MOBILITÀ COLLETTIVA	Rapporto tra il totale dei passeggeri trasportati ogni anno dai diversi sistemi modali di trasporto pubblico urbano ed il totale dei	ISTAT - AMBIENTE URBANO: (http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode) ⁹⁷		<60	0	
				60 - 220	1	
				>220	2	
AUTOVEICOLI DI PROPRIETÀ	Autoveicoli di proprietà ogni 1000 abitanti	ISTAT AMBIENTE URBANO: (http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode) ⁹⁸		>650	0	
				580-650	1	
				< 580	2	

MOBILITY		
< 40%  POCO SMART	40 % – 70%  MEDIAMENTE SMART	> 70%  OTTIMAMENTE SMART
Valore = $\frac{\sum \text{punteggio}}{N.Indicatori * 2} * 100$		Σ punteggio

Fig.9 – Indicatori dominio Energy




ENERGY	Nome Indicatore	Descrizione Indicatore	Fonte	Range	Punteggio
	CONSUMO ENERGIA ELETTRICA	kWh per abitante di consumo di energia elettrica per uso domestico	ISTAT SERVIZI URBANI: (http://dati.istat.it/index.aspx?DataSetCode=") ⁸⁶	< 985	0
				985 - 1443	1
				> 1443	2
	FONTE ALIMENTAZIONE RISCALDAMENTO	Percentuale di famiglie per fonte di alimentazione dell'impianto unico o prevalente di riscaldamento dell'abitazione	ISTAT SERVIZI URBANI: (http://dati.istat.it/index.aspx?DataSetCode=") ⁸⁷	< 55%	0
				55% - 75%	1
> 75%				2	
FOTOVOLTAICO MUNICIPALE	Potenza dei pannelli solari installati sugli edifici di proprietà dell'amministrazione [kWh per 1.000 abitanti]	ISTAT SERVIZI URBANI: (http://dati.istat.it/index.aspx?DataSetCode=") ⁸⁸	< 0,5	0	
			0,5 - 2,43	1	
			> 2,43	2	
UTILIZZO FONTI RINNOVABILI	Percentuale energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili	GSE – GESTORE SERVIZI ENERGETICI: (http://www.gse.it/it/Statistiche/Simeri/Monitoraggio_Regionale/Pagine/default.aspx) ⁸⁹	< 15,5%	0	
			15,5% - 30%	1	
			> 30%	2	
$\text{Valore} = \frac{\sum \text{punteggio}}{N. \text{Indicatori} \cdot 2} \cdot 100$					$\sum \text{punteggio}$
ENERGY					
< 40%  POCO SMART		40% – 70%  MEDIAMENTE SMART		> 70%  OTTIMAMENTE SMART	

Fig.10 – Indicatori dominio ICT




ICT	Nome Indicatore	Descrizione Indicatore	Fonte	Range	Punteggio
	CONNESSIONE FAMIGLIE	Quota % delle famiglie con connessione a internet	ISTAT CITTADINI, IMPRESE E ICT – Relazione 2015: (http://dati.istat.it/index.aspx?DataSetCode=") ⁹¹	< 50%	0
				50% - 90%	1
				100%	2
	INFORMATIZZAZIONE SCOLASTICA	Numero di studenti per singolo computer	MIUR (http://www.istruzione.it/allegati/2015/focus011215_all1.pdf) (Tab.5 – Colonna "Studenti su tecnologie")	> 9	0
				8 - 9	1
< 8				2	
INFRASTRUTTURE DI CONNESSIONE	Quota % di popolazione coperta dalle infrastrutture a banda larga (2 - 20 Mbps)	INFRADEL: (http://www.infratelitalia.it/cosa-facciamo/#open-data) ⁹²	< 50%	0	
			50% - 99%	1	
			100%	2	
TRASPARENZA DEL SITO WEB DEL COMUNE	Monitoraggio sugli adempimenti del D.Lgs 33/2013	PORTALE "LA BUSSOLA DELLA TRASPARENZA": (http://www.magegellanopa.it/bussola/page.aspx?s=verifica-dlgs-33-2013&q=//lwZsp5t07/q/Ndz1eumw)	fino a 10 indicatori soddisfatti	0	
			Da 10 a 50 indicatori soddisfatti	1	
			oltre 50 indicatori soddisfatti	2	
$\text{Valore} = \frac{\sum \text{punteggio}}{N. \text{Indicatori} \cdot 2} \cdot 100$					$\sum \text{punteggio}$
ICT					
< 40%  POCO SMART		40% – 70%  MEDIAMENTE SMART		> 70%  OTTIMAMENTE SMART	

Fig.11 – Indicatori dominio Living

HEALTH & LIVING	Nome Indicatore	Descrizione Indicatore	Fonte	Range		Punteggio
	ASSISTENZA SANITARIA	Emigrazione ospedaliera in altra regione per ricoveri ordinari acuti sul totale delle persone ospedalizzate residenti nella regione (percentuale)	ISTAT: (www.istat.it/storage/politiche-sviluppo/OT11_P.xls Selezionare Foglio Ind. 141 P)		>10%	0
					6% - 10%	1
					<6%	2
	CURA INFANZIA	Indice presa in carico asili nido (utenti per 100 residenti di 0-3 anni)	ISTAT- INDAGINE SUGLI INTERVENTI E I SERVIZI SOCIALI DEI COMUNI SINGOLI O ASSOCIATI: (www.istat.it/storage/politiche-sviluppo/Servizi_cura_P.xls Scaricare il file Excel e consultare il foglio "Ind. 414_D")		< 10%	0
					10%-15%	1
					>15%	2
	MICRO CRIMINALITÀ	Delitti legati alla microcriminalità nelle città (numero per mille abitanti)	ISTAT - INDICATORI TERRITORIALI PER LE POLITICHE DI SVILUPPO: (www.istat.it/storage/politiche-sviluppo/Città_P.xls Foglio Ind. 134_P)		> 7,7	0
					4,1 – 7,7	1
					< 4,1	2
LIVELLO ISTRUZIONE POPOLAZIONE	Percentuale della popolazione residente di 30 -34 anni con titolo di studio universitario	ELABORAZIONE DATI ISTAT - CENSIMENTO POPOLAZIONE E ABITAZIONI (http://dati.censimentopopolazione.istat.it/In dex.aspx?lang=it) ¹⁰⁹		<20%	0	
				20 -25 %	1	
				>25%	2	
$\text{Valore} = \frac{\sum \text{punteggio}}{N.Indicatori * 2} * 100$						Σ punteggio
HEALTH & LIVING						
< 40% POCO SMART		40% – 70% MEDIAMENTE SMART			> 70% OTTIMAMENTE SMART	

Fig.12 – Indicatori dominio Governance

GOVERNANCE	Nome Indicatore	Descrizione Indicatore	Fonte	Range		Punteggio
	PROPENSIONE ALL'ASSOCIAZIONI SMO	Numero adesioni ad associazioni e reti di amministrazioni	ANCITEL: (http://www.Comuniverso.it/index.cfm?Dati_regionali_sulle_associazioni_e_reti&menu=334) o (http://www.Comuniverso.it/index.cfm?Associazioni_e_reti_comunali&menu=333) ¹¹⁰		<2	0
					2-3	1
					>3	2
	COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	Canali di Comunicazione attivati dall'amministrazione comunale su 12 possibili	DATI COMUNALI Sito web del Comune o http://www.magellanopa.it/bussola/page.aspx?s=verifica-dlgs-33-2013&q=i/lwZsp5t0Z/qjNdz1eumw==)		1 - 3	0
					3 - 7	1
					8 - 12	2
	TRASPARENZA AMMINISTRAZIONE	Forme di rendicontazione sociale attivate dall'amministrazione comunale su 5 possibili	DATI COMUNALI Sito web del Comune o (http://www.magellanopa.it/bussola/page.aspx?s=verifica-dlgs-33-2013&q=i/lwZsp5t0Z/qjNdz1eumw==)		1	0
					2 - 4	1
					5	2
PIANIFICAZIONE	Strumenti di pianificazione approvati su 4 considerati	DATI COMUNALI: Sito web del Comune		0 - 1	0	
				2 - 3	1	
				4	2	
$\text{Valore} = \frac{\sum \text{punteggio}}{N.Indicatori * 2} * 100$						Σ punteggio
GOVERNANCE						
< 40% POCO SMART		40% – 70% MEDIAMENTE SMART			> 70% OTTIMAMENTE SMART	

Il tentativo è stato quello di evidenziare un possibile formato dei diversi set di indicatori applicabili alle smart city e della modalità di popolamento degli stessi. Appare altresì alquanto evidente che solo attraverso un benchmarking tra territori, integrato da contributi di istituti di ricerca ed esponenti della comunità scientifica specifici per ogni singolo settore, si possano identificare delle soglie rappresentative del grado di smartness delle città.

Si sottolinea, inoltre, come agli indicatori di realizzazione (output) evidenziati debbano poi fare seguito **indicatori cosiddetti di risultato (outcome)** che diano conto non degli effetti derivanti delle realizzazioni “fisiche” poste in essere nei diversi domini smart. Tali indicatori devono essere necessariamente ricondotti agli aspetti strategici definiti nei piani di sviluppo urbano condivisi e, quindi, terranno in considerazione e, “misureranno” il grado di conseguimento degli obiettivi di crescita del territorio in termini di:

- ✚ Risultati economici del territorio con riguardo a gli aspetti su cui lo stesso ha inteso orientare le proprie strategie di marketing (cultura, turismo, ecc...) a partire dalla costruzione dell’ambiente smart
- ✚ Miglioramento dei servizi alle imprese
- ✚ Risultati alla crescita delle dinamiche relazionali tra individui ed alla conoscenza amplificata;
- ✚ Qualità della vita percepita da cittadini

Numerosi sono i tentativi di misurare il grado di smartness delle città:

- Giffinger (2007) ha sviluppato un modello denominato “Smart cities Ranking of European medium-sized cities” che, nel considerare 31 fattori rappresentativi della città intelligente misurati attraverso ben 74 indicatori, rappresenta il primo tentativo di misurare la Smart City;
- Il lavoro di Lombardi (2012) prevede invece la misurazione della Smart City sulla base della teoria della “Tripla elica” rivisitata, incrociando i cluster o domini della smart city con i

comparti University, Government, Industry e Società civile, dando così una lettura del fenomeno per area di incidenza.

Interessante è il modello sviluppato dalla Ernst & Young (EY) denominato Smart City Index che, nella sua ultima declinazione del 2016, prevede la visione della smart city non più basata sui domini verticali, ma su uno sviluppo a “strati”.

L’ipotesi è che lo sviluppo della città intelligente si fondi su quattro livelli di intervento stratificati (Fig.13), i quali consentono in maniera progressiva di evolvere il contesto urbano verso livelli di smartness e competitività crescenti, ovvero:

- ✚ Infrastruttura
- ✚ Sensoristica
- ✚ Service Delivery Platform
- ✚ Applicazioni e servizi

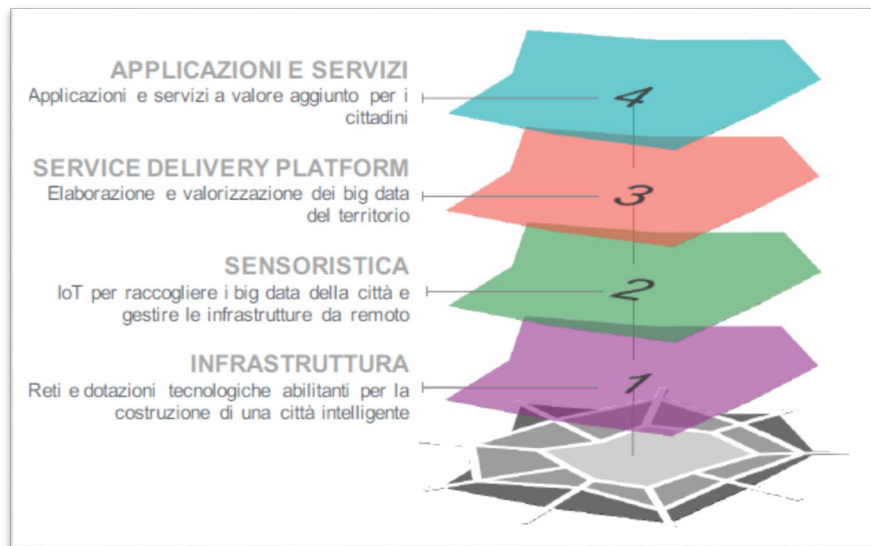


Fig.13 – Livelli di sviluppo smart city - Fonte: Smart City Index 2016

A questi quattro strati dello sviluppo della smart city si affiancano due ambiti trasversali ma anch'essi fondamentali quali:

🚦 Vision e strategia

🚦 Smart citizen

Ognuno degli strati di sviluppo della città nonché dei due ambiti trasversali è, a sua volta, declinato in un complesso di indicatori aventi lo scopo di monitorare il grado di attuazione degli della smartness (Fig.14).

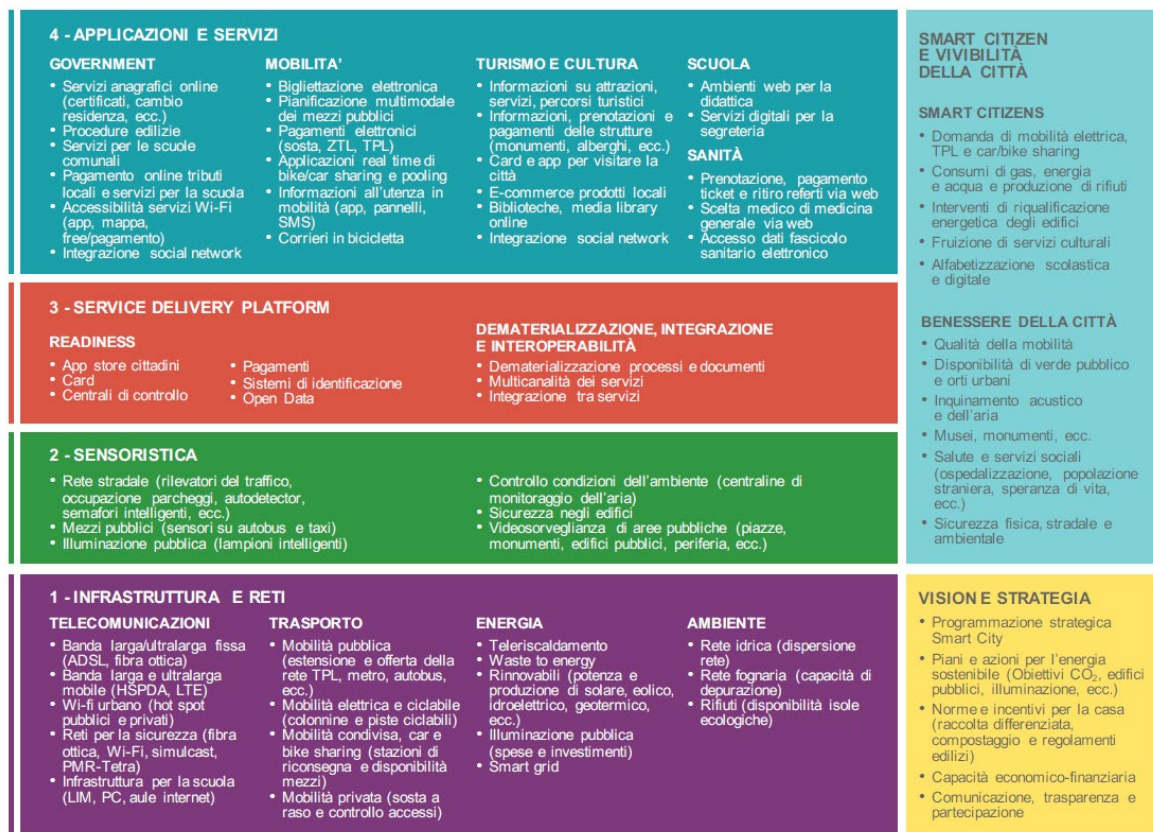


Fig.14 Ambiti e servizi della smart city - Fonte: Smart City Index 2016

Consapevoli, dunque, della pluralità di approcci possibili per l'analisi di un territorio smart, nel modello di analisi adottato nel presente studio si porrà attenzione alla verifica dell'esistenza dei seguenti aspetti:

- ✚ Iter amministrativo e presenza di un documento di pianificazione strategica condiviso in ambito cittadino e/o regionale;
- ✚ L'esistenza di un organo di governo, caratteristiche e definizione delle regole del gioco;
- ✚ L'esplicitazione dei criteri per l'identificazione degli attori territoriali ed il coinvolgimento degli stakeholder;
- ✚ L'esistenza di un programma di azioni riconducibili ai domini dell'ecosistema smart;
- ✚ L'esistenza di indicatori riconducibili ai domini smart;
- ✚ L'esistenza di un piano di finanziamento delle azioni hard e soft;
- ✚ La presenza di un piano di comunicazione strutturato;

CAPITOLO 5

IL CASO MATERA 2019

Nell'excursus finora effettuato si è provato ad inquadrare il marketing territoriale a partire dalla nascita della disciplina intesa quale trasposizione dei dettami propri del marketing aziendale al territorio fino a rappresentare le attuali frontiere del marketing territoriale ed urbano. Si è giunti così a comprendere come le logiche di governo spingono sempre più a focalizzare le strategie di sviluppo dei territori puntando sulle aree urbane quale cuore dello sviluppo dei territori, ma spostando l'attenzione dalla realizzazione di mere azioni di valorizzazione degli stessi sulla base di concept o asset che ne determinano l'univocità, alla necessità di realizzare, prioritariamente ed antecedentemente alla messa in campo di strategie di "vendita" orientate all'ottenimento di vantaggi economici, azioni di rivalutazione urbana, sostenibilità ambientale, accrescimento della qualità della vita.

Le nuove frontiere del marketing territoriale urbano, pertanto, orientano la città a diventare smart attraverso l'ausilio delle tecnologie dell'ICT e, contestualmente, attraverso l'accelerazione di quei processi di pianificazione territoriale di tipo bottom up che si era provato ad intraprendere all'inizio del XXI secolo senza sufficiente successo.

Si è quindi analizzato il paradigma delle smart city in primo luogo cogliendone i profili istituzionali ed approfondendo il dibattito scientifico in materia, per poi approfondire il pensiero sviluppato in ambito scientifico circa il legame tra le smart city e lo sviluppo del territorio. Accanto agli aspetti teorici si è cercato, parallelamente, di effettuare una panoramica sulle strategie poste in essere dall'Unione Europea a riguardo, ponendo l'accento sull'Agenda 2020 e su cosa rappresenti in termini di opportunità la stessa per i tessuti urbani, identificando le fonti finanziarie e gli strumenti di sviluppo messi in campo.

Convinti, dunque, che la smart city rappresenti il futuro del marketing dei territori, si è provato ad approfondire i diversi domini di intervento dell'ICT in ambito urbano a garanzia di uno sviluppo

smartness dei territori, tracciando per ogni dominio identificato le possibili applicazioni orientate a rendere la città intelligente. Ciò fino a giungere a rappresentare l'attuale frontiera dell'ICT applicata al marketing territoriale, quale l'Internet delle Cose, con tutte le implicazioni che da esso ne derivano in termini di infrastruttura tecnologica alla base dello sviluppo di vantaggi competitivi territoriali.

Preso atto della direzione in cui si è orientato il marketing territoriale, si è identificato un modello di sviluppo di una smart city, approfondendo le caratteristiche delle diverse fasi di implementazione della stessa, gli attori, gli strumenti. Si è quindi ipotizzato un modello di analisi volto ad interpretare lo "Stadio" di sviluppo di una smart city, immaginando le variabili che la caratterizzano e gli indicatori, di output e di outcome, che potessero identificarne lo stadio di sviluppo.

Giunti a questo punto si è deciso di approfondire un caso concreto di implementazione di una smart city, quale quello della città di Matera, città che ha storicamente fondato l'economia del proprio territorio puntando sulle risorse naturali e culturali, con focus su di un centro storico unico al mondo (i famosi "sassi di Matera") e che, nell'attuale momento storico, ha deciso di sviluppare un modello di sviluppo condiviso orientato alla smartness.

L'occasione di avvio di tale processo di sviluppo è stata la candidatura a capitale europea della cultura, percorso conclusosi con il successo della città sulle diverse concorrenti europee. Il tutto all'interno di un contesto regionale orientato a puntare sulla città quale volano per uno sviluppo "smart" dell'intero territorio. Ci si pone pertanto la seguente domanda: la strategia posta in essere del piano di sviluppo Matera 2019 è definibile quale "smart"? Il percorso di sviluppo ha posto in essere aspetti riconducibili a governance, programmazione, attuazione e misurazione propri di un percorso "smart"?

Analizzeremo pertanto il complesso della strategia posta in essere dalla città di Matera e, nel dettaglio, il piano degli investimenti che si intende realizzare, gli aspetti di governance e gli organismi di governo creati ad hoc per la gestione del processo nonché la loro evoluzione (da

comitato Matera 2019 a Fondazione), il grado di coinvolgimento della collettività e gli strumenti di comunicazione adottati (Piano degli eventi “capodanno in Rai), il ruolo della regione nella programmazione degli investimenti a supporto del successo della smart city e, conseguentemente, della smart region.

Il tutto valorizzando, attraverso l’ICT, il patrimonio di cui la città dispone e che resta l’asset su cui puntare per sviluppare anche le future azioni di marketing territoriale. Essere smart non per ricominciare ex-novo ma per migliorare e guardare al futuro puntando sull’eccellenza, non per dimenticare il passato ma per riorganizzarlo sotto una nuova luce, non per sottrarre ma per sommare. Costruire valore, sostenere il vantaggio competitivo basato sull’unicità, rendere unica l’esperienza di fruizione del territorio e migliorare la qualità della vita dei cittadini, preservando le risorse, curando l’ambiente ma garantendo efficienze dei servizi e sviluppo economico.

La metodologia di ricerca utilizzata nel presente capitolo ai fini dell’analisi del piano di sviluppo di Matera 2019 è stata condotta utilizzando sia strumenti di tipo desk quali analisi documentale (piani, programmi, atti amministrativi, ecc...), sia attraverso interviste qualitative e semi-strutturate rivolte a testimoni privilegiati (colloqui con i responsabili del percorso di sviluppo della città attraverso una traccia di intervista sviluppata ad hoc) al fine di fare emergere delle conoscenze significative.

Si tratta di una metodologia di analisi di tipo qualitativo sia in riferimento ai dati utilizzati, che emergono da un confronto aperto con gli esperti intervistati, sia perché è caratterizzata da un approccio prevalentemente soggettivo, in cui la capacità di interpretazione dei dati da parte del ricercatore e la sua sensibilità nei confronti del contesto studiato sono entrambe una parte essenziale nel processo di creazione della conoscenza. Gli intervistati ricoprono ruoli decisionali e possiedono, pertanto, particolari esperienze e la loro opinione rappresenta una visione delle tendenze e delle innovazioni in corso in un determinato ambito e costituiscono un valido aiuto nella costruzione di conoscenze per la creazione di scenari futuri. Il protocollo d’intervista è composto

da 21 domande mirate a fare emergere le modalità di costruzione del percorso di sviluppo della città, il grado di coinvolgimenti degli stakeholder, la percezione del ruolo delle tecnologie di informazione e comunicazione nello spazio urbano e delle modalità con cui la conoscenza del contesto abilita nuove possibilità di azione sulla città da parte dei suoi utenti, il percorso prospettico che il gruppo di lavoro ha inteso avviare in ambito ultracittadino, ovvero su base regionale. Da evidenziare come, la presenza del sottoscritto quale rappresentante della Regione Basilicata nel tavolo di lavoro per la candidatura ha determinato una conoscenza diretta del fenomeno nonché la disponibilità di informazioni strategiche e di metodo che hanno consentito di descrivere i processi evidenziandone le modalità attuative.

5.1 Il percorso di candidatura: la condivisione di una visione smart per il territorio

Dopo aver teorizzato sulle smart city e sulle smart community proveremo ad indagare il caso Matera 2019. Matera, con i suoi 60.000 abitanti, rappresenta il baricentro storico e geografico di un territorio che coinvolge oltre ai 131 comuni della Basilicata la Puglia con la dorsale della Murgia e delle Gravine, che congiunge Matera senza soluzione di continuità morfologica fino a Bari e Taranto, nonché i territori del Pollino in Calabria e del Cilento in Campania. Si tratta di un territorio prevalentemente interno, ma che si affaccia su tre mari: l'Adriatico, lo Ionio e il Tirreno.

La città si colloca all'interno di un contesto regionale, che un totale di 573.694 abitanti censiti, rappresenta la regione meno popolata del sud Italia ed una delle meno popolate dell'intera nazione.

Il territorio lucano è prevalentemente collinare e montano e nel contesto economico locale, secondo il rapporto dell'Osservatorio sull'economia del 2015 pubblicato nel 2016, all'elevata disoccupazione giovanile ed alla crisi di settori produttivi tradizionalmente importanti come quello dell'arredamento ha fatto da contrappeso la buona performance di settori quali l'automotive (grazie al polo FIAT di Melfi) e l'industria turistico-culturale, quest'ultima in netta ripresa grazie soprattutto a Matera e all'appeal della città dei Sassi.

Consapevoli, dunque, che la cultura ed il turismo sono tra i principali settori dell'economia regionale, proveremo ad analizzare il caso Matera 2019 analizzandone sia gli aspetti riconducibili al paradigma delle smart city sia quelli inerenti le azioni più estese di marketing territoriale, applicando il modello descritto nei precedenti capitoli.

A tal fine proveremo a verificare se ed in che modo gli amministratori del territorio hanno immaginato di gestire l'opportunità offerta dalla candidatura di Matera quale capitale europea della cultura 2019, in primis, quale volano per la costruzione di una città smart e, a seguire, quale elemento di traino per la crescita intelligente dell'intera regione.

Si è analizzata la documentazione disponibile quale il dossier di candidatura, i documenti di indirizzo, i resoconti di riunioni, gli atti amministrativi, ecc. al fine di ricostruire il percorso programmatico posto in essere e riscontrare l'applicabilità del modello di sviluppo della smart city, declinato nei precedenti capitoli.

Il tutto ponendo attenzione alla verifica dell'esistenza diversi *step* quali:

- ✚ Iter amministrativo e presenza di un documento di pianificazione strategica condiviso in ambito cittadino e/o regionale;
- ✚ L'esistenza di un organo di governo, caratteristiche e definizione delle regole del gioco;
- ✚ L'esplicitazione dei criteri per l'identificazione degli attori territoriali ed il coinvolgimento degli stakeholder;
- ✚ L'esistenza di un programma di azioni riconducibili ai domini dell'ecosistema smart;
- ✚ La presenza di un piano di comunicazione strutturato;
- ✚ L'esistenza di un piano di finanziamento delle azioni hard e soft;
- ✚ L'esistenza di indicatori riconducibili ai domini smart;

5.1.1 Iter amministrativo e presenza di un documento di pianificazione strategica condiviso in ambito cittadino e/ o regionale

Il processo di candidatura di Matera a capitale europea della cultura 2019 è stato lungo ed articolato. Matera, i suoi abitanti, nei quasi cinque anni del percorso di candidatura, la cui prima proposta è stata avanzata nel 2009 dall'Associazione Matera 2019, hanno imparato che la sfida per diventare capitale li può migliorare ogni giorno, li induce a mettersi in gioco, a ridiscutere ogni forma di sapere e di azione. Ma il sostegno alla candidatura è stato generalizzato, pieno e continuativo. In primo luogo l'occasione è stata colta appieno dagli organi di governo del territorio, sia in ambito Comunale, sia in ambito Regionale.

Numerosi sono gli atti programmatici (Delibere di Giunta) con le quali l'amministrazione regionale assume l'impegno di sostenere la candidatura della città di Matera quale capitale europea della

cultura guidando la cordata delle pubbliche amministrazioni lucane, sostegno non limitato a solo aspetti di supporto amministrativo ma anche caratterizzato dalla presenza di specifici impegni finanziari per la realizzazione del programma delle iniziative (culturale ed infrastrutturale). Nella fattispecie:

- 1) Con DGR n.665 del 2010 veniva finanziato il lavoro di un gruppo tecnico avente il fine di definire il percorso metodologico della candidatura;
- 2) Con DGR n.1073 del 2011 è stato approvato lo schema di statuto del “Comitato di promozione della candidatura di Matera a Capitale della cultura 2019”, costituito successivamente con atto notarile. Il comitato, ad evidenziare il pieno coinvolgimento di tutte le amministrazioni del territorio, vedeva quali soci fondatori la Regione Basilicata, i comuni di Matera e Potenza, le Province di Matera e Potenza, l’Università della Basilicata e la Camera di Commercio di Matera;
- 3) Con DGR n.876 del 2013 viene approvato l’APQ – Assistenza tecnica e studi di fattibilità – Il Atto integrativo Matera 2019 Capitale Europea della Cultura;
- 4) Con DGR n.1096 del 17/09/2013, a seguito dell’approvazione del dossier di candidatura deliberato dal comitato in data 05/09/2013, viene deliberato il sostegno formale alla candidatura, visto l’alto valore programmatico in termini di strategia di promozione e innovazione culturale, sociale ed economica;
- 5) Con legge regionale n.8 del 2014 è stata promossa l’istituzione della Fondazione di partecipazione denominata Matera – Basilicata 2019, con chiara enfasi sul rapporto tra la città di Matera e l’intero territorio regionale;
- 6) In data 27/08/2014 è stato approvato, dal Comitato Matera 2019, l’ultima versione del dossier di candidatura, da presentare per le fasi finali della selezione;
- 7) Con DGR n.1040 del 03/09/2014 viene approvato lo schema di Accordo di Programma per l’attuazione del programma culturale di Matera 2019 e, contestualmente, impegnati 25 milioni di Euro a tal fine;

- 8) Il 17 ottobre 2014 il ministro ai Beni e alle Attività culturali e al Turismo Dario Franceschini, a chiusura dell'intenso percorso di candidatura e a seguito della valutazione della giuria internazionale, proclama Matera Capitale Europea della Cultura per il 2019.

L'iter amministrativo suddetto sottolinea la coesione territoriale di tutte le istituzioni più rappresentative attorno alla candidatura di Matera, evidenziando una piena comunanza di intenti ed il superamento delle logiche campanilistiche tipiche dello scontro tra città.

“Il passaggio alla fase finale ha impresso un’ulteriore accelerazione in termini di adesione corale al progetto da parte dei principali stakeholder e di consapevolezza circa il ruolo cruciale della cultura per il futuro di Matera e della Basilicata. La prova di una forte convergenza tra gli obiettivi della candidatura e le strategie di sviluppo regionali si ritrova nella costituzione di un Gruppo di lavoro inter-istituzionale, promosso nel 2014 dalla Regione Basilicata, sulla nuova programmazione 2014-2020 che ha coinvolto il Comitato Matera 2019 e il Comune di Matera”

*...Tale lavoro si è quindi tradotto nell’Accordo di Programma Quadro per l’attuazione del Programma Culturale della città di Matera candidata a Capitale Europea della Cultura che stanziava una dotazione finanziaria di 30,2 milioni di Euro, dando quindi concretezza e solidità finanziaria alla candidatura di Matera. L’accordo di Programma assume altresì l’impegno a sostenere la realizzazione degli altri interventi funzionali alla candidatura inerenti l’accessibilità, la rigenerazione urbana, le infrastrutture culturali in linea anche con il Piano strategico della città “Matera 2020”, che nell’ultimo anno si è perfezionato attraverso la **realizzazione di 10 tavoli tematici dedicati alle principali sfide della città.**”*

Da sottolineare come il Piano strategico abbia assunto la candidatura quale iniziativa fondante di un percorso più generale di sviluppo sociale e urbano della città di Matera, attraverso cui sviluppare le filiere economico-produttive incentrate sull’innovazione sociale, sul design sistemico e resiliente, sulla valorizzazione evoluta del patrimonio e sul turismo culturale responsabile e esperienziale.

Il percorso di candidatura ha visto la partecipazione formale delle principali istituzioni regionali ma, da come si evince nel dossier di candidatura, anche la piena partecipazione di tutti i 131 comuni lucani nonché della cittadinanza, sia in qualità di singoli individui che di formazioni sociali. Si sottolinea infatti come *“E’ la prima volta, infatti, che le principali istituzioni della regione (Regione Basilicata, Comune di Matera e Potenza, Provincia di Matera e Potenza, Camera di Commercio di Matera ed Università della Basilicata)*

partecipano in modo compatto e corale alla realizzazione di un progetto che viene considerato e vissuto come strategico per l'intera Basilicata. Nel corso del tempo è aumentato in maniera significativa il numero di soggetti sostenitori della candidatura che oggi può contare non solo sull'appoggio di tutti i 131 comuni della Basilicata, ma anche su quello formale di molti comuni della Murgia pugliese e del Cilento campano.⁵⁷

Circa l'esistenza di un piano di sviluppo del territorio, il **dossier di candidatura** predisposto per la fase finale della competizione può essere, a pieno titolo, definito quale **piano strategico della città di Matera**. Tale documento, approvato formalmente dal Comitato Matera 2019 nel mese di settembre del 2014, rappresenta oggi sia la visione "Matera 2019", sia il programma degli interventi da realizzare al fine di costruire la città intelligente. Esso affianca ad aspetti futuribili ed auspicati circa l'idea di territorio ad elementi programmatici ed operativi.

Dalla sua lettura notiamo come esso proietti il territorio ben oltre la finalità per il quale è stato predisposto, ovvero quale documento ufficiale a sostegno della candidatura alla competizione Europea; disegna un percorso di sviluppo della città di Matera che, puntando sugli asset di cui storicamente va fiera, mette a valore quest'opportunità per costruire infrastrutture smart e percorsi di valorizzazione e sviluppo urbano al fine di consolidare la propria immagine sul mercato internazionale e mantenere un vantaggio competitivo fondato sul binomio storia-innovazione.

Da qui la denominazione del dossier quale "Open Future" che sottolinea la sfida di Matera 2019 che sarà quella di portare all'attenzione e dentro il dibattito europeo temi e valori che sono considerati cruciali per affrontare le grandi sfide continentali: l'intelligenza collettiva quale risorsa per lo sviluppo, l'uso sostenibile e innovativo del patrimonio culturale, la riconnessione tra arte, scienza e tecnologia, il rapporto tra partecipazione, cultura e cittadinanza. In altre parole integrare storia, tradizione e cultura con l'essere sempre più "smart city & community".

⁵⁷ *Matera città candidata capitale europea della cultura 2019, pag.18*

5.2 La governance del processo ed il coinvolgimento degli stakeholder

5.2.1 Esistenza di un organo di governo, caratteristiche e definizione delle regole del gioco

Uno degli aspetti indagati con riguardo al modello di sviluppo della strategia di marketing territoriale attivata dalla città di Matera è relativa all'esistenza o meno di un organo di governo del processo. L'ipotesi avanzata inizialmente era che il Comitato Matera 2019, completato il percorso di predisposizione della candidatura con la trasmissione del dossier, percorso sviluppato attraverso la partecipazione "allargata" dalle diverse componenti istituzionali e sociali del territorio, esso concludesse il proprio mandato rimettendo nelle mani del Comune di Matera la gestione del processo di implementazione, seppur con il supporto della Regione Basilicata. Dall'analisi di quanto rilevato appare come si sia deciso di mantenere in capo ad un soggetto giuridico diverso dal Comune di Matera, la gestione del programma di sviluppo.

Ciò e sottolineare la valenza strategica del percorso intrapreso non solo per la città di Matera, ma per l'intero territorio regionale e la collettività. Per tal motivo la scelta dell'organo di governo si è orientata verso un soggetto neo costituito (uscendo così dalle beghe tra amministrazioni locali che avocavano a sé ruoli e responsabilità specifiche), in grado di contemperare la presenza di tutti i soggetti che avessero "qualcosa da dire" nel percorso di implementazione del programma di sviluppo, propendendo per la fattispecie "Fondazione di partecipazione".

Il soggetto preposto ad attuare le linee di intervento delineate nel dossier finale di candidatura al fine di consolidare il posizionamento acquisito da Matera e dalla Basilicata a livello europeo nel settore della creatività e di diventare una piattaforma culturale per il Mezzogiorno d'Europa è la Fondazione di partecipazione Matera-Basilicata 2019. Costituita il 03 settembre 2014, la Fondazione essa ha una durata che travalica l'annualità specifica del 2019, ed opererà fino al 31 dicembre 2022. Ciò perché Matera 2019 è inteso, nelle logiche di sviluppo urbano e regionale, quale volano di un percorso di sviluppo e di investimenti che proseguiranno negli anni a divenire.

La durata della Fondazione è, al momento, collegata all'arco temporale in cui si attuerà la strategia culturale delineata nel dossier di candidatura (2015-2020) e alla esigenza di gestire, monitorare e

valutare gli esiti e gli impatti della strategia stessa. Di particolare interesse, tra i fini della fondazione declinati nello Statuto, appare il “consolidare il posizionamento acquisito da Matera e dalla Basilicata a livello europeo nel settore della creatività e di diventare una piattaforma culturale per il Mezzogiorno d'Europa” **OVVERO** “promuovere l'innovazione sociale, tecnologica e culturale” **OVVERO** “l'attuare un nuovo modello di cittadinanza culturale di dimensione europea fondato sulla co-creazione”, tutti aspetti che sottolineano l'intento della fondazione di non essere un mero esecutore e controllore di un freddo programma di sviluppo urbano e regionale ma un vero e proprio soggetto propulsore di un processo di trasformazione della città di Matera e del territorio lucano in un luogo d'eccellenza.

5.2.2 Gli attori territoriali ed il coinvolgimento degli stakeholder;

Di particolare interesse è stata la verifica dell'esistenza o meno di modalità strutturate per coinvolgere gli attori del territorio, ovvero tutti gli stakeholder istituzionali e del partenariato economico-sociale. Dall'analisi dei documenti emerge, in maniera evidente, quanto rilevante sia stata l'attenzione assegnata al coinvolgimento dei diversi soggetti pubblici territoriali. Dal dossier si evince infatti che:

*“Il passaggio alla fase finale ha impresso un'ulteriore accelerazione in termini di **adesione corale al progetto da parte dei principali stakeholder** e di consapevolezza circa il ruolo cruciale della cultura per il futuro di Matera e della Basilicata. La prova di una forte convergenza tra gli obiettivi della candidatura e le strategie di sviluppo regionali si ritrova nella costituzione di un **Gruppo di lavoro interistituzionale**, promosso nel 2014 dalla Regione Basilicata, sulla nuova programmazione 2014-2020 che ha coinvolto il Comitato Matera 2019 e il Comune di Matera”*

La creazione di un gruppo di lavoro inter-istituzionale, che ha visto la presenza anche del sottoscritto tra i rappresentanti della Regione Basilicata ed in particolare dell'Autorità di Gestione del FESR, conferma lo sforzo istituzionale di far dialogare amministrazioni differenti al fine di trovare convergenze su modalità, strumenti e, in particolare, selezione delle risorse finanziarie da attribuire al programma. La presenza di esperti in materia di programmazione e di fondi strutturali aveva, difatti, anche il fine di far dialogare la componente strategica e politica del tavolo con quelle inerente l'attuazione, affinché si garantisse il corretto allineamento delle iniziative auspicate con le

problematiche ed i vincoli gestionali dei fondi UE. L'obiettivo ultimo del gruppo di lavoro è stato quello di tradurre la visione e gli obiettivi del dossier di candidatura in scelte di programmazione e di investimento.

Circa il coinvolgimento del territorio e degli stakeholder nella fase di predisposizione della candidatura possiamo affermare con certezza che essi non hanno preso parte al tavolo inter-istituzionale ma emerge la forte partecipazione della collettività a supporto della candidatura.

"Il 20% degli abitanti della Basilicata si dichiara disponibile a essere coinvolto nei progetti della candidatura, il 18% a fare il volontario e il 28% vorrebbe partecipare a iniziative per rendere la città più bella (Datacontact, 2014). Si è formata una comunità attiva che si assume responsabilità dirette per affrontare i problemi e le opportunità, che vuole innovare dal basso, collaborare, costruire una rete di scambi vitali con comunità di avanguardia in Italia e in Europa."

Ma il coinvolgimento degli stakeholder si è sentito con molta intensità sul territorio; per gli operatori culturali di Matera e del territorio, la candidatura è stata una delle prime occasioni di confronto franco, aperto. Grazie al progetto di Visioni Urbane, avviato nel 2008, importante piattaforma collaborativa per la comunità culturale e creativa, e grazie all'implementazione di Matera 2019, la candidatura è diventata il contenitore in cui offrire le proprie idee, valutare in termini strategici il proprio coinvolgimento.

È nato anche un **percorso denominato Cresco** (acronimo di Comunità Regionale per l'Economia Sociale, la Creatività e l'Occupazione in Basilicata), una rete che mira a costituire una fondazione di partecipazione fatta dalla gran parte degli operatori culturali del territorio. **Cresco sostiene la candidatura e ne è un attore fondamentale, con cui si è lavorato per costruire progetti esemplari verso il 2019, come Passaggio 2019 e Porta la tua scuola nel 2019.**

Con l'entrata nella shortlist del rush finale delle 5 pretendenti al trono di capitale europea della cultura 2019, le richieste di partecipazione si sono moltiplicate in maniera esponenziale. In sintonia con il percorso avviato con la nascita della *web community*, il Comitato Matera 2019 ha scelto di lanciare una campagna per abilitare gli **operatori ad auto-mappare i loro eventi culturali**. Per

rafforzare la visibilità della intensa attività culturale della regione, si è attivata la piattaforma online, presente nella sezione Open- Data del Comune di Matera, in cui aggiornare giorno per giorno tutti gli eventi.

Fra le venti città candidate al primo turno, Matera è stata la prima a lanciare il **web team**: un gruppo di volontari ha prestato del tempo alla organizzazione e gestione dello spazio web della candidatura di Matera 2019. Attraverso il **web community Matera 2019** sono stati proposti e realizzati progetti interamente partecipati dai cittadini. Alcuni di questi hanno portato la città all'attenzione di contesti nazionali ed europei: la **mappatura in formato aperto di Matera**, il **raduno nazionale degli Open Street Mappers italiani**, il **portale Open Data del Comune** (che ha ottenuto numerosi riconoscimenti), i **CoderDojo** (in cui insegnare ai bambini la programmazione open source). Di seguito l'andamento della partecipazione tramite sociale network (Fig.15).

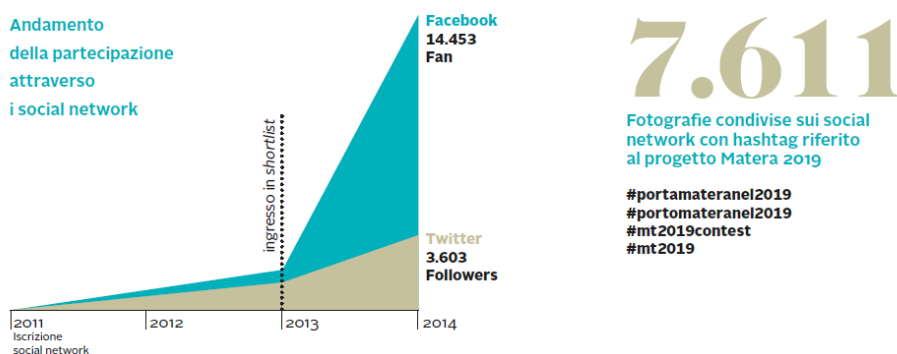


Fig.15 – Partecipazione attraverso social network - Fonte: Dossier Matera città candidata capitale europea della cultura 2019


In conclusione, dunque, appare importante sia il livello di coinvolgimento raggiunto dei diversi attori, sia la varietà di strumenti utilizzati a tal fine. Aspetto da sottolineare è, inoltre, la capacità del gruppo di lavoro di estendere la partecipazione all'intero contesto, non limitandosi a garantire l'interlocuzione con i partner istituzionali e con i soggetti rappresentativi degli stakeholder più rilevanti, ma ampliando a singoli individui la richiesta di "partecipazione attiva" alla costruzione di un percorso comune.

5.3 Il programma delle attività ed il piano degli investimenti e gli indicatori

5.3.1 Il programma e le azioni degli ecosistemi smart;

Il piano delle attività previsto dal piano di sviluppo di Matera 2019 è caratterizzato da una dimensione di continuità temporale, di medio periodo, delle azioni da realizzare, ma contiene al contempo aspetti puntuali e riconducibili all'annualità 2019.

Le dimensioni degli interventi possono essere distinti in due ambiti:

 Programma Infrastrutturale

 Programma Culturale

Il **programma degli interventi infrastrutturali** riguarda, in maniera diretta, l'oggetto della nostra analisi rappresentando, nella logica del modello di analisi in adottato in questa ricerca, l'insieme delle azioni da inquadrare all'interno dei diversi domini caratterizzanti lo sviluppo di una smart-city.

Il **programma culturale** racchiude, dal suo canto, il dettaglio delle attività che, seppur al momento riconducibili alla sola annualità 2019, rappresentano la base "hard", il pilastro su cui costruire il palinsesto per la realizzazione delle azioni di marketing territoriale da implementare negli anni successivi al 2019, programma di sviluppo incentrato sulla visione "Open Future" e la valorizzazione degli asset territoriali della cultura e del turismo.

L'analisi del programma infrastrutturale e culturale ci consente di riportare gli interventi previsti ai diversi domini tipici della costruzione di una città intelligente; ciò al fine di verificare se la programmazione messa in campo dalla governance del processo ha tenuto conto delle diverse aree di intervento e, dunque, quanto si possa avvicinare al concetto di "smartness".

Dall'analisi del programma di sviluppo di Matera 2019 ha consentito di giungere alla classificazione gli interventi previsti rappresentata nella tabella seguente (Tab.3), sia con riguardo ai domini smart, sia a specifiche sottocategorie che, nell'analisi delle smart city, sono considerati maggiormente rappresentativi dello sviluppo delle stesse.

Domini Smart	Sottocategorie Smart	Interventi Matera 2019
People		
	Digital divide e alfabetizzazione;	Cultura Digitale
	Inclusione;	
	Istruzione e formazione;	Open design School
	Informazione e sensibilizzazione;	Programma di Comunicazione
	Partecipazione e coinvolgimento;	Progettazione partecipata spazi dismessi
	Food e sicurezza alimentare	
Energy & economy		
	Smart grid	Progetto smart energy
	Energia rinnovabile	Progetto smart energy
	Efficientamento reti e teleriscaldamento	
	Illuminazione pubblica	Wi-fi sulla pubblica illuminazione
	Edilizia intelligente	
Environment	Monitoraggio, gestione e tutela del territorio;	Greenways
	Clima;	
	Gestione del ciclo dei rifiuti urbani;	Matera verde
	Gestione idrica;	
	Controllo dell'inquinamento.	
Governance		
	Infrastrutturazione di base	Banda larga sassi
	Infrastrutture abilitanti	
	Servizi	Open Catasto
Living		
	Sanità e welfare più efficienti ed inclusivi;	
	Sicurezza delle città;	
	Valorizzazione e mantenimento del patrimonio culturale e dei propri asset;	Programma Culturale
	Fruizione intelligente dei servizi culturali;	Programma Culturale
	Servizi a supporto del turismo, della cultura e del tempo libero.	Programma Culturale
Mobility		
	Infomobilità;	
	Politiche di tariffazione e pedaggio;	
	Sistemi di sosta;	Nuovo sistema parcheggi
	City logistic;	Matera accessibile
	Mobilità delle persone.	Smart Mobility Sassi
		Car sharing e bike sharing

Tab.3 Interventi Matera 209 e domini smart - Fonte: nostra elaborazione

L'analisi dei dati conferma l'ipotesi come la pianificazione delle attività relative alla città di Matera 2019 Capitale Europea della Cultura si sia mossa coerentemente con i dettami e le direttrici dei modelli di sviluppo di una smart city condivisi dal mondo accademico.

Tutti i domini hanno ricevuto un significativo livello di attenzione con la programmazione di diverse iniziative che saranno realizzate al fine di rendere la città sempre più smart; di particolare interesse sono gli interventi relativi al dominio People, che mettono in luce la crescente attenzione alle azioni di **co-progettazione del contesto urbano** da parte della collettività e, a tal fine, alla predisposizione di strumenti e servizi a supporto di tali attività.

Altro ambito che rileva è certamente quello della Governance, dove accanto alla previsione di una diffusa infrastrutturazione di base del territorio allargato (Banda ultra Larga e Wi Fi) si affianca la messa in campo di tecnologie e strumenti, da parte dell'amministrazione, di natura **open source**, i quali rappresentano la base informativa su cui costruire servizi ampliati, diffusi e condivisi per il territorio. La disponibilità di dati open source e l'interoperabilità dei sistemi informativi sono, difatti, la base di partenza per la realizzazione di conoscenza diffusa e rendono il contesto maggiormente appetibile per aziende interessate a sviluppare servizi che altrimenti non sarebbe possibile implementare.

Ultimo ambito di particolare rilievo è quello mobility dove l'attenzione riservata al programma di **car e bike sharing** nonché lo sviluppo di un nuovo **sistema di interconnessioni volte a favorire l'accessibilità ai sassi**, anche con attenzione ai diversi tipi di disabilità, pongono l'accento su una nuova visione di città inclusiva e sostenibile verso cui il territorio ha deciso di investire.






5.3.2 Il piano di finanziamento delle azioni hard e soft;

Di particolare interesse è l'analisi delle fonti di finanziamento previste per la realizzazione del progetto Matera 2019 e con esso delle azioni di marketing territoriale a supporto della realizzazione della smart city. Tale elaborazione ha avuto il fine di comprendere sia la composizione

dell'investimento (al fine di verificare il grado di compartecipazione pubblico privato al programma di sviluppo, gli strumenti operativi messi in cantiere al fine di costruire il budget e le corrispondenti fonti di copertura), ma anche la reale prospettiva del piano strategico della città rispetto ad orizzonti temporali diversi dall'anno target (2019).




In primo luogo emerge prepotente, e la sottolineiamo, l'importanza del budget stanziato per la realizzazione dell'intero percorso di sviluppo: parliamo di risorse complessive pari a 701,83 milioni di Euro, distinti in 649,85 MEURO destinati a spese di investimento in conto capitale e 51,98 MEURO per il progetto Capitale Europea della Cultura quali spese operative.

La testimonianza di quanto sia stato "partecipato" il progetto Matera Capitale europea della cultura 2019 si evince dal fatto che 7,28 MEURO dei circa 52, (pari al 14% delle risorse) provengano dal settore privato, risorse acquisite attraverso un articolato piano di fundraising con l'adozione di specifici strumenti quali:

-  Finanziamenti diretti a eventi del programma
-  Conferimenti in natura
-  Crowdfunding
-  Lotteria nazionale
-  Merchandising

La strategicità del programma di sviluppo attivato è confermata da un'ulteriore peculiarità emersa dalla documentazione: l'intero programma culturale non si esaurirà nel 2019, ma si prolungherà nei tre anni successivi, a testimonianza del fatto che la governance del processo ritiene che l'opportunità, quasi irripetibile, di essere per un anno sotto i riflettori dell'intera Unione Europea debba rappresentare un momento di avvio di un piano di marketing territoriale di più lunga visione. Inoltre, l'impegno del Comune di Matera di giungere nel 2020 a stanziare il 5% del bilancio ordinario della città per alimentare il "sogno" è prova dell'impegno reale del governo del territorio a sostenere, in prospettiva, il piano di sviluppo.

Gli investimenti in conto capitale (Fig.16) saranno ripartiti nelle seguenti aree di intervento:

-  Infrastrutture culturali;
-  Infrastrutture Urbane;
-  Gradi infrastrutture;

Piano degli investimenti in conto capitale e fonti di finanziamento

Nome intervento	Infrastrutture culturali	Rigenerazione urbana	Grandi infrastrutture (accessibilità)	note
Centri di Produzione, formazione e industrie creative				
I-DEA	7.000.000			Finanziato per 2 meuro Previsto per 5 meuro (APQ Regione)
Open Design School	4.500.000			Previsto (APQ Regione)
Campus Universitario	30.000.000			Finanziato Lavori in corso
Cittadella dello Spazio	4.000.000			Previsto (APQ Regione)
Centro per le Arti Bianche	4.000.000			Intervento privato
Palazzo Malvezzi	5.000.000			Finanziato Lavori in ultimazione
Scuola del restauro	5.000.000			Finanziato Lavori in ultimazione
Centri di fruizione culturale e turismo				
Sistema delle Cave	3.200.000			Finanziato per 0,2 meuro Previsto per 3 meuro (APQ Regione)
Recupero chiese rupestri (La Vaglia)	2.500.000			Finanziato per 1 meuro Previsto per 1,5 meuro (APQ Regione)
La Martella (teatro e centro per l'urbanistica)	3.000.000			Finanziato, Lavori in corso
Rete dei Teatri (comprensivo arca Prometeo)	8.200.000			Finanziato per 7 meuro Previsto per 1,2 meuro (APQ Regione)
Palombaro e sistema delle acque	1.000.000			Finanziato
Basilicata Archeologica (Timmari)	5.000.000			Pianificato
Rigenerazione urbana				
Matera verde (piazza Visitazione)		4.000.000		Previsto (APQ Regione)
Greenways (antichi tratturi)		10.000.000		Previsto (APQ Regione)
Open catasto e progettazione partecipata spazi dismessi		2.500.000		Previsto (APQ Regione)
Banda larga sassi		6.000.000		Previsto (APQ Regione)
Wi-fi sulla pubblica illuminazione		6.000.000		Previsto (APQ Regione)
Progetto smart energy		1.000.000		Previsto (APQ Regione)
Cultura Digitale		1.500.000		Previsto (APQ Regione)
Accessibilità e grandi infrastrutture				
Nuovo sistema parcheggi			6.000.000	50% finanziato + project financing
Smart mobility sassi			6.500.000	2 Meuro garantiti - 3 meuro previsti APQ Regione
Metropolitana leggera città			50.000.000	Finanziato (Piano città)
Car sharing e bike sharing			1.000.000	Previsto (APQ Regione)
Matera accessibile			8.000.000	Previsto (APQ Regione)
Efficientamento ferrovia FAL Bari-Matera			50.000.000	Finanziato, Intervento in corso
Bradonica			90.750.000	Finanziato, intervento in corso
Ultimo miglio (incremento navette aeroporto, infomobilità)			1.200.000	Previsto (APQ Regione)
Bypass viario Matera Taranto			40.000.000	Pianificato
Collegamento autostrada Gioia-Pollino			240.000.000	Pianificato legge stato (legge obiettivo)
Tangenziali ovest e sud			37.000.000	Pianificato
Redesign stazioni di sosta			6.000.000	Previsto (APQ Regione)
TOTALI	82.400.000	31.000.000	536.450.000	649.850.000

Fig. 16 Piano degli investimenti Matera 2019 - Fonte: Dossier Matera città candidata capitale europea della cultura 2019

5.3.3 Gli indicatori dei domini smart;

L'applicazione del modello di sviluppo di una smart city alla città di Matera ha riscontrato dell'esistenza di un processo di monitoraggio e di un sistema di indicatori il set di elementi qualificanti un percorso di successo. Il fine degli indicatori è molteplice:

- Individuare target da conseguire riconducibili agli specifici domini della città smart;
- Rendere disponibili delle misurazioni, in progress, che consentono un ritorno in termini di feedback funzionale a ritardare il programma di sviluppo al fine di superare eventuali ostacoli inattesi;
- Garantire la disponibilità di valori che consentono, in azioni di benchmarking territoriali, di riscontrare il grado di smartness della città rispetto ad altre smart-city nel mondo

L'analisi del piano di sviluppo della città di Matera ha evidenziato l'esistenza di un set di indicatori molto variegato, in grado di cogliere in maniera diretta o indiretta i diversi aspetti dello sviluppo locale atteso. Di seguito la nostra elaborazione (tabb. 4-9) di quanto rilevato:

Obiettivo Dominio Leaving: La cultura: propellente per pensare a un futuro aperto.

Indicatore	Valore attuale (2014)	Valore atteso (2020)
Nel 2020 il 70% degli abitanti affermerà che Matera è una città capace di essere attrattiva per i giovani.	44%	70%
Nel 2020 il 90% degli abitanti penserà che nell'economia del futuro il ruolo della cultura sarà molto importante.	64%	90%
Nel 2020 il 70% degli abitanti affermerà che Matera è una città innovativa e creativa.	47%	70%

Tab.4 – Indicatori Dominio leaving – Fonte: nostra elaborazione

Obiettivo Dominio People/leaving: Rafforzare una cittadinanza culturale ampia, aperta e diversificata

Indicatore	Valore attuale (2014)	Valore atteso (2017)
L'80% del programma culturale prevedrà il coinvolgimento della cittadinanza attraverso azioni di co- creazione.	0	80%
Tutti i ragazzi delle scuole elementari e medie di Matera e della Basilicata verranno coinvolti nella realizzazione dei progetti del programma culturale	0	100%
Nel 2017 il 60% dei cittadini si dichiarerà sicuramente disposto a fare il volontario per Matera 2019.	18%	60%

Indicatore	Valore attuale (2014)	Valore atteso (2017)
Nel 2017 il 60 % dei cittadini si dichiarerà sicuramente disposto a intervenire personalmente per rendere la città più bella.	28%	60%

Tab.5 – Indicatori Dominio leaving – Fonte: nostra elaborazione

Obiettivo Dominio People: Incrementare il capitale relazionale e connettivo internazionale della città.

Indicatore	Valore attuale	Valore atteso
Si intendono coinvolgere per il progetto Matera 2019 almeno 8.000 operatori e artisti provenienti da tutta Europa.	nd	8000 (2018)
Si intendono realizzare almeno 100 programmi di residenze europee e di mobilità.	nd	100 (2019)
Si intendono ospitare più di 40 raduni, incontri internazionali e summer schools delle comunità e delle reti del cambiamento europeo.	nd	40 (2019)
Si intendono offrire esperienze di tirocini, di scambio e di lavoro in Europa ad almeno 100 operatori culturali della Basilicata.	nd	100 (2019)

Tab.6 – Indicatori Dominio People – Fonte: nostra elaborazione

Obiettivo Dominio Governance: Impostare un programma di capacity building a livello sistemico che riguardi gli operatori socio-culturali e la pubblica amministrazione della Basilicata.

Indicatore	Valore attuale	Valore atteso
Redazione partecipata entro il 2016 e implementazione entro il 2020 di un regolamento tra l'amministrazione e i cittadini per la protezione, la cura e la valorizzazione dei beni comuni urbani	nd	1
Implementazione di 80 progetti di community realizzati dai cittadini in collaborazione con le amministrazioni pubbliche, tra il 2015 e il 2019.	nd	80 (2019)
Realizzare, dal 2015, una piattaforma digitale dei progetti e degli investimenti della candidatura con modalità di rilascio open data.	nd	1
Coinvolgere dirigenti e funzionari pubblici in progetti di mobilità e di learning partnership. Con il programma Matera public service 50 decision maker visiteranno per studio 5 differenti città europee.	nd	50
Coinvolgere almeno 75 operatori socio-culturali in programmi di scambio e di aggiornamento alla produzione culturale (Matera Changemakers) e all'audience engagement (Matera links)	nd	75

Tab.7 – Indicatori Dominio Governance – Fonte: nostra elaborazione

Obiettivo Dominio Governance: Open Future: rafforzare la leadership di Matera nella scena "open" del Mezzogiorno e dell'Europa

Indicatore	Valore attuale	Valore atteso
Consolidare, entro il 2015, il portale del Comune di Matera per il processo di rilascio degli open data (mantenere rating 5 stelle).	nd	Rating 5 stelle
Diventare sede permanente per i convegni internazionali del network open Street Map.	nd	Open Street Map

Indicatore	Valore attuale	Valore atteso
Sviluppare il programma culturale della candidatura secondo una modalità open source: ponendo l'utilizzo obbligatorio delle licenze Creative Commons negli impegni contrattuali con artisti e istituzioni.	nd	Licenze creative common
Realizzare corsi di avvicinamento e di formazione per l'utilizzo degli open data che coinvolga, tra il 2015 e il 2019, almeno il 50% di tutti gli amministratori pubblici della città e il 50% di tutte le scuole superiori di Matera (Coderdojo, open Tech School).	nd	50%
Completare entro il 2017 l'open Catasto dei sassi che consentirà una conoscenza più trasparente e equa del sistema di proprietà e di concessione degli immobili.	nd	Open catasto

Tab.8 – Indicatori Dominio Governance – Fonte: nostra elaborazione

Obiettivo Dominio Mobility: Rafforzare la visibilità e il posizionamento turistico internazionale di Matera

Indicatore	Valore attuale	Valore atteso
Attestare il turismo, dopo il 2019, su una dimensione di 600.000 arrivi annui urbani, di cui 50% stranieri	Nd	600.000 (2019)
aumentare i tempi di permanenza media a Matera del 30%	Nd	+ 30%
Migliorare l'accessibilità dell'ultimo miglio tra Bari e Matera con un sistema di navette pubbliche su gomma e su ferro che dal 2016 colleghi le due città con frequenza oraria e in 45 minuti.	Ogni 2 ore	Connessioni orarie
Modificare la mobilità dei turisti da una dipendenza dall'auto privata verso un sistema di mobilità pubblica integrato e a basso impatto ambientale.	0	Mobilità sostenibile
Almeno il 10% degli artisti presenti in Basilicata nel 2019 sarà ospitato in famiglia.	0	10%

Tab.9 – Indicatori Dominio Mobility – Fonte: nostra elaborazione

Sul tema degli indicatori notiamo che, nonostante lo sforzo di sviluppare un set che sia rappresentativo dei diversi domini smart, c'è una carenza significativa per indicatori legati alle aree inerenti Energy & economy ed Environment. Tale carenza rappresenta un notevole punto di debolezza dell'impianto di rilevazione dei progressi della città nella direzione smartness e, pertanto, si consiglia di integrare in progress tale aspetto al fine di poter pianificare e monitorare percorsi di sviluppo che diano conto dei progressi del territorio in tali aree di notevole rilevanza strategica per la città intelligente. Infine sembra opportuno integrare il set di indicatori ad oggi implementato con nuovi indicatori che siano maggiormente sinergici con quelli proposti dalle metodologie di analisi dei territori smart condivise in ambito internazionale, al fine di consentire maggiore possibilità di confronti tra aree diverse ed ottenere stimoli al miglioramento delle performance locali. A tal

proposito però, appare corretto indicare come, nel dossier di candidatura appare una dichiarazione di intenti legata al tema del monitoraggio e della valutazione con la quale si dichiara di voler mettere in campo ulteriori set di indicatori volti ad analizzare le seguenti dimensioni di sviluppo della città:

- ✚ sviluppo di skills e capitale sociale
- ✚ incremento della cittadinanza attiva
- ✚ coinvolgimento dei volontari
- ✚ sostenibilità ambientale del progetto
- ✚ uso ed effetti dei social media
- ✚ impatti della candidatura sul rinnovo urbano
- ✚ impatti della candidatura sulle scuole e altre attività educative.

Mancando però, allo stato attuale, la traduzione di tali propositi in atti ufficiali, possiamo solo sottolineare la volontà dell'organo di governo di dotarsi al più presto di tali strumenti di monitoraggio, controllo e valutazione.

5.4 La comunicazione





5.4.1 Il piano di comunicazione;

La presenza di una strategia di comunicazione per il piano di sviluppo oggetto della presente analisi è l'ultimo degli aspetti indagati. In diversi momenti della pianificazione della Smart City è necessario comunicare ad un pubblico più vasto i processi in corso, le soluzioni immaginate, i concetti stessi che sono alla base del lavoro di trasformazione.

La strategia di comunicazione è orientata sia sul versante del coinvolgimento dei diversi attori del territorio in una logica di co-progettazione della smart-city (comunicazione interna), sia quale leva del mix territoriale e quindi verso il mercato dei fruitori di Matera Capitale Europea della Cultura. Certamente è necessario creare dei momenti in cui, attraverso il protagonismo dei cittadini, si rinforza la richiesta di partecipazione.

Dall'analisi del piano di sviluppo della città si rileva la presenza di una strategia di comunicazione "embrionale", ovvero essa viene colta all'interno del più ampio discorso sulle tematiche del futuro della città ed è orientata prioritariamente al lancio dell'evento Matera 2019: essa, pertanto, non ha ancora una sua organicità e non è caratterizzata da un adeguato livello di dettaglio.

Le azioni immaginate prevedono l'utilizzo di diversi mezzi di comunicazione:

-  Eventi
-  Televisione
-  Canale Digitale Tematico
-  Web team Matera 2019

Sul tema "eventi" è stato realizzato un investimento pari a circa 900.000 euro che ha supportato numerose iniziative denominate "**Eventi Targati Matera 2019**" con i quali sono stati contattati più di 30 milioni di utenti, per un costo contatto di 3 euro, e una crescita di presenze in città di circa del 15%, con 40.000 turisti in più nella sola città di Matera.

Il ruolo della televisione è molto forte grazie ad una **partnership siglata con TRM**, azione rafforzata ulteriormente grazie alla nascita di un **canale digitale tematico Trm Art**, che parla di Basilicata e di Europa, in italiano e in inglese. Nella fase della candidatura al fine di raccontare a tutti i cittadini della Basilicata il **lavoro da svolgere insieme** si è scelto come media partner TRM TV che ha dato amplissima notorietà a Matera 2019. Grazie al percorso intrapreso la presenza di Matera nei media è aumentata sia a livello qualitativo che quantitativo mettendo all'attenzione soprattutto nazionale le azioni culturali della città.

È stato istituito un **web team Matera 2019** e sarà istituito un **web team europeo** con presenza di almeno un responsabile senior più uno junior nei luoghi centrali della comunicazione culturale europea più una presenza di "affiliati" nelle altre nazioni facendo uso del network TANDEM.

Il lavoro on line sarà accompagnato da una comunicazione istituzionale con presenza nei principali HUB di comunicazione (aeroporti italiani e stranieri, stazioni, autostrade).

Si punterà sulla creazione di prodotti turistici connessi al programma culturale del 2019 con presenza nelle maggiori fiere di settore italiane e internazionali e con educational rivolti agli operatori turistici e ai giornalisti di settore. Il cronoprogramma di massima del piano di comunicazione è il seguente:

- ✚ 2013- Utilizzo della Community online, bandi per la costruzione del programma ufficiale della manifestazione
- ✚ 2014 - Individuazione degli “ambasciatori” della candidatura in Lucania e nel mondo. Costruzione di una comunicazione che coinvolge tutto il territorio di candidatura. Lancio della televisione tematica Trm Art
- ✚ 2015 - Festa per il raggiungimento dell’obiettivo, presentazione di Matera all’Europa con grande mostra a Bruxelles; presenza all’Expo di Milano e avvio collaborazione con le altre città capitali 2016- 2018; attività con Mons e Pilsen
- ✚ 2016 - Costruzione delle medie partnership europee e nazionali; convention di tutte le associazioni di lucani in Italia e nel mondo; avvio delle attività di coinvolgimento capillare delle scuole lucane e italiane; attività con San Sebastian e Wroclaw
- ✚ 2017- Presentazione nelle principali fiere turistiche internazionali dei pacchetti turistici Matera / Matera Sud Italia / Matera Italia / Matera Europa / Matera circuito delle città rupestri; attività con Paphos e Aarhus
- ✚ 2018 - Comunicazione dell’evento per vendita dei biglietti, vendita pernottamenti a breve e medio raggio; accordo per comunicazione stradale su tutti i percorsi che portano a Matera; comunicazione dell’avvio delle produzioni culturali coprogettate, ; collaborazione con La Valletta e Leuwaarden

- ✚ 2019 - Diretta televisiva in eurovisione della serata inaugurale; programmazione televisiva; comunicazione a mezzo radio e stampa dei singoli eventi
- ✚ 2020 - Comunicazione della legacy e gestione del follow up

Accanto ad una strategia che appare poco dettagliata ed ancora scarsamente orientata al coinvolgimento degli stakeholder territoriali si inserisce l'iniziativa della Regione Basilicata di co-finanziare i capodanni in piazza della RAI, eventi che hanno rilevanza notevole ai fini del sostegno dell'immagine di Matera e della Basilicata quale luogo della cultura nel prossimo biennio.

5.5 Smart city per una smart region

La designazione di Matera come Capitale Europea della Cultura per il 2019 è certamente un'occasione per l'intera economia lucana ma anche per tutto il Mezzogiorno.

Le potenzialità di "Matera 2019" vanno infatti ben oltre i confini della città, riguardando una più vasta area che si estende anche oltre i confini regionali. La performance particolarmente positiva dell'economia lucana nel 2015, unita al clima che si è creato intorno al percorso che porterà a "Matera 2019 Capitale europea della cultura", possono dare quella iniezione di fiducia necessaria, se supportata da precise e coerenti politiche pubbliche nazionali e locali, per rilanciare il processo di sviluppo regionale, per rendere il territorio maggiormente attrattivo all'insediamento di nuove attività produttive, coltivando le potenziali ricadute intersettoriali. Tale orientamento emerge in maniera netta nei racconti dei protagonisti i quali, in maniera compatta, considerano l'opportunità unica di essere capitale della cultura quale leva fondamentale per intraprendere un percorso di sviluppo locale che **"guardi oltre"**, ovvero che travalichi e si proietti sia dal punto di vista strettamente geografico (la sola città di Matera), sia dal punto di vista temporale (il 2019), appunto, "oltre".

Per l'allargamento delle potenzialità di questo percorso all'intera area regionale, acquista un valore decisivo lo sviluppo infrastrutturale e l'accessibilità del territorio. In quest'ottica, nell'ambito del c.d. Masterplan per il Mezzogiorno, il Patto per lo sviluppo della Basilicata tra Presidenza del Consiglio dei Ministri e Regione Basilicata hanno destinato risorse importanti con un impatto diretto o indiretto verso Matera 2019. In ambito strettamente connesso alla programmazione unitaria regionale è importante sottolineare come il Programma operativo FESR 2014-2020, il Programma Operativo FSE 2014-2020, il Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020 ed il Fondo di sviluppo e coesione strizzino l'occhio a Matera 2019 ed a Basilicata 2019, contribuendo in maniera sinergica alla definizione di un programma integrato di sviluppo che finanzi lo start up della smart Region.

Importanti risorse e interventi di policy sono stati poi riservati direttamente dal governo al programma di Matera 2019, sia dalla Legge di Stabilità 2016 che da uno specifico programma del MiBACT, principalmente finalizzati alla rigenerazione urbana e alle attività di carattere turistico, culturale e creativo.

La sfida, sulla base degli studi e delle esperienze di maggior successo, è di creare le condizioni per far diventare l'appuntamento di Matera 2019 un vero e proprio catalizzatore per la rigenerazione economica e culturale di un territorio, e così attrarre investimenti connessi anche ad altri settori, direttamente o indirettamente collegati a quello culturale, ma anche, più in generale, industriali o dei servizi avanzati.

Matera 2019 può essere un tassello importante della costruzione di una capacità aggregativa delle varie istituzioni presenti sui territori (imprese leaders, imprese dell'indotto, istituzioni pubbliche, università, enti di ricerca), in un rapporto di collaborazione con le istituzioni sovraregionali e nella prospettiva di apertura all'esterno, per far crescere un "territorio", creando le condizioni per innalzare il livello dei servizi offerti alle imprese nel campo delle infrastrutture materiali ed immateriali, della logistica, della commercializzazione ed export e della formazione-aggiornamento della forza lavoro.

Il percorso verso “Matera 2019” va realizzato, insomma, con progetti ad alto contenuto di innovazione che permettano la creazione di ambienti in cui è possibile sperimentare nuovi modelli di sviluppo urbano, sociale e imprenditoriale, che mettano al centro il tema della cultura. Sono sfide che non si esauriscono nei confini della città o della Regione ma che, proprio per gli ambiti in cui si giocano, riguardano l’intera Basilicata e il Mezzogiorno, nella consapevolezza che i risultati positivi non saranno l’esito meccanico dell’avvenuta designazione, ma vanno perseguiti con l’agire comune degli operatori (e delle loro organizzazioni) economici e sociali, e con precise scelte di politiche pubbliche ad ogni livello, locale, regionale e nazionale.

Matera 2019 è, e sarà, un’esperienza di successo solo se la governance del processo sarà in grado, attraverso un attento percorso di programmazione ed attuazione, di gettare in primis i tasselli per realizzare la smart city, poi la smart region ed insieme le azioni di sostegno ad un sviluppo sinergico e coeso del territorio.

CONCLUSIONI E PROSPETTIVE DI RICERCA

L'evoluzione del marketing territoriale dell'ultimo decennio si incontra con il tema dello sviluppo urbano e delle smart city. La costruzione di un contesto smart rappresenta il tassello principale per poter avviare percorsi di sviluppo territoriale orientati all'attuale economia della conoscenza ed alla cosiddetta *collaborative economy* o *sharing economy*.

Sull'onda di tali paradigmi la visione della smart city è stata introdotta con vigore all'interno del panorama delle politiche urbane europee ed italiane. Le ragioni di tale popolarità sono essenzialmente da ricondurre alla combinazione di più spinte: la disponibilità di ingenti risorse finanziarie comunitarie per finanziare uno sviluppo più orientato alla sostenibilità dei sistemi urbani, la diffusione di tecnologie e progetti di digitalizzazione delle città supportate anche da capitali privati.

Si sta consolidando la visione secondo cui una smart land è un ambito territoriale nel quale, attraverso politiche diffuse e condivise, si aumenta la competitività e la sua attrattività, con un'attenzione particolare alla coesione sociale, alla diffusione della conoscenza, alla creatività, all'accessibilità e alla libertà di movimento, alla fruibilità dell'ambiente (naturale, storico-architettonico, urbano diffuso) e alla qualità del paesaggio e della vita dei cittadini (R. Masiero, 2014).

La tesi sostenuta all'interno del presente progetto evidenzia come, però, nel costruire una smart city quale primo tassello per lo sviluppo di azioni di marketing territoriali di successo implichi inevitabilmente la costruzione di una nuova "coscienza urbana" e modalità di gestione del potere in grado di produrre conoscenza, razionalità, soggettività e moralità funzionali al governo del progetto stesso.

Il dibattito sulla città come protagonista dello sviluppo umano, economico e ambientale, la costruzione di sistemi di misurazione delle performance delle città, la promozione di rinnovate

partnership pubblico-private e la responsabilizzazione delle comunità locali e dei cittadini sono tutti aspetti inerenti alle “tecnologie di governo a distanza” o “di smartmentalizzazione” (Vanolo, 2013).

La domanda che ci siamo posti è la seguente: sono le nostre amministrazioni territoriali, eventualmente allargate, consapevoli di questo processo? Se sì, hanno messo in campo degli strumenti per rendere attuale ed attuativa la loro consapevolezza o hanno continuato a programmare nella maniera tradizionale l'utilizzo delle risorse e lo sviluppo del territorio?

L'intento è stato di capire se i nostri amministratori avessero colto questa opportunità, perché il cambiamento di paradigma dell'economia determinato dall'invasività dell'ICT determina la necessità di essere celeri nell'affrontare le sfide e di essere pronti a gestire nell'immediatezza ed in maniera consapevole le risorse di cui si dispone per orientare lo sviluppo dei contesti territoriali verso la competitività.

Non si può rischiare di continuare ad operare con i criteri “tradizionali” caratterizzati da una bassa organicità dei piani di sviluppo e da una mancata e sentita compartecipazione degli attori territoriali. In ogni caso, la necessità di puntare sulle tecnologie per rendere il territorio più attrattivo da parte dei investitori, imprese che grazie al substrato tecnologico possono avere maggiore capacità di generare reddito e valore sul territorio, è fondamentale e dunque è necessario che gli amministratori locale se ne rendano conto.

Quindi è opportuno, a nostro parere, in primo luogo di definire e condividere in ambito urbano un modello di sviluppo della città smart che tenga conto di soggetti da coinvolgere, strumenti di cui dotarsi, organismi da costituire, strategie da sviluppare e condividere.

Successivamente è fondamentale passare alla fase di implementazione, attraverso azioni concrete, di un percorso organico e coerente, alla stregua di quello identificato e misurato attraverso lo smart city index da parte di EY, con la costruzione di 4 livelli di sviluppo del territorio quali:

 il livello di infrastrutturazione di base;

- ✚ il livello di sensoristica;
- ✚ il livello delle applicazioni;
- ✚ il livello degli ecosistemi successivi alle applicazioni.

L'analisi del caso Matera 2019 ha consentito di verificare nel concreto l'attuazione di un programma di sviluppo urbano ponendo l'attenzione ai seguenti aspetti:

- ✚ Esistenza di un piano strategico per la città smart di sviluppo territoriale.
- ✚ Esistenza di un organo di governo per la gestione del piano strategico e chi coinvolge ed in che modo è stato delineato il suo ruolo
- ✚ Se ed in che modo sono stati coinvolti i diversi attori del processo di declinazione del piano e di attuazione dello stesso
- ✚ Se i contenuti del piano strategico, ovvero le azioni, erano riconducibili ai domini smart
- ✚ Se fosse stato previsto un piano di indicatori che evidenzia il grado di conseguimento degli obiettivi smart del territorio

I risultati sintetici dell'analisi sono riportati nella seguente scheda riepilogativa (Fig.17):

Piano Strategico

Piano strategico sviluppato e conviso dal territorio ampliato

Governance e risorse finanziarie

Organo di governo con governance diffusa e disponibilità di risorse adeguata

Stakeholder ed Attori

Stakeholder ed attori territoriali paartecipi del percorso di sviluppo

Azioni e domini smart

Coerenza di massima tra azioni programmate e domini smart

Indicatori

Presenza di un piano di indicatori coerente con la misurazione delle performance

Comunicazione

Strategia e piano di comunicazione orientati al coinvolgimento del territorio

Fig.17 Risultati analisi Matera 2019 - Fonte: nostra elaborazione

L'analisi SWAT (Fig.18) di quanto realizzato a Matera mostra una elevata coerenza interna ed esterna del progetto di sviluppo della città, pur nella consapevolezza della necessità di affinare determinati elementi del percorso attivato (vedi la comunicazione) e delle possibili minacce legate alla necessità di inseguire i costanti mutamenti delle tecnologie nonché di costruire, continuamente

ed indipendentemente dal mutare delle vicende politiche che vedranno coinvolte le amministrazioni locali, il consenso intorno alla direzione di sviluppo intrapresa.



Fig.18 Analisi SWAT Matera 2019 - Fonte: nostra elaborazione

In estrema sintesi si può affermare che la città di Matera rappresenta un'esperienza concreta di successo di un percorso di sviluppo di una smart city nel mezzogiorno d'Italia, percorso sostenuto dai diversi di governo locali (Comune, Regione).

Tale considerazione non estingue però l'obbligo di sottolineare come vi siano diversi aspetti di ottimizzazione del processo attivato, che aprono nuovi scenari di ricerca ed approfondimento estendibili anche ad esperienze di sviluppo urbano simili. A tal proposito di particolare interesse appare, sul versante dei risultati e degli indicatori funzionali a cogliere il grado di smartness del territorio, il realizzare l'evoluzione tra indicatori orientati esclusivamente a misurare la presenza di servizi smart ad indicatori orientati alla misurazione del reale utilizzo di tali servizi: il livello di smartness di un territorio non può basarsi esclusivamente sull'esistenza dell'infrastrutturazione

tecnologica ma deve includere la componente di utilizzo della stessa che, a nostro parere, deve essere pervasiva.

Ulteriore elemento di approfondimento, nella logica della misurazione del legame tra azioni smart e competitività del territorio, è il tentativo di misurare il grado di correlazione tra investimenti smart, disponibilità di servizi, crescita economica del territorio nelle direttrici di sviluppo proprie degli asset dello stesso (es. turismo).

A tal proposito si potrebbe immaginare di utilizzare una matrice di tipo SAM (di contabilità sociale) costruita ad hoc che, tenendo in considerazione le diverse direzioni dei fenomeni evidenziati, possa porre l'accento sulla variazione degli indicatori macroeconomici quale PIL, occupazione, etc.... quale conseguenza delle azioni di sviluppo attivate nelle città.

Di ulteriore interesse sarebbe lo sviluppo di un indice che possa giungere ad effettuare un raffronto ed a misurare l'esistenza di una correlazione tra il grado di smartness dei territori e la qualità della vita percepita negli stessi, nonché a relazionare le componenti di dotazione "smart" alla competitività territoriale. Il tutto strettamente connesso alla consistenza ed all'esistenza di piani per lo sviluppo della città intelligente quale parametro fondamentale per poter valutare la consapevolezza degli amministratori rispetto alle politiche di sviluppo del proprio territorio in direzione smart.

Si tratta, ad ogni modo, di tutti aspetti alle quali le città sono sempre più obbligate a porre attenzione per indirizzare i propri piani di sviluppo, garantire la creazione di valore e sostenere la propria economia. La speranza è che la consapevolezza sempre più diffusa di cosa è preferibile rispetto a cosa lo è meno possa generare progetti di sviluppo sempre più inclusivi e partecipati in grado di contemperare esigenze di sviluppo locale, sviluppo economico, tutela dell'ambiente e qualità della vita. Matera 2019 appare aver intrapreso la strada giusta!

ALLEGATI

Allegato 1 - Traccia di intervista semi strutturata - Matera 2019

Percorso di candidatura, organismi e coinvolgimento stakeholder

- Quali sono state le fasi del percorso di candidatura Matera 2019?
- Quali organismi pubblici sono stati coinvolti? Quali soggetti privati sono stati coinvolti?
 - o Attraverso quali forme è avvenuto il coinvolgimento?
- La collettività ha preso parte al processo di definizione della candidatura?
 - o Attraverso quali modalità ha dato il proprio contributo?
- Sono stati creati degli organismi a supporto del governo dell'intero processo?
- Sono stati formalizzati organismi e/o soggetti a sostegno delle attività di Matera 2019?

Piano di sviluppo Matera 2019, smart city, indicatori e piano di comunicazione

- È stato redatto un piano di sviluppo della città di Matera?
 - o Quale/i soggetto/i si è occupato della redazione il piano nel suo dettaglio?
 - o Quale/i soggetto/i ha adottato il piano?
 - o Qual è la sua durata temporale?
- Il programma infrastrutturale è stato immaginato secondo una logica di sviluppo "Smart" della città? Ed il programma culturale?
- Le azioni programmate sono coerenti con i domini della città intelligente?
- A quali di questi domini si è prestata maggiore attenzione, dal suo punto di vista, nello sviluppo del piano della città di Matera?
 - People;
 - Environment

- Energy
 - Transport
 - Living
 - Government
- È stato sviluppato un set di indicatori volti a misurare i progressi compiuti rispetto agli obiettivi previsti dal piano?
 - Attraverso quali strumenti si immagina di procedere alla rilevazione delle informazioni circa gli indicatori identificati?
 - È stato redatto un piano di comunicazione per l'attuazione del programma di sviluppo?
 - Il piano di comunicazione contiene azioni orientate alla comunicazione interna? Quali?
 - Quali sono le azioni di comunicazione rivolte al mercato? Con quali mezzi?

Piano di sviluppo Basilicata 2019

- E' stato redatto un piano di sviluppo esteso all'intera Regione Basilicata a sostegno di Matera 2019?
 - Quali fonti di finanziamento sono state previste a garanzia del piano di sviluppo eventualmente redatto?
 - Quale ammontare complessivo è stato stanziato?

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

ANCI, Vademecum per la città intelligente. Edizioni Forum PA, 2012

AUCI, S., MUNDULA L. , Smart Cities and a Stochastic Frontier Analysis: A Comparison among European Cities. Edizioni Mimeo, 2012

ASHWORTH G. J., e VOOGD, H., (1988) "Marketing the city. Concepts, processes, and Dutch applications", in Town Planning Review, Vol. 59, n.1.

BAGNASCO, A., Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano. Bologna: Il Mulino, 1977

BAGNASCO, A., Città in cerca di università. Le Università regionali e il paradigma dello sviluppo locale. Stato e mercato, 3, 455-474, 2004

BARNEY J.B. Resourced Based Theory: creating and sustaining competitive advantage, Oxford University Press, Oxford, 2007

BAKER, M. J., Macmillan dictionary of marketing and advertising, Terza Ed., London, Macmillan, 1998

BECATTINI, G., Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Torino: Bollati Boringhieri Editore, 2000

BEGUINOT, C. & CARDARELLI, U. (A CURA DI), Per il XXI secolo una enciclopedia. Città cablata e nuova architettura. Napoli: Università degli Studi di Napoli "Federico II", 1992

BELLINI, N., Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia, Milano, Franco Angeli, 2000

BERRY, C. R. & GLASER E. L. , The divergence of human capital levels across cities. Regional Science, 84 (3), 407-444, 2005

BERRY, L. L., "Relationship marketing", in BERRY, L.L., SHOSTACK, G.L., UPAH, G.D. (eds.), Emerging perspectives on service marketing, Chicago, American Marketing Association, 1983

BOCCIA, F., Economia e finanza delle amministrazioni pubbliche, Milano, Guerini e Associati, 2002

A.BONOMI, R.MASIERO, *Dalla smart city alla smart land*, Venezia, Marsilio, 2014.

BORDEN, N.H., "The Concept of the Marketing Mix", Journal of Advertising Research, Vol. 4, June, 1964

CAMAGNI, R. P., "Il marketing urbano come strumento di competizione tra città", in Sviluppo e Organizzazione, n. 132, 1992

- CAMAGNI, R. P., "Le condizioni e gli strumenti finanziari per la Milano europea", in *Impresa e Stato*, n. 27, 1994
- CAROLI, M. G., *Il Marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 1999
- CAROLI, M. G., *Il Marketing Territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano, 2006
- CAMAGNI R. E GIBELLI M.C., *Città, conoscenza e visioni strategiche*, in *Organizzazione e Territorio* n.218, Set/Ott 2006
- CASELLA, A., "Marketing della città: premesse alla definizione ed all'applicazione di una "nuova" disciplina", in *Commercio*, 60, 1997
- CASSA DEPOSITI E PRESTITI, *Smart city, progetti di sviluppo e strumenti di finanziamento*, 2013
- CASTELLS M. , *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishing Ltd, Oxford, 1996
- CERCOLA, R., "Economia neoindustriale e marketing territoriale", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 172, 1999
- CHRISTALLER, W., (1933) "Die zentralen orte in Suddeutschland, G. Fischer Verlag, Jena"; traduzione italiana di FrancoAngeli , *Le località centrali della Germania meridionale*, Milano,1980
- COE, A. AND PAQUET, G. AND ROY, J.,*E-governance and smart communities: a social learning challenge*, Working Paper 53, Faculty of Administration, University of Ottawa,2000
- COE A, PAQUET, G. AND ROY, J., *E-governance and smart communities: a social learning challenge*, in *Social Science Computer Review*, vol. 19, n° 1, 2001
- CONSIGLIO, S., "Le agenzie di sviluppo", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 172, 1999
- COOKE, P. HEIDENREICH, M., BRACZYK, H., *Regional Innovation System: the Role of Governance in a Globalized World*. New York: Routledge. 2004
- CORSICO, F., "Marketing urbano, uno strumento per le città e le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica", in *AVE e CORSICO*, op. cit., 1994
- COSTABILE, M., LANZA, A., "Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale", in *VALDANI E ANCARANI*, op. cit., 2000
- DEMATTEIS, G., "Il marketing urbano: cooperare per competere", in *AVE e CORSICO*, op. cit., 1994

DE SANTIS, R., FASANO, A., MIGNOLLI, N., VILLA, A. , Smart cities: theoretical framework and measurement experiences. MPRA, ISTAT, 2013

DIRKS, S. & KEELING, M., A Vision of Smarter Cities: How Cities Can Lead the Way into a Prosperous and Sustainable Future. Somers, NY: IBM Global Business Services, 2009

EGAN, J., Relationship Marketing, Harlow, Financial Times Prentice Hall, 2001

EGER, J., Smart communities: becoming smart is not so much about developing technology as about engaging the body politic to reinvent governance in the digital age, Urban Land 60(1), 2003

EISENMANN, T., PARKER, G., VAN ALSTYNE, M. W., Strategies for two- Sided Markets. Harvard Business Review, 2006

EVANS, D., Internet of Things: tutto cambierà con la prossima era di Internet. Cisco Report, 2011

FILIPPELLI, N., La creatività come leva dello sviluppo del territorio. Liuc papers, 217, 1-59, 2008

FINKENZELLER, K., RFID Handbook: Fundamentals and Applications in Contactless Smart Cards, Radio Frequency Identification and near-Field Communication (3rd Ed.) Wiley, 2010

FISTOLA, R, Smart City: riflessioni sull'intelligenza urbana. TeMA, Journal of Land Use, Mobility and Environment. 6 (1), 47-60, 2013.

FLIPO J.P., E TEXIER, L., "Marketing territorial: de la pratique à la théorie" in Revue française du marketing, n. 136, 1992

FLORIDA, R. , The rise of the creative class: and hoe it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York City: Basic Books, 2002

FRANZONI, F. E ANCONELLI, M., La rete dei servizi alla persona. Roma, Carocci Editore, 2013

GABE, T. M., Growth of Creative Occupations in U.S. Metropolitan Areas: A Shift-Share Analysis. Growth and Change, (37), 396 -415, 2006

GALLUCCI CARMEN, Il governo della crisi del sistema territoriale, Giappichelli editore – Torino, 2003

GIFFINGER, R. ET AL., Smart Cities: Ranking of European Medium-Sized Cities. Vienna. Centre of regional Science: Vienna University of Technology, 2007

GLAESER, E. L. , A review of Richard Florida's "The rise of the creative class". Regional Science and Urban Economics, 35 (2), 593-596, 2005

GOLD J.R. E WARD S.V. , Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions, John Wiley & Sons, Chichester, 1994

- GOLDMAN, T., GORHAM, R., Sustainable urban transport: Four innovative directions. *Technology in Society*, 261-173. 2006
- GOLFETTO, F., "Problemi aperti per il marketing delle città", in VALDANI e ANCARANI, op. cit., 2000
- GOLINELLI C. Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi, Giappichelli, Tonino, 2002
- GRANDINETTI, R., "Metamarketing", in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 145, 1994
- GRANT R.M. L'analisi strategica nella gestione aziendale, Il Mulino, 1994
- GROONROSS, C., "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing", in *Management Decision*, 32 , 1994.
- HAKANSSON H., SNEHOTA I., *Developing Relationship in Business Networks*, London, Routledge, 1989
- HARRISON, C. ET AL., *Foundation for Smarter Cities*. *IBM Journal of Research and Development*, 54, 2010.
- HOLLANDS R.G., "Will the real smart city please stand up?", *City* 12/2008,
- HUNT, S.D., "The nature and the scope of marketing", in *Journal of Marketing*, 1976
- JARACH, D., "Il piano di marketing territoriale esterno", in VALDANI e ANCARANI, op. cit, 2000
- KOMNINOS. N., *Intelligent Cities: Innovation, Knowledge Systems and Digital Spaces*. 2002, London:
- KOMNINOS, N., *The architecture of intelligent cities: integrating human, collective, and artificial intelligence to enhance knowledge and innovation*, 2nd International Conference on Intelligent Environments, Institution of Engineering and Technology, Athens, 5-6 July 2006.
- KOTLER, P., HAIDER, D. H., E REIN I., *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, New York, The Free Press, 1993
- KOTLER, P., LEVY, S. J., "Broadening the concept of marketing", in *Journal of Marketing*, 33, 1969
- KRANTZ, M., SCHÄTZL, L., "Marketing the city", in JENSEN-BUTLER, C., SHACHAR, A., VAN WEESEP, J., *European cities in competition*, Aldershot, Avebury, 1997
- KUK, G. & JANSSEN M. , *The Business Models and Information Architectures of Smart Cities*. *Journal of Urban Technology*, 18 (2), 39-52., 2011

LATUSI, S., (2002) Marketing territoriale per gli investimenti, Egea, Milano. LOSCH, A., (1940), "Die raumliche ordnung der Wirtshaft, G. Fischer Verlag, Jena"; traduzione inglese, The economic of location, Yale university Press, New Haven, 1954.

LOMBARDI, P. ET AL. , Modelling the smart city performance. The European Journal of Social Science Research. Politecnico di Torino, 2012

LUNDVALL, B. A. ,National System of Innovation- toward a Theory of Innovation and Interactive Learning. Pinter Publishers, London, 1992

Matera città candidata capitale europea della cultura 2019,

MCDONALD, F. H., How to promote community and industrial development, New York, Harper and Row, 1938

MELE, R., Strategie e politiche di marketing nelle imprese di pubblici servizi, Padova, Cedam, 1993

MORABITO R., RONCHI E. (a cura di, Green economy per uscire dalle due crisi. Rapporto 2012, Milano, Edizioni Ambiente, 2012

MORGAN, R. M., E HUNT, S. D., "The commitment-trust theory of relationship marketing", in Journal of Marketing, n. 58, 1994

NOISETTE, P., VALLERUGO, F., "Le Marketing des Villes, Les Edition D'Organisation", Paris, 1996

NIJKAMP, P. ET AL, . An Advanced Triple-Helix Network Model for Smart Cities performance, Research Memorandum., 2011

OICE, Smart city: uno strumento per le comunità intelligenti, Confindustria, 2017

OSSERVATORIO NAZIONALE SMART CITY, Vademecum per la città intelligente, ANCI, 2016

PACI, M. (A CURA DI), Welfare locale e democrazia partecipativa. Bologna: il Mulino, 2008

PADDISON, R., "City marketing, image reconstruction and urban regeneration", in Urban Studies, Vol. 30, n.2, 1993

PAOLI, M., Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni, Guerini, Milano, 1999

PAQUET G., Smart Communities, LAC Carling Government's Review 3(5), 2004

PECK, H., PAYNE, A., CHRISTOPHER, M., CLARK, M., Relationship marketing: strategy and implementation, Oxford, Butterworth Heinemann, 1999

PORTER, M. E., Il vantaggio competitivo, Milano, Edizioni di Comunità, 1987

- PORTER, M. E., "Distretti in concorrenza", in M. E. Porter, *Strategia e competizione. Come creare, sostenere e difendere il vantaggio di imprese e nazioni*. Il sole 24 Ore, Milano, 2001
- PREMAZZI, K., "Cyber-marketing territoriale: l'attivazione di un sito web per la valorizzazione del territorio", in *Micro & Macro Marketing*, n. 2, 2001
- REVIGLIO, E. ET AL. , *Smart City. Progetti di sviluppo e strumenti di finanziamento*, Cassa Depositi e Prestiti, 2013
- RULLANI, E., "Economia delle risorse immateriali: un'introduzione", *Sinergie* n. 29, pp. 9-47, 1992
- RYANS, J. K., E SHANKLIN. W., *Guide to marketing for economic development: competing in America's second civil war*, Columbus, Publishing Horizons, 1986
- SFORZI, F., "City marketing and local development", in AVE e CORSICO, op. cit, 1994
- SHILLING, A. M.; IZZO, F. , *Gestione dell'innovazione*. Mc Grow Hill, 2013
- SIANO A., Dall'orientamento al marketing all'orientamento alle capacità", in *Esperienze d'impresa* n.2/99
- SICCA, L., "Il ruolo del marketing nello sviluppo del territorio", in Bellini, op. cit, 2000
- SMITH- DOERR, L.; W POWELL, W.W., *Networks and economic life. The handbook of economic sociology*. Princeton University Press, 2005
- STIGLIZ, J., SEN, A., FITOUSSI, J. P., *Report by the Commission on the Performance and Social Progress*, 2009
- STORLAZZI, A., "Management pubblico e gestione del territorio in ottica di marketing", in *Economia e diritto del terziario*, n. 2, 1997
- STUART, T. E.; SORENSON, O.,
Strategic networks and entrepreneurial ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 211-227.
- TEXIER, L., "Peut-on-parler de marketing territorial", in *Revue de Economie Regional et Urbaine*, 1,1993
- THOMPSON , W. R., "Internal and external factors in the development of urban economies", in H. S. PERLOFF, L. WINGO, *Issues of urban economics*, John Hopkins Press, Baltimore, 1968
- TOPPETA, D., *The Smart City Vision: How Innovation and ICT Can Build Smart, Livable, Sustainable Cities*, 2010

TROILO, G., "L'evoluzione del concetto di marketing mix: una proposta interpretativa", in Finanza Marketing e Produzione, n. 2, 1993

VALDANI E., ANCARANI, F., Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza, Egea, Milano, 2000

VAN DEN BERG, L., BRAMEZZA, I., VAN DER MEER, J., "Gestione e marketing della città: l'esperienza olandese", in Impresa e Stato, n. 27, 1994

VAN DEN BERG, L., KLAASSEN, L.H., VAN DER MEER, J., "Marketing metropolitan regions", International Conference on Marketing Metropolitan Regions, 8-10 novembre, 1990

VARALDO R., Dal localismo al marketing territoriale, in Sinergie, quaderno per la pubblicazione degli atti del convegno "il marketing per lo sviluppo locale", Luiss Guido Carli Roma, 1999

VESCI, M., Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi, Padova, Cedam, 2001

VITALI, W. (A CURA DI), Un'agenda per le città. Nuove versioni per lo sviluppo urbano. Bologna: Il Mulino, 2014

A.VANOLO, *Smartmentality: The Smart City as Disciplinary Strategy*, <<Urban Studies>>, Vol. 51, April 2014, pp. 883-898.

WALSH, K., Marketing in Local Government, Longman, Harlow, 1989

WEISER, M., The computer for the 21st century, Scientific American, 1991.

SITOGRAFIA

http://ec.europa.eu/regional_policy/en/conferences/smart-regions/

<http://www.smart-cities.eu>

<http://www.agid.gov.it/agenda-digitale/citta-comunita-intelligenti>

<http://www.agendaurbana.it/>

<https://eu-smartcities.eu/blog/smart-cities-stakeholder-platform-now-live>

<http://www.matera-basilicata2019.it>