



# L'impresa cittadina attiva nella Smart City





# INDICE

---

## **Introduzione**

### **PARTE I - L'impresa cittadina attiva nella Smart City**

- Città e territorio
- Città smart, sostenibili e inclusive per valorizzare le imprese
- Imprese smart, digitali e innovative per valorizzare le città
- Le reti per la rigenerazione urbana
- Smart cities e sistema camerale

### **PARTE II – La Mappa concettuale**

### **PARTE III - Progettare comunità intelligenti a misura di impresa**

1. Il contributo dell'impresa alla creazione di comunità intelligenti
2. I fenomeni produttivi emergenti
3. Le tecnologie abilitanti
4. Il ruolo dell'Agenda Digitali
5. Il ruolo della PA
6. Nuove forme di partnership
7. La tripla elica
8. Il ruolo delle Associazioni di categoria e delle CCIAA

### **PARTE IV - Strategie di finanziamento alla crescita intelligente delle città**





# INTRODUZIONE

---









Il ruolo del sistema delle imprese nella progettazione e nella costruzione delle comunità intelligenti, o “smart city”, come il termine in voga le designa a livello internazionale ed europeo necessita profonda riflessione e confronto. È per noi un tema importante su cui il sistema camerale è consapevole di poter portare un contributo di idee e di energie non banale, in grado di dare a questo paradigma e a questa politica un orientamento più ampio e più utile al Paese.

La  
dimensione  
del tema

Pochi numeri solo per inquadrare il problema: se *nelle città vive* ormai *più del 50% della popolazione mondiale* è altrettanto vero che nelle città *viene prodotto più del 50% del Pil* e viene *consumato* circa il *90% delle risorse prodotte* nel mondo e il *75% dell'energia*. Questa centralità delle politiche urbane è sottolineata anche nella nuova programmazione europea che prevede che almeno il 5% del FESR vada ai piani per le città (oltre un miliardo di euro per l'Italia). L'Unione Europea ha stanziato poi più di 10 miliardi di euro nel decennio 2010-2020 nel solo SET-Plan dedicato alla riduzione delle emissioni di CO2 nelle città. Il Governo italiano infine ha messo in piedi un programma di bandi pubblici, a valere sul PON Ricerca e Competitività, per oltre un miliardo e duecento milioni di euro, a cui vanno sommati almeno parte delle risorse dei “Piani Città” avviati con il decreto della scorsa estate “Crescita 2.0”. Da ultimo, ricordo che ABI Research prevede una spesa nel settore



Ferruccio Dardanella - Presidente Unioncamere

di 116 miliardi di dollari a livello mondiale per le aree urbane. Il tema delle città è quindi centrale in qualsiasi politica di sviluppo.

In questo contesto il **paradigma della smart city**, su cui non mi soffermo

ulteriormente perché sto parlando a tutti esperti della materia, ha spesso messo in primo piano il rapporto tra istituzioni e cittadini, in un'ottica di semplificazione dei servizi e di interattività.

Questo è senz'altro un aspetto importante, ma la città è un insieme ben più ricco e articolato del Comune inteso come singola organizzazione pubblica. Comprende i cittadini, le imprese, il terzo settore, le associazioni di rappresentanza, gli intermediari finanziari, le

public utilities, le fondazioni bancarie, le altre istituzioni pubbliche e private. Limitare il dialogo tra l'offerta di tecnologie e il Comune è restringere a un perimetro troppo ristretto la rete degli interessi in gioco. È pur vero che sempre più ai Comuni è richiesto un ruolo di governance (regista e catalizzatore delle politiche pubbliche), di tessitore principale di una rete diffusa di attori protagonisti per il successo di obiettivi condivisi. Ma è pur altrettanto vero che progetti così ambiziosi come quello di infrastrutturare la città di sistemi permanentemente interconnessi, interattivi e di interesse generale, non possono vedere

Il rischio di ridurre le smart city a smart municipio

coinvolta la sola responsabilità dell'attore pubblico. I progetti per le smart community non si vincono "dentro" l'amministrazione della città, ma in un più ampio spazio di co-progettazione con tutti i portatori di interesse in cui il ruolo del sistema delle imprese è centrale.

Da qui discende l'idea chiave del nostro ragionamento:

*Le imprese che nascono e prosperano in una città non costruiscono solo business, ricchezza e occupazione, ma costruiscono comunità.*

Eppure il dibattito sul ruolo delle imprese nelle "smart city" è ancora debole e spesso marginale rispetto alla maggiore enfasi che è data al rapporto tra Istituzione comunale e cittadini, sia sotto forma di servizi sia per quanto attiene alla partecipazione alla vita democratica. Ma anche le imprese sono clienti di quei servizi e con le loro scelte e i loro valori determinano spesso il successo o l'insuccesso delle politiche pubbliche per lo sviluppo. Partendo da questa considerazione l'obiettivo di questo lavoro è quello di aprire un confronto tra gli studiosi, gli addetti ai lavori, il mondo delle imprese e le amministrazioni su un aspetto poco discusso del paradigma "smart city": il ruolo della

**"cittadinanza" delle**

**imprese** nella costruzione della comunità intelligente.

Nessuna città può essere smart, infatti, se non crea un ecosistema che ponga le condi-

Il rischio di ridurre le smart city a smart municipio

zioni per l'imprenditorialità innovativa, per la crescita delle PMI, per l'aumento dell'occupazione e con essi del benessere equo e sostenibile.

In poche battute, vediamo cosa vuol dire ragionare sulla crescita urbana sia dal punto di vista delle condizioni abilitanti ad implementare un ecosistema favorevole per le imprese smart, sia dal punto di vista dei contributi che il sistema delle imprese può dare per rendere più smart l'area urbana in cui opera.

Una città intelligente cura la piena occupazione dei suoi cittadini e promuove l'insediamento e la nascita di imprese creando le migliori condizioni per il loro sviluppo.



In una smart city le imprese creano beni relazionali e comunità e costruiscono così al benessere se e solo se trovano le condizioni per:



**essere libere da eccessivi pesi burocratici** : entra qui in campo la semplificazione amministrativa, la facilitazione alla creazione dell'impresa e alla sua localizzazione, la messa a disposizione di punti di contatto unici per le imprese (del tipo dei SUAP), la chiarezza delle normative e la loro trasparenza, la razionalizzazione dei livelli decisionali pubblici



**essere davvero libere di crescere e svilupparsi serenamente**: perché la libertà negativa di potersi svincolare da lacci e laccioli non basta, è necessario per le imprese una libertà positiva che è data da poter contare su un tessuto sociale abilitante: qui parliamo della creazione di un contesto favorevole all'impresa che comporta la legalità e la lotta alla corruzione, le migliori condizioni fiscali e le agevolazioni alle assunzioni, la disponibilità sul mercato locale delle professionalità necessarie all'attività produttiva, la certezza della giustizia in tempi ragionevoli, la disponibilità di finanziamenti a condizioni accettabili

**essere portatrici di innovazione**: essere cioè continuamente sfidate dal tumultuoso cambiare dei bisogni personali e sociali a creare innovazione di prodotto e di processo e nello stesso tempo trovare nell'ambiente le sinergie necessarie: una solida partnership con le Università e con la ricerca pubblica, un quadro certo e duraturo nel tempo di agevolazioni alla ricerca e all'innovazione, una politica di attenzione alle start-up che sia lungimirante e privilegi le imprese più creative, un'attenzione delle amministrazioni pubbliche nell'essere guida di innovazione pilotando con intelligenza la leva del public procurement







**poter contare su condizioni che abilitino reti d'impresa e nuove filiere:** l'ambiente urbano, con le opportunità di contaminazione e confronto che offre, può essere l'ecosistema ideale per le reti d'impresa come delineate dal nuovo strumento del contratto di rete e può favorire, se intelligentemente promosso, lo sviluppo di nuove filiere produttive sia nei settori industriali sia, e forse ancor di più, nei settori dei servizi. Si pensi ad esempio al turismo, alla cura alle persone, alla gestione delle informazioni basate sui dati pubblici

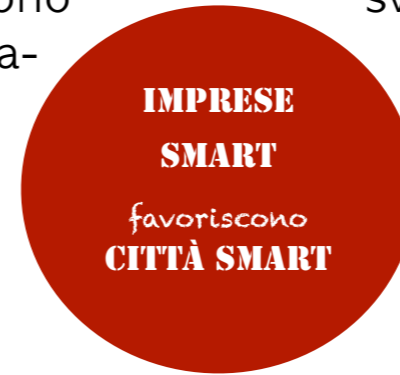


**essere portatrici di valori e di responsabilità:** cittadinanza d'impresa (Corporate Citizenship) vuol dire riconoscere che un'impresa cresce e prospera meglio in un tessuto sociale ricco, sano e coeso, teso ad uno sviluppo equo e sostenibile, e che nello stesso tempo essa ha una responsabilità reale nel costruirlo e nel mantenerlo. Nel suo Libro verde del luglio 2001, la Commissione Europea definisce la responsabilità Sociale d'impresa come "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". Una città intelligente integra, in una strategia complessiva di sussidiarietà orizzontale, questi sforzi e li usa per un progresso sociale e civile della comunità



**partecipare alle scelte strategiche:** ossia sedersi ai tavoli della programmazione strategica per condividere le visioni dell'evoluzione della comunità urbana in un medio-lungo periodo secondo la metodologia dei "piani strategici", ossia del coinvolgimento multi-stakeholders di tutta la comunità locale in una riflessione sul proprio futuro e sulle azioni ed i progetti per realizzarlo.

Se queste condizioni si realizzano e le città smart favoriscono l'intelligenza e lo sviluppo delle imprese, allora le imprese possono da- sviluppare al meglio le loro potenzialità e re un fattivo e decisivo contributo a rendere smart una comunità urbana, infatti:



**buone imprese creano lavoro buono:** ossia non solo lavoro stabile, ma soprattutto lavoro che permette lo sviluppo delle persone e della loro professionalità



**imprese ben insediate curano il territorio** e promuovono la sicurezza sia attraverso interventi diretti in materia ambientale e di presidio, ma anche con un'azione indotta dalla loro stessa presenza. Pensiamo alla "bonifica" naturale di un quartiere quando vi si insediano imprese produttive e commerciali stabili e viceversa al suo degrado e alla crescita dell'insicurezza quando le attività produttive o commerciali lo abbandonano



**imprese innovative sviluppano una qualificata domanda di servizi avanzati** e creano quindi nuovo mercato per l'innovazione: pensiamo alla crescita di domanda di telecomunicazioni, di information technology, di reti, di consulenza avanzata, di servizi finanziari ad alto valore aggiunto, ma anche alla più qualificata ed esigente domanda di servizi pubblici. Pensiamo inoltre al ruolo di traino che hanno le aziende innovative medio-grandi nei confronti dei loro partner PMI





**imprese inserite nel contesto sociale sono al centro di reti di relazioni** e costituiscono quindi nodi per nuove reti e per nuove alleanze che spesso superano



**imprese che crescono attirano investimenti e talenti** e creano le condizioni per l'insediamento di altre imprese innovative in una spirale positiva che, se adeguatamente curata anche dalle istituzioni pubbliche e dal mondo della ricerca, può cambiare la faccia di una città



**sono partner delle istituzioni nei progetti di sviluppo** e nella fornitura di servizi innovativi e costruiscono insieme alle amministrazioni pubbliche e al mondo finanziario quella Partnership-Pubblico-Privata che in una condizione di crisi permanente della finanza pubblica è l'unica strada per gli investimenti



**sono attori di una promozione integrata del territorio** in cui la promozione dei prodotti e delle aziende si sposi con la promozione delle aree turistiche nella costruzione di un "brand territoriale" capace di imporsi a livello internazionale e di essere attrattivo

Da queste considerazioni, che ribadiscono il ruolo centrale delle imprese nelle comunità intelligenti, trova la sua ragione l'impegno del sistema camerale per le politiche urbane in generale e per la costruzione delle città smart in particolare.

È infatti proprio la legge che regola le Camere di Commercio a chiederci di svolgere "nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali".

Ma il sistema camerale in generale, e Unioncamere in particolare, è anche in prima fila per rendere possibili molte delle condizioni che abbiamo individuato come necessarie per permettere alle imprese di essere parte della comunità intelligente: cito ancora la semplificazione burocratica, la costruzione di reti d'impresa, la lotta per la legalità, la promozione dell'innovazione tecnologica e la digitalizzazione delle PMI.

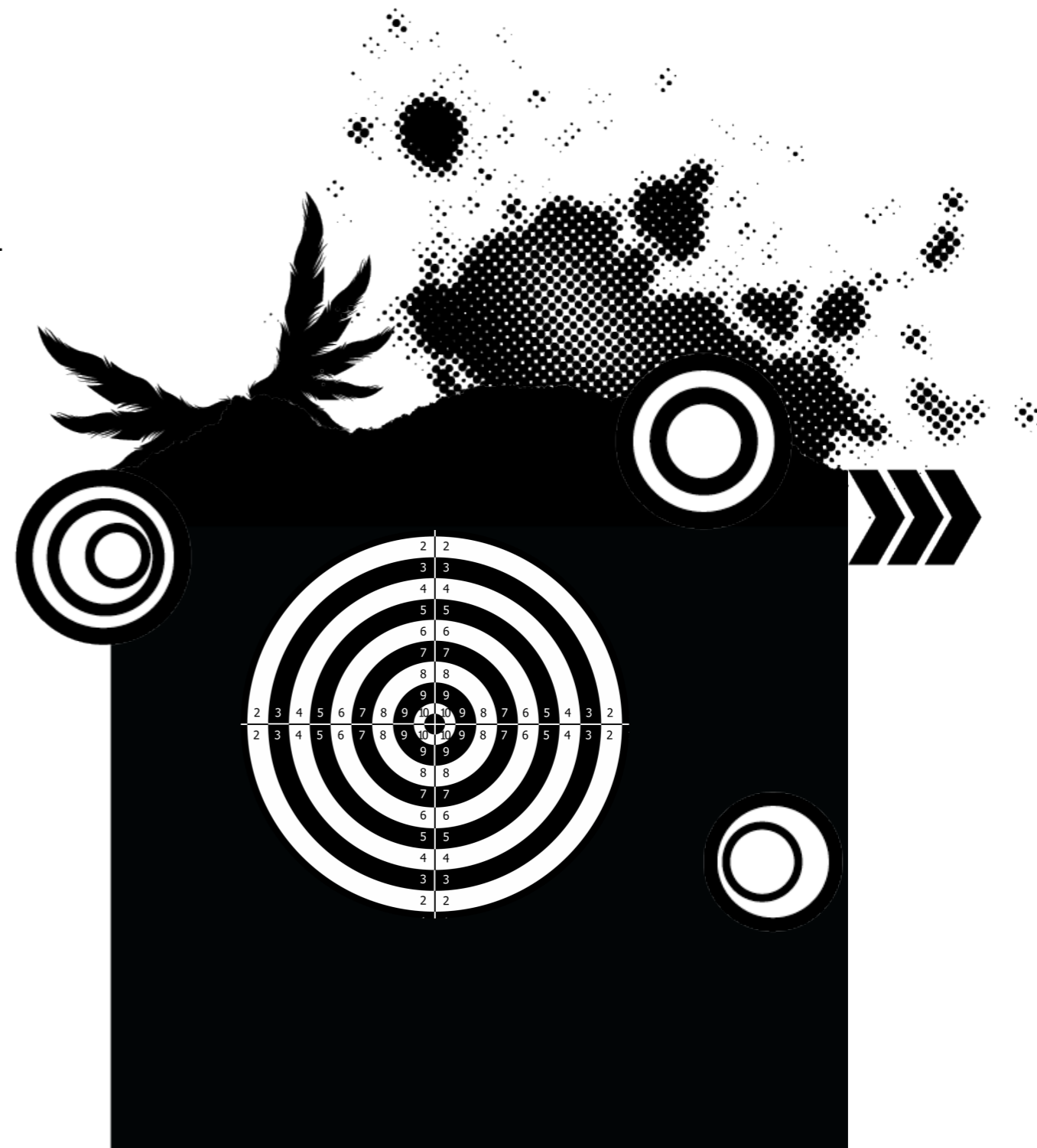
Altrettanto forte è il nostro impegno per massimizzare il contributo che il sistema delle imprese può portare alla comunità in cui opera: cito la costruzione di reti fisiche e virtuali, la promozione integrata del territorio, l'internazionalizzazione e l'azione per favorire l'attrattività per capitali e talenti.

Apprendo questo lavoro di confronto e riflessione comune tocchiamo tanti aspetti che ben si evidenziano in tutta la loro ricchezza e interrelazione.

Partendo dalla consapevolezza di una smart city intesa come area urbana:

- guidata da una politica lungimirante
- che sa valorizzare e usare al meglio le tecnologie dell'informazione e della comunicazione
- capace di puntare sulla coesione sociale e sull'innovazione,
- sulla creazione di benessere equo e sostenibile
- sulla partecipazione di tutti gli attori alle scelte,

questa città non può che essere un luogo in cui è bello e produttivo fare impresa. Perché è nell'impresa e nel lavoro che essa crea che le persone trovano il loro posto nella comunità e quindi il loro ruolo di cittadini.





# Carlo Mochi Sismondi

Presidente FORUM PA



L'impresa come cittadina attiva della Smart City: questo è il nostro punto di partenza. Per fare questo abbiamo invitato a dare il loro contributo esperti di varie provenienze: politici, tecnici di città, responsabili di task force specifiche per le Smart Cities, responsabili di industria, docenti universitari, esperti che ci aiuteranno, ovviamente non a risolvere, ma a tirar su alcuni dei problemi fondamentali che sono dietro a questo concetto di cittadinanza delle

## **imprese cittadine**

di una città.

Le imprese in una città non fanno solo business, costituiscono il tessuto della comunità, questo è il principio, l'assunto, da cui partiamo. Senza imprese sane che producono buon lavoro, nessuna città non solo non può essere smart, ma non può essere neanche sana. Non può essere produttrice di benessere, di quel benessere equo e sostenibile che si in-

cardina solo ed esclusivamente in un tessuto capace di alimentare un capitale sociale di ricche relazioni che fanno le nostre città interessanti e piacevoli da vivere. In questa riflessione, in questi anni, in cui si è cominciato a parlare di

# SMART CITIES

si è messo molto in evidenza il rapporto tra amministrazione pubblica e cittadino, mentre ancora poco si è detto sul ruolo dell'impresa.

Certe volte abbiamo confuso la *Smart City* con lo Smart Municipio, cioè un solo comune che fosse smart e che offrisse ai cittadini servizi in maniera più veloce e più informatizzata. Questo è sicuramente un pezzo, ma è solo un pezzo. Certe volte abbiamo confuso Smart City con l'infomobilità, certamente anche questa è una dimensione importante, ma è solo un pezzo. Certe volte abbiamo parlato di Smart City e ci siamo riferiti esclusivamente all'efficienza energetica, è sicuramente centrale il tema dell'efficienza energetica, ma anche questa è solo un pezzo.

In realtà quando parliamo di Smart City, senza rischiare l'artificio retorico di scambiare la parte per il tutto, non possiamo che vederla come

*un tessuto vitale di cui le imprese non solo sono parte, ma sono molto spesso motore.*

La domanda che viene rivolta in questo momento a tutti noi è quindi:

*In che modo le smart cities possono essere terreno favorevole per le imprese?*

*Quali sono le condizioni che devono essere create nella smart city affinché nascano, vivano, si riproducano e riescano, non solo a sopravvivere, ma a crescere buone imprese che producono buon lavoro?*

Non stiamo parlando solo delle imprese tecnologiche, sia ben chiaro. Per quanto la smart city sia un terreno adatto alla crescita delle imprese innovative quello che ci interessa è capire come il nostro tessuto imprenditoriale possa trovare un nuovo slancio in un ambiente in cui l'innovazione voglia dire: nuovi strumenti, nuove capacità, nuove relazioni. Questo è quello di cui parleremo.



# L'IMPRESA CITTADINA ATTIVA NELLA SMART

---

**CITTÀ** Smart, sostenibili e inclusive per  
valorizzare la **IMPRESA**  
**IMPRESA** Smart, digitali e  
innovative per valorizzare le **CITTÀ**

\*Contributi di C. Cipollini, A. Granelli, A. Rinaldi,  
A. Sammarco, E.M. Tripodi

## Città e territorio



Una delle poche certezze è quella della crescita della popolazione, che ha assunto livelli di impatto molto critici, insieme con quelli della sostenibilità ambientale. Da 10 milioni di abitanti della Terra nel 10.000 a.C. si è passati a 791 milioni nel 1750, a 1,65 miliardi all'inizio del XX secolo e a 6 miliardi nel 2000. Se si manterrà questo trend, saranno 8 miliardi nel 2028 e 10 miliardi nel 2200, anni nei quali – secondo le stime della Nazioni Unite – si tenderà alla stabilità. Oggi l'80% della popolazione mondiale vive nelle regioni meno sviluppate, nel 2050 sarà il 90%. Dal 2006 la maggioranza della popolazione mondiale vive in aree urbane. Almeno in Europa, e non solo, la città e il territorio sono un unicum.

Come è stato giustamente osservato, “Storicamente la città è nata in opposizione al territorio. La città era il chiuso, il difeso, l'artificiale, il costruito, il denso, il dinamico, mentre il territorio era il luogo aperto, dove si poteva essere attaccati, dove dominava in esclusiva la natura, dove la presenza antropica era rada e discontinua, dove le trasformazioni erano lente come i ritmi della natura. Nel corso del grandioso e drammatico processo di espansione della civiltà urbana il rapporto con il territorio è venuto via via a modificarsi. La città ha cominciato a “esportare” parti scomode della sua struttura: le prime sono state le fabbriche, allontanate dal tessuto urbano a cau-

sa dell'inquinamento e collocate nelle nuove “zone industriali” in periferia. Si è enormemente accresciuta, fin dalla metà del secolo scorso, l'importanza dei trasporti, e il territorio ha cominciato a essere segnato da infrastrutture come le strade, le ferrovie, i canali navigabili”.

Dopo quasi due secoli possiamo dire, in definitiva, che “il territorio non è più in opposizione alla città: non è altro, non è il fuori. Oggi, la città comprende il territorio. Oggi non è più il caso di parlare di città e territorio come di due realtà antitetiche. è più esatto parlare di territorio urbanizzato come una realtà che comprende insieme le città e il territorio”.

In Italia, nelle aree urbane, vivono 27 milioni di persone, pari al 45% del totale della popolazione e possibili stime calcolano in circa il 60-70% le imprese localizzate pari a circa 3,6 e 4,2 milioni. Un dato quello delle persone, peraltro simile a quello europeo, ma più basso (47% nella Ue a 27 e 50% nella UE a 15). Il dato, peraltro, è simile a quello mondiale.

Un fenomeno, quello dell'urbanizzazione, che si accompagna a quello della convergenza tra nuovi sistemi di comunicazione e nuovi sistemi energetici che sta causando un'altra rivoluzione che, a sua volta, è causa ed effetto dei cambiamenti politici, sociali ed economici. Come giustamente è stato osservato “Ci troviamo ora al culmine di questa convergenza: il

combinarsi della rivoluzione dell'ICT distribuita che ha caratterizzato gli ultimi vent'anni con il regime energetico distribuito del ventunesimo secolo. L'uso dell'ICT distribuita, come meccanismo di comando e controllo per organizzare e gestire l'energia distribuita da fonti rinnovabili, apre la porta a una terza rivoluzione industriale, con un effetto moltiplicatore economico che potrebbe estendersi ben oltre la metà del secolo corrente. (...) La transizione verso la Terza rivoluzione industriale richiederà una radicale riconfigurazione dell'intera infrastruttura economica di ciascun paese, creando milioni di posti di lavoro e un'infinità di nuovi beni e servizi".

Quello che Rifkin descrive non è solo un cambiamento; è anche e soprattutto, un allarme e, allo stesso tempo, una grande opportunità da integrare con quanto comunque sta accadendo sugli altri livelli del sapere e della conoscenza. È un richiamo al ruolo e alle funzioni che, in questa fase di trasformazioni, può e deve assumere l'infrastrutturazione del territorio. Lo scenario possibile che viene prospettato è quello che prevede anche una rivoluzione dei sistemi di trasporto, così come degli edifici pubblici e privati.

I social network, poi, stanno cambiando le interrelazioni e le reti tra le persone, la relativa mobilità e lo "stare insieme": lo spazio della comunità diventa anche virtuale oltre che fisico, e nel fisico c'è il virtuale che a sua volta rimanda al fisico. In questo quadro evolutivo è proprio nei confronti della città - che rappresenta certamente il massimo grado di complessità possibile - dove è necessario e indispensabile esaltare e con-

centrare l'attenzione. Da un lato occorre operare sul bisogno di affrontare programmi e interventi con approcci sempre più sistemici; dall'altro individuare ruoli e funzioni dei protagonisti e agenti della vita urbana rappresentabili nei cittadini, nelle imprese, nelle imprese non profit e nella Pubblica amministrazione.

Occorre, inoltre, tener conto anche di altri due elementi basilari. Il primo è il livello di complessità e sistematicità richiesto perché gli interventi di sviluppo economico e civile siano efficaci. Il secondo riguarda le città stesse e le loro interrelazioni, interne e esterne, la loro strutturazione avvenuta nel corso dei millenni, in una logica che si è sempre basata sulla costruzione di reti e di sistemi. Dove e quando si è riusciti a mettere in moto, interrelandoli, i vari agenti, nodi, o scambiatori, sono nate e si sono valorizzate culture e civiltà.

Territori e città: intervenire in questi ambiti, nell'epoca post-moderna, necessita quindi di nuovi approcci perché si tratta più di un processo temporale da governare che di un progetto da ideare per un obiettivo certo da conseguire.

Facilitare incontri e relazioni, consentire isolamento e riflessioni a ognuno. Un ognuno che, come accennato, è a sua volta parte di almeno quattro insiemi: le persone; le imprese; le imprese non profit (o meglio le "imprese a movente ideale"); l'amministrazione pubblica.

Si stanno sempre più affacciando cioè, nuovi approcci interrelazionali che focalizzano sulla collaborazione e condivisione le nuove leve dello sviluppo.



È sicuramente in questa ottica che la funzione e il ruolo delle imprese va rivisitato, focalizzandolo e valorizzandolo nella città, nel territorio, in relazione agli altri protagonisti e non più e non solo sulle tematiche di settore.

Diverse riflessioni emerse negli ultimi anni hanno aperto nuove vie di approccio alle modalità di interazione tra gli esseri umani per creare e gestire le condizioni di sviluppo e progresso.

Sono concetti, figli di questa epoca nella quale siamo alla ricerca di nuovi obiettivi e nuove certezze, dove alcuni germogli stanno spuntando qua e là. Sono segnali ancora non molto vistosi che però iniziano a far intuire alcuni possibili nuovi percorsi, nuovi comportamenti, nuove fedeltà. Collaborazione, empatia, assertività, sociale, qualità, rete, sistemi, integrazione, indipendenza, sono alcuni ingredienti di questi percorsi ancora da costruire.

In “Creare valore condiviso” Michael Porter e Mark Kramer propongono alcune idee per reinventare il capitalismo e innescare una nuova crescita, integrando il concetto di progresso economico e di progresso sociale. Essi sostengono che è l'intera società attuale, suddivisa in pubblico e privato, amministrazione della cosa pubblica e imprese private, ma anche imprese sociali, che deve rivisitare le loro attuali posizioni e interazioni considerando il progresso come un obiettivo unitario e integrato e non come derivata di una lotta tra opposte concezioni, tra permessi e licenze, tra profitto e rendicontazione sociale. Non più quindi la “mano invisibile” di Adam Smith, ma

una condivisione da parte dell'impresa con l'ambiente esterno, con il territorio di riferimento (i c.d. cluster) delle politiche di sviluppo economiche e sociali.

Il quadro della situazione viene fotografato con una certa provocazione da chi valorizza al massimo il ruolo dei cittadini e delle relative entità imprenditoriali quando afferma che: “In realtà sono convinto che non sia stata recepita dall'immaginario collettivo, né da molta parte degli intellettuali e dei politici, la grande lezione che proviene dalle scienze sociali del '900 e cioè che la crescita e lo sviluppo di un paese non dipendono principalmente dall'azione dei governi e delle grandi istituzioni, ma dai comportamenti quotidiani di milioni di cittadini, ciascuno dei quali possiede, e lui solo, quel frammento di informazione e di conoscenza rilevanti per le azioni sociali ed economiche. Certo, tra questi c'è anche il governo e ci sono le istituzioni (che possono e devono fare la propria parte co-essenziale), ma hanno molto meno potere di quanto ci e si raccontano ogni giorno (anche per giustificare la loro presenza e i relativi alti costi). Il ruolo attuale della politica nella moderna democrazia è soprattutto di tipo simbolico, liturgico, rituale e, come in tutte le liturgie e tutti i riti, la loro funzione e la loro efficacia non dipende dalla sanità e dal talento dei sacerdoti e degli accoliti, ma dalla forza intrinseca della liturgia del rito. Sono convinto che i prossimi decenni dovranno essere necessariamente caratterizzati da una decrescita e ritirata della politica (non solo e non tanto una decrescita dell'economia) per far spazio al civile e alla sfera pubblica, poiché più

un sistema è complesso meno pesante deve essere la mano che entra dall'esterno nelle sue dinamiche.

Tutto ciò per dire che parlare di mercati quotidiani e scelte ordinarie della gente significa parlare di ciò da cui dipende molto, quasi tutto, della vita economica individuale e collettiva; una scelta di metodo che ha poi il vantaggio di scomporre la complessa vita economica nei suoi elementi semplici, che consente di comprendere dinamiche che sfuggono allo sguardo di insieme” .

Lo stesso Rifkin aveva sintetizzato i vantaggi e gli svantaggi di stare in rete, non solo dal punto di vista economico, ma anche emotivo: “Le reti, al contrario, sono assai più flessibili e adatte alla natura volatile della nuova economia globale. La cooperazione e l'approccio di squadra alla soluzione dei problemi permette ai partner di reagire più tempestivamente ai mutamenti dell'ambiente esterno. La rete impone, a chi vi partecipa, la rinuncia ad una parte della propria autonomia e della propria sovranità; d'altro canto la spontaneità e la creatività che “germogliano” in un ambiente cooperativo, offrono ai partecipanti un vantaggio competitivo della nuova economia high tech. Dato che le reti comportano canali comunicativi complessi, prospettive diverse, elaborazione parallela dell'informazione, feedback continuo, e tendono a premiare il pensiero “fuori dagli schemi”, chi vi partecipa è stimolato a creare nuove connessioni, produrre nuove idee, generare nuovi scenari e mettere in atto nuovi piani di azione in quello che si sta trasformando in un ambiente ipercommerciale”.

E non mancano gli spunti di carattere generale.

La stessa Commissione europea, a livello locale, favorisce la creazione di agenzie di natura pubblica (Gruppi europei di cooperazione territoriale o GECT) per animare lo sviluppo.

Ci sono casi esemplari che hanno dimostrato e dimostrano tutti i giorni che – specie tra istituzioni – la condivisione ha notevoli vantaggi. Regioni e Camere di commercio, Province e Comuni hanno avviato da anni programmi di intervento significativi e vincenti per lo sviluppo delle imprese, del turismo, dell'infrastrutturazione territoriale. In questo senso appare necessario sviluppare il ruolo delle imprese nell'assetto delle città.

Il ruolo dell'amministrazione pubblica e, nello specifico, delle Camere di Commercio per quanto riguarda i sistemi delle imprese (profit e non), deve supportare i processi di intervento, affrontandoli in un'ottica sistemica che coinvolga sullo stesso piano sia le legittime aspettative di ogni cittadino sia gli apporti specialistici necessari. In altri termini, per realizzare un qualsiasi intervento sulle città, pubblico o privato che sia, la committenza deve prendere atto e andare incontro agli interessi diretti e ai bisogni della collettività, facendo in modo che vengano rispettati tutti i cittadini e imprese che hanno sottoscritto il “patto di comunità” e pagano una tassa per consentire la realizzazione di servizi e opere di comune interesse. Allo stesso tempo, essa deve dimostrare la capacità di mettere in gioco le discipline necessarie, nei tempi e nei modi utili. Occorre una visione strategica, interna e strutturante, che, conscia della complessità degli interventi sul territorio, vi adegui persone e strumenti.

Tutto ciò contribuisce a determinare la necessità di affrontare il tema delle attività pubbliche e private enfatizzando le esigenze dei singoli in un'ottica di rete e di comunità, ovvero facendo in modo che tutti i protagonisti siano consapevoli di operare in un contesto dove la cosiddetta "domanda" è tuttora forte, ma ha contenuti tendenzialmente più qualitativi che quantitativi. Per poter operare adeguatamente occorre entrare definitivamente nell'ordine di idee, cui si accennava, di "rovesciare la piramide" del processo, trasferendo i concetti espressi da Peter F. Drucker sui modelli decisionali.

È un rischio che ancora oggi corrono molte città italiane e molte città del bacino mediterraneo, esistenti e in progetto; è il rischio di non dotarle preliminarmente e fondamentalmente di quei servizi e di quelle infrastrutture che consentono poi alle persone e alle imprese che le vivono di assecondarle, mutarle, "vestirle" e usarle a loro piacimento.

Dunque, che cosa dobbiamo fare per riqualificare le città e renderle consone ai nostri desideri? Leonardo Benevolo e Ilya Prigogine danno le due risposte possibili: recuperare la bellezza e allargare la razionalità. E tutto ciò - che è tanto e complesso - va integrato con una nuova visione delle Istituzioni che da parte "dirigente" delle imprese e dei cittadini dovrebbero divenire parte "servente" degli stessi per consentire la massima creatività e innovazione in questa fase storica di blocco del progresso e dello sviluppo e di incertezze forti su futuri prevedibili.

E qui, infine, emerge con forza il ruolo che le imprese hanno e devono avere oggi e nei prossimi anni nell'era dove il digitale e le relative tecnologie hanno un ruolo fondamentale per il progresso e il benessere delle persone. Smart cities sono due parole magiche in tale contesto dove spesso le interpretazioni della parola smart assumono connotati e significati ben al di là della semplice traduzione o dell'etimologia. Intelligente, digitale, tecnologica sono alcune di queste che o riducono o esagerano il concetto di fondo, aspirazione storica di ogni cittadino e imprenditore: vivere e lavorare in città vivibili, sostenibili e inclusive.

Città dove, specialmente nel nostro Paese che è in clamoroso ritardo nel settore, le tecnologie digitali e il loro uso adeguato e motivato possono dare un importante contributo al raggiungimento dell'obiettivo di base.

# Città smart, sostenibili e inclusive per valorizzare le imprese



Nel nostro Paese stiamo assistendo a un “impoverimento” del tessuto imprenditoriale: da una parte si assiste alla chiusura delle aziende non più capaci di sostenere la concorrenza internazionale; dall'altra, spinte dalla ricerca di ambienti metropolitani con servizi o con contesti fiscali più favorevoli, le imprese più innovative tendono a ritornare o a trasferirsi in aree più idonee ad accoglierle.

Riqualificare una città significa pertanto anche potenziare e/o realizzare un ambiente adatto all'impresa che investe sull'inclusione, la sostenibilità e l'innovazione.

Una città competitiva ed efficiente deve essere sempre più attenta alla dimensione relazionale con le imprese; ovvero, un luogo attrattivo sempre più focalizzato sulla qualità delle relazioni e dei luoghi, sui servizi e sulla capacità di essere collegati alle reti internazionali. Le città come luoghi che possano attrarre una “nuova linfa creativa” chi sceglie di vivere sfruttando le possibilità offerte dal territorio.

Le città devono sostenere le imprese “innovative”, promuovendo la nascita di start up e costruendo un forte legame fra loro il territorio e la ricerca, quale circolo virtuoso, da porre alla base dello sviluppo fra il mondo della conoscenza, le persone, il lavoro e l'ambiente. Valorizzare e sfruttare al meglio le innovazioni presenti nelle filiere imprenditoriali di qualità di

un dato territorio significa anche coltivare l'imprenditorialità sociale come forma mentis esaltando aspetti come la cultura e la creatività.

Se l'impresa è chiamata a rinascere sotto il segno delle idee, della creatività, della cultura, dell'innovazione e della sostenibilità, il territorio deve farle strada fornendo un contesto metropolitano dotato di tutti i servizi di eccellenza che la possa aiutare a competere sui mercati. Se è vero, infatti, che le imprese che potranno vincere le sfide del futuro saranno quelle che produrranno idee competitive anche nei mercati internazionali, è altrettanto vero che esse si insedieranno e cresceranno in contesti urbani dove potranno trovare le figure professionali delle nuove classi creative, centri di servizi e formazione di eccellenza, piattaforme di mobilità di merci, servizi e persone.

Stando alle proiezioni fornite dai principali organismi internazionali (ONU, FMI, Banca Mondiale), le città sono lo spazio più ambito dove la popolazione e le imprese tendono a concentrarsi.

Tale concentrazione genera numerose opportunità e altrettante fragilità che, per essere affrontate, richiedono una politica urbana sempre più integrata che inglobi, in maniera coe-

rente e lungimirante, gli aspetti ambientali, economici, sociali e tecnologici.

È evidente che le città per funzionare hanno bisogno di ripensarsi e rigenerarsi sotto molteplici punti di vista: nel miglioramento degli spazi e dei servizi, nell'efficientamento delle fonti energetiche, nella gestione del traffico, nel riutilizzo delle aree dismesse, negli spazi vitali. I numerosi documenti prodotti a livello internazionale ed europeo costituiscono un importante punto di riferimento programmatico per orientare le scelte e gestire la crescente complessità dei tessuti urbani. Ma questi vanno coniugati pensando ai cittadini ed alle imprese. Lo sviluppo urbano non può prescindere:

- dalla necessità di contenere l'impatto urbano sull'ambiente e lo sfruttamento delle risorse naturali;
- dall'esigenza di catalizzare risorse pubbliche e private verso progetti di trasformazione capaci di avere un impatto vigoroso sull'attrattività, la competitività e la qualità del vivere urbano;
- dall'opportunità di mettere le innovazioni tecnologiche a servizio delle città;
- dall'importanza di far partecipare e far contribuire gli attori urbani ai processi di trasformazione.

Le città vanno quindi orientate verso modelli di sviluppo sostenibili e riorganizzate, riqualificando le aree poco funzionali, rigenerando le aree dismesse e investendo sui servizi pubblici fisici e virtuali. Le trasformazioni urbane del futuro non sem-

brano quindi poter essere codificate in via prestabilita, ma piuttosto potranno essere costruite dalle e nelle città, in maniera flessibile e stabilmente adattiva.

La pianificazione strategica e la gestione integrata sono da considerarsi strumenti essenziali per conseguire obiettivi di qualità sociale e ambientale nelle città.

La qualità della vita dipende da tanti fattori e tra questi senz'altro le variabili di mobilità fisica e virtuale, rivestono un ruolo importante e contribuiscono a rendere vivibili le nostre città. Le connessioni reticolari comprendono al loro interno la mobilità fisica come il trasporto pubblico e privato, metropolitano, aereo ecc. e lo spostamento immateriale, attraverso lo scambio informativo e mediatizzato che passa le infrastrutture ICT e negli input di tipo testuali e audio-visivi costruendo i nostri schemi di senso. In tali nodi di scambio, risiedono sia spazi fisici sia virtuali, laddove il fattore discriminante non è più la semplice raggiungibilità degli spazi, ma la capacità multipla d'accesso. Le infrastrutture immateriali possono fungere da acceleratori e facilitatori di traffico come innovativa modalità di funzionamento. Le persone e le merci si muovono di più e più facilmente, sia fisicamente che virtualmente e così si condividono codici e linguaggi che, dischiudendo nuovi ambiti d'azione e di interazione, permettono nuove forme di sperimentazione.

La città è riconosciuta come un generatore di vantaggi economici e sociali per le imprese. Le opportunità per gli operatori economici sono connesse alla capacità delle aree urbane di

creare e mantenere condizioni di vantaggio localizzativo e alle opportunità economiche collegate alla realizzazione di trasformazioni urbane in chiave sostenibile.

Tuttavia, non è possibile applicare un unico modello di trasformazione della città ma esistono numerose opportunità di rigenerazione connesse alle sfide globali ma anche alle identità urbane e alle condizioni specifiche (economiche, sociali, ambientali, urbanistiche, d'innovazione) sviluppate nel tempo in ciascun contesto territoriale.

I primi risultati del “Piano Città” lanciato dal Governo alla fine dello scorso mese di agosto confermano il grande interesse e la forte necessità di riqualificare le parti più degradate con un approccio integrato tra pubblico e privato dove quindi il ruolo delle imprese é duplice: da un lato attore delle attività di costruzione e restauro, dall'altro protagonista per gli investimenti e la gestione dei servizi e delle attività nascenti dalle nuove funzioni . I primi risultati dei progetti presentati dai Comuni infatti quantificano una stima di ben 8 miliardi di euro di interventi in almeno 70 comuni italiani.

# Imprese smart, digitali e innovative per valorizzare le città

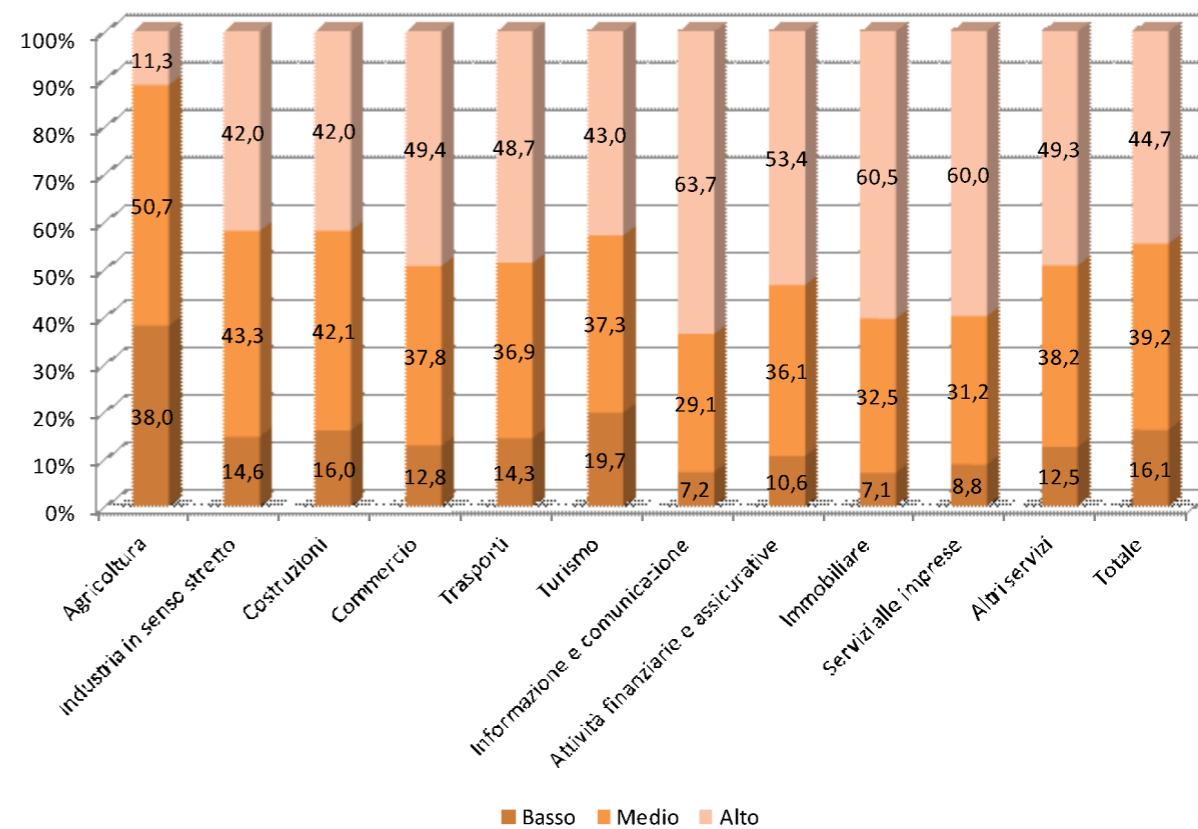


A questo punto occorre verificare se davvero le attività economiche siano il “motore” delle città. Al fine di ottenere quantificazioni sul rapporto tra livelli di urbanizzazione e concentrazione di attività imprenditoriali si può partire dalla classificazione elaborata dall'Istat circa il “grado di urbanizzazione” dei comuni italiani, suddiviso sulla base die classi di intensità.

L'adozione di tale classificazione consente di tener conto della dimensione demografica, dei livelli di densità e, contemporaneamente, della contiguità e similarità esistente tra territori pur caratterizzati da livelli diversi per questi indicatori.

Adottando questa chiave di aggregazione nella elaborazione dei dati del Registro imprese emerge come al crescere del livello di urbanizzazione aumenti la presenza di attività produttive che, con riferimento al 2011, nel caso dei comuni appartenenti ad aree altamente urbanizzate, concentrano il 44,7% delle oltre 7,2 milioni di unità locali operanti nel nostro Paese (3,2 milioni). La quota scende a 39,2% nel caso dei comuni a media urbanizzazione e a 16,1% per le aree rimanenti.

Concentrazione delle unità locali delle imprese nei comuni aggregati per livello di urbanizzazione (alto, medio, basso) e settore di attività economica (valori %) – anno 2012



\* Il totale include le unità locali con attività economica non classificata

Fonte: elaborazioni Unioncamere-Indis su dati Infocamere

In termini occupazionali, limitando l'osservazione all'universo extra-agricolo e basandosi sui dati Istat tale concentrazione si accentua decisamente, arrivando a 50,6% dell'occupazione privata extra-agricola complessiva assorbita dalle aree ad alta urbanizzazione, a fronte del 39,2% delle aree intermedie e dell'11,1% dei comuni a bassa urbanizzazione.

Tornando ai dati di Registro imprese delle Camere di commercio, a livello settoriale, come era ovvio attendersi, è l'agricoltura il settore meno correlato al fenomeno (anche se appare di interesse il valore delle aree mediamente urbanizzate, che raccolgono la metà degli operatori agricoli), che invece trova accentuazioni significative per diverse attività terziarie: spicca l'informazione e comunicazione (editoria, audio-video, informatica, telecomunicazioni, ecc.), che per quasi due terzi (63,7%) si collocano in aree altamente urbanizzate.

Sempre nel terziario, valori intorno al 60% delle unità locali dell'immobiliare e dei servizi alle imprese (inclusivi delle attività professionali, pubblicità, noleggio, ecc.) riguardano comuni ad alta urbanizzazione, mentre coinvolgono circa la metà delle unità produttive del nostro Paese nel caso delle attività finanziarie e assicurative, degli altri servizi (istruzione e sanità private, attività culturali, ecc.), dei trasporti e del commercio all'ingrosso e al dettaglio), che conferma il proprio stretto legame con le città: quasi un milione di operatori del settore (dei quali più della metà dettaglianti) svolge la propria attività in aree ad alta urbanizzazione.



# Le reti per la rigenerazione urbana



Il tema delle reti d'impresa ha focalizzato l'attenzione generale verso l'individuazione di un modello stabile di collaborazione per le micro e piccole imprese, soprattutto di quelle del settore manifatturiero. È opinione condivisa, infatti, che il rafforzamento della collaborazione industriale rappresenti una delle chiavi per affrontare le sfide della globalizzazione e dell'innovazione tecnologica valorizzando le caratteristiche strutturali del nostro apparato produttivo.

Dalle indagini effettuate anche dall'Unioncamere è emerso che le forme maggiormente ricorrenti di supporto alle imprese strutturate a "rete" riguardano:

- i servizi alle imprese, laddove la cooperazione, per esempio sui fattori che generano l'innovazione, richiedono un investimento che – di regola – raramente è sostenibile dalle PMI;
- la fornitura di servizi professionali, come quelli consulenziali;
- le tematiche della distribuzione commerciale, con particolare riferimento alla distribuzione commerciale a livello sovranazionale.

Il "modello" di contratto di rete, introdotto nel nostro sistema normativo dalla l. n. 33/1999 (e successive modifiche ed integrazioni), in realtà, non indica uno specifico campo di ele-

zione per le reti, prevedendo, al contrario, una gerarchia che parte dall'ipotesi più semplice (lo scambio di informazioni), via via, fino all'ipotesi più complessa, anticamera della fusione d'impresa.

L'iniziale scelta verso il settore industriale ha, in un certo qual senso, tralasciato di considerare che i contratti di rete potevano (e possono) avere un grande rilievo anche per il settore del commercio e del terziario. Se, come si rilevato in precedenza, il commercio è uno dei cardini della configurazione economica e sociale delle città non si può ignorare il contributo che la configurazione "reticolare" degli imprenditori può dare alla rigenerazione dei circuiti cittadini, così come, parimenti, le città (e i cittadini) possono trovare alcune risposte potenzialmente efficienti da un approccio che, pur partendo dalla ridotta dimensione delle imprese, consenta una loro riorganizzazione attorno ad una città "smart oriented".

È argomento noto che lo spostamento dell'offerta commerciale fuori della cerchia del centro storico o, comunque, delle aree più urbanizzate, ha determinato non solo l'indebolimento del tessuto connettivo costituito dagli esercizi di vicinato e dalle botteghe artigiane ma anche il progressivo spopolamento delle funzioni sociali ed abitative di detti contesti. Le "cittadelle artificiali" (grandi strutture di vendita), seppur hanno costituito una risposta alle difficoltà di accesso ai centri cittadini,

hanno finito per generare uno straniamento dei valori del contesto urbano, lasciati di fatto al solo ed occasionale flusso turistico.

L'efficienza dell'offerta costituita dalle medie e grandi dimensioni che, laddove è possibile, stanno cominciando ad innervare nuovamente i centri urbani, non si è sviluppata in modo armonico, determinando la necessità di ripensare il rapporto tra le funzioni commerciali e di servizio con la "dimensione" qualitativa che le città sono chiamate a svolgere. Ne deriva, quindi, la priorità di ripensare politiche di sviluppo e sostegno delle funzioni commerciali e di intrattenimento nei luoghi urbani. L'offerta commerciale risulta una delle leve per riposizionare l'attrattività delle città, sfruttando i sistemi di aggregazione – costituiti per esempio dalle reti di impresa – coniugati con l'impiego di quelle nuove tecnologie che possono essere, opportunamente miscelate, uno dei driver del cambiamento.

Il collegamento tra le reti materiali e quelle immateriali potrà generare il cambiamento e la promozione della competitività, dell'inclusione, dell'innovazione e dell'attrattività delle nostre città. Alcuni esempi esistono già: le aree commerciali integrate in cui operano sinergicamente medie superfici di vendita ed esercizi di vicinato, i distretti del commercio e del turismo, i centri commerciali naturali.

La rigenerazione urbana può dunque partire dalle reti. Una dimostrazione di questo assunto è contenuta non solo nei progetti presentati in questo lavoro ma, anche, nel riscontro che la programmazione 2011-2012 del Fondo di perequa-

zione, gestito dall'Unioncamere, ha reso evidente. L'Accordo di programma tra il Ministero dello Sviluppo economico e l'Unioncamere, nel prototipo progettuale relativo alle reti di imprese ha dedicato uno spazio anche alla riqualificazione delle aree urbane attraverso la valorizzazione dei servizi commerciali e del terziario (c.d. "Reti per il commercio urbano", ora indicate come "Reti per la rigenerazione urbana").

Emblematiche le azioni proposte che riguardavano:

- alla costituzione di nuove reti o il rafforzamento di quelle esistenti con l'obiettivo di identificare una "offerta commerciale d'area" che riguarda gli operatori che effettuano attività di vendita, ovvero prestano servizi commerciali in essa presenti;
- la formazione e sensibilizzazione del settore commerciale, preferibilmente tramite strumenti di e-learning;
- l'attivazione di percorsi di "accompagnamento", anche attraverso l'identificazione di specifiche figure professionali ("Manager di rete");
- lo sviluppo di servizi comuni per le reti del commercio urbano.

Non è difficile scorgere alcuni temi che, integrati con l'approccio tecnologico, possono contribuire pienamente alla configurazione delle città come "smart cities".



## CONTRIBUTI PER LE CITTÀ DELLE CAMERE DI COMMERCIO

Per la costruzione di città “smart” vanno considerati i fabbisogni non solo dei cittadini e della Pubblica Amministrazione, ma anche quelli delle imprese ed è per questo motivo che le Camere di commercio hanno avanzato una serie di proposte, da affiancare a quelle del Governo.

Nell’ambito del tema delle città intelligenti, infatti, le Camere di commercio possono svolgere ruolo cruciale di facilitatore e propulsore dei processi di infrastrutturazione digitale e di utilizzo delle stesse da parte delle imprese e della PA.

Questo può avvenire sia realizzando azioni progettuali specifiche integrative delle iniziative governative, sia con azioni innovative, attraverso l’implementazione di sistemi digitalmente e tecnologicamente innovativi che permettano alle Camere e alla PA di relazionarsi e interrelarsi biunivocamente tra loro e con le imprese. Su questa base di amministrazione

digitale degli adempimenti per le imprese nasce una capacità di offrire dati e contenuti informativi economici alle imprese e al governo delle città. Poi si affianca, anche in raccordo con le Associazioni di categoria, progetti di spinta alla promozione delle città quali ad esempio i centri di commercio naturale, le strade del commercio, gli orti urbani, la filiera corta, i laboratori artigiani: tutte sedi di esperienze di scoperta emozionale dell'identità cittadina.

In particolare, per le imprese vi sono alcuni aspetti di assoluto rilievo che interessano la missione istituzionale delle Camere di commercio, ovvero servizi a sostegno delle start up cittadine; percorsi formativi di alfabetizzazione digitale e di assistenza tecnica che di sicuro agevolano l'accesso ai mercati internazionali e l'aggregazione di imprese con strumenti quali i contratti di rete. Le PMI, infatti, attraverso questa serie di azioni pensate ad hoc, usciranno rafforzate, perché sarà l'intero ecosistema città "smart" a renderle più efficienti e più competitive sul mercato. Le Camere di commercio saranno non solo erogatrici di servizi ma anche e soprattutto playmaker dei servizi stessi.

Le Camere di commercio, infatti, svolgono un ruolo di sostegno alla relazione tra le istituzioni di gestione del territorio e le imprese. Un sostegno che si è espresso in diverse modalità: dalle realizzazioni di studi di fattibilità per la rigenerazione urbana, all'organizzazione di reti e consorzi di riqualificazione, all'immissione di innovazione nell'impresa, alla promozione culturale e dei prodotti per valorizzare l'identità del territorio, passando poi per l'apporto alla nascita e gestione delle infrastrut-

ture locali, fino alla digitalizzazione dei propri servizi ed adempimenti amministrativi.

È la stessa natura pubblica della Camera di commercio che la rende idonea a collegare le strategie di sviluppo delle città con i fabbisogni delle imprese, potendo portare contenuti e visioni d'insieme agli uni e agli altri, in una reciproca contaminazione.

Contaminazione e cooperazione sono anche gli obiettivi del "Pattò per le città" che Unioncamere ha sottoscritto con ANCE, Confcommercio e il Consiglio nazionale degli Architetti paesaggisti. Nasce così un programma denominato UrbanPRO in cui le organizzazioni aderenti collaborano per attivare iniziative di rigenerazione urbana al fine di promuovere lo sviluppo delle attività produttive che "abitano" le città.

I programmi del sistema camerale per i prossimi anni partono dalla consapevolezza della improcrastinabile necessità di rimettere l'impresa e il lavoro al centro dell'azione politica, favorendo la nascita di nuove imprese ad alto contenuto tecnologico, dando priorità ai giovani, alle donne e all'imprenditoria sociale.

Le città saranno lo scenario, il campo decisivo, dove si determina l'esito di questo impegno per rilanciare lo sviluppo del Paese.

## LE AREE DI INTERESSE E DI IMPEGNO

Le Smart Cities sono dunque una grande occasione per l'Italia: il tema va però affrontato nel modo giusto e non semplicemente imitando "buone pratiche". L'approccio, infatti:

- non deve essere una pallida imitazione dei modelli americani che partono da una visione distopica del vivere urbano (caos diffuso, insicurezza sociale, problemi di energia e inquinamento, ...) e danno alle tecnologie digitali un potere quasi magico;
- non deve neanche essere una semplice risposta ai bandi europei per racimolare le sempre più esigue risorse finanziarie pubbliche a disposizione per l'innovazione.

Deve, piuttosto, diventare l'occasione per riflettere a fondo sul futuro delle nostre città, riunendo attorno a tavoli progettuali i principali attori (non solo decisori e fornitori) per cogliere a pieno le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie ma in piena armonia con la storia, le tradizioni e le vocazioni delle nostre città, diverse – non semplicemente più piccole – rispetto alle megalopoli che stanno spuntando come funghi da oriente a occidente.

L'aspetto forse più caratterizzante le città italiane è infatti il loro cuore antico, il centro storico e il patrimonio culturale diffuso: più che un limite verso la loro modernizzazione, questa caratteristica è invece una straordinaria occasione per una forte caratterizzazione identitaria e può (anzi deve) diventa-

re il laboratorio a cielo aperto dove sperimentare le tecnologie e le soluzioni più avanzate.

Queste specificità comportano risposte differenziate: non solo efficienza energetica, dunque, né riduzione dell'inquinamento, controllo della sicurezza o mobilità sostenibile, ma anche valorizzazione dei centri storici, creazioni di distretti artigiani e strade del commercio, introduzione di nuove soluzioni di welfare, realizzazione di filiere corte alimentari. L'identità di una città va infatti tutelata e rafforzata e ciò è importante per molti motivi, ma soprattutto per il fatto che le città competono oramai fra di loro: per le risorse comunitarie, per i talenti, per i turisti.

Le tecnologie applicabili al contesto urbano sono moltissime: rigenerazione urbana, design dell'esperienza, sensoristica e nuovi materiali, NGN, Cloud e Internet of Things, nuovi sistemi di mobilità di persone e merci, solo per citarne alcune. Ma per cogliere in maniera autentica e duratura le grandi opportunità aperte dalla sempre più esuberante innovazione tecnologica, le tecnologie devono ritornare ad essere strumenti (e non fine) e vanno comprese in profondità, cogliendone con chiarezza anche le ombre o addirittura i lati oscuri – peraltro in aumento.

Due punti sono comunque particolarmente importanti. Innanzitutto va costruita una visione integrata del "carattere" e del futuro della città che funga da "cappello" e dia senso unitario a iniziative anche separate fra loro. In questa visione innovazione e tradizione, attività culturali ed economiche, imprendi-

toria for-profit e iniziative sociali devono convivere in maniera armonica; l'esigenza di una mobilità urbana efficiente e sostenibile si deve integrare in maniera naturale con grandi aree pedonali, il controllo dell'inquinamento e la conseguente chiusura al traffico automobilistico dei centri (storici) deve riproporre la validità della città a misura d'uomo – che ha visto la sua genesi e soprattutto il suo pieno sviluppo nell'area mediterranea – e l'agora e i "centri commerciali naturali" (e non le superstrade e lo shopping mall integrato con i parcheggi per le auto) devono ritornare ad essere il centro naturale della città.

In secondo luogo vanno anche preparate le precondizioni che facilitino l'attuazione di questa visione e la conseguente adozione delle soluzioni proposte, altrimenti la progettualità risulta inefficace e, in generale, effimera; tra queste, le più critiche sono le nuove metriche urbane e una progettazione autenticamente partecipata – che colga e canalizzi le componenti propositive delle diverse anime della città – ma le faccia convergere e le "indirizzi" in maniera saggia.

Le nuove tecnologie devono quindi aiutare le città non solo ad essere intelligenti e razionanti, ma soprattutto a dare il meglio con le regole e conoscenze attuali e anche – e forse soprattutto – a facilitare il processo di adattamento alle sempre più mutevoli esigenze delle città e in qualche modo a intuirle e pre-vederle, trasformandole in "città d'ingegno" dove visione, genialità e astuzia si devono fondere e rafforzarsi in un unicum che consenta di trovare – anche con la carenza

cronica di risorse e competenze tecnologiche diffuse e profonde – soluzioni intelligenti in quanto "ingegnose".

La sfida per l'introduzione di nuove tecnologie e servizi innovativi per la città è però strettamente condizionata dalla costruzione e messa in opera di un meccanismo partecipato di scelta delle priorità e progettazione degli interventi che identifichi le aree prioritarie, definisca le aree di fabbisogno e le relative motivazioni e – insieme ai fornitori di soluzioni tecnologiche – costruisca possibili approcci alla loro soluzione (eventualmente chiarendo meglio o modulando i bisogni che emergono dal territorio e dalla sua collettività).

Non si tratta solo di gestione del consenso ma di vera propria metodologia e processo di co-design, possibile anche grazie ai nuovi strumenti digitali che consentono la progettazione partecipata – anche fra persone disperse sul territorio – e una condivisione di informazione e conoscenza facile e strutturata.

In questo ambito la Camera di Commercio può avere un ruolo nodale, affiancando l'Amministrazione comunale nella cabina di regia del processo Smart City. Infatti nell'ambito del progetto strategico del Ministero dello sviluppo economico (art 30 del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98 convertito nella legge 15 luglio 2011, n. 111) le Camere di Commercio possono promuovere nella circoscrizione territoriale di competenza interventi finalizzati alla progettazione, realizzazione e gestione dell'infrastruttura di telecomunicazione a banda larga e ultra larga, favorendo il partenariato pubblico privato anche attraverso l'investimento di risorse proprie, nell'ottica natural-

mente della sussidiarietà e non sovrapposizione col mercato, e nel rispetto delle iniziative di coordinamento esistenti a livello nazionale e regionale.

Oltretutto questo ruolo è doveroso in quanto troppo spesso la città che viene letta dall'approccio Smart Cities è esclusivamente la "città che consuma" e la "città da amministrare" (ed è questo il motivo per cui quasi sempre è solo il Sindaco che viene visto come il riferimento naturale per le riflessioni sulle Smart Cities, mentre le aziende si limitano a proporsi come fornitrici di soluzioni "Smart" e non come utilizzatrici di tali soluzioni). Ma esiste una terza dimensione - sempre più importante - ed è la "città che produce", legata all'emergenza potente dell'economia dei servizi - che vale quasi il 70% del PIL - e a una nuova stagione della cultura artigiana (rapporti artigianato e design, artigiani del digitale, contratti di rete ecc.), che trasformano la città nel cuore della nuova economia.

La sfida è però che le nuove tecnologie, le nuove metodologie progettuali e i nuovi modelli di business al servizio della città siano davvero in grado - in ultima istanza - di assicurare ai cittadini e ai lavoratori una migliore e sostenibile qualità della vita. Oltretutto la nuova sensibilità ambientalista (ecologia, rigenerazione urbana, kilometro zero alimentare) riporta al centro della riflessione anche le attività di riparazione, manutenzione e rigenerazione - tipiche della cultura artigiana - applicate però all'edilizia, alle nuove tecnologie, ai nuovi materiali.

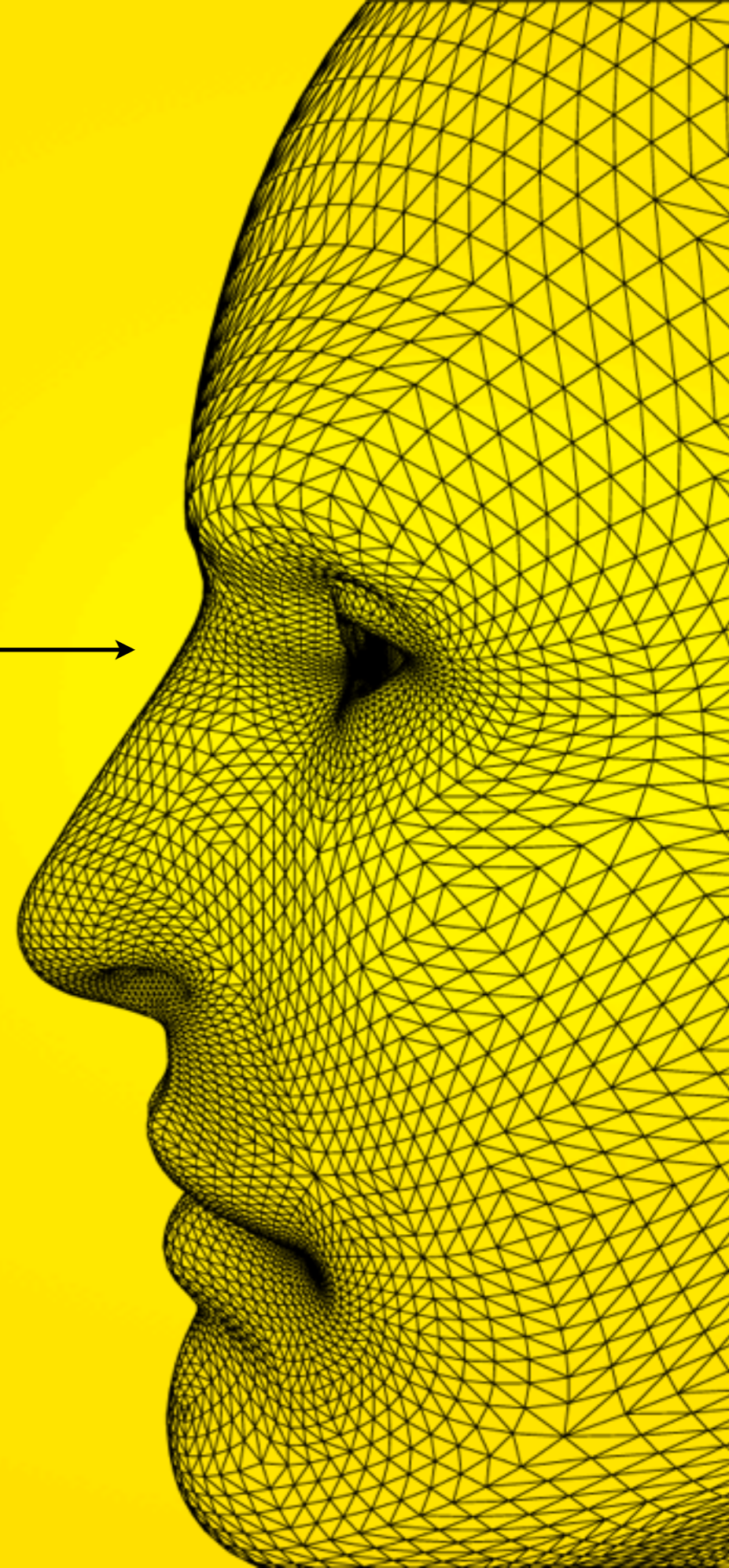
Bisogna dunque considerare della città non solo le esigenze della Pubblica Amministrazione e dei suoi cittadini ma anche delle imprese che vi operano e delle start-up che vi nasceranno. Per questi il Sistema Camerale si è proposto di affiancare l'azione di Governo sul tema delle Smart Cities lungo alcune specifiche direttrici di intervento:

- promuovere un presidio e un punto di mediazione fra il tessuto produttivo urbano ed i processi di infrastrutturazione ed innovazione urbana originati dalla Pubblica Amministrazione
- dare corpo e dimensione tecnologica e infrastrutturale ad alcuni progetti nati nelle Camere di commercio o dalla "vision" innovativa delle Associazioni di categoria per le città come per esempio: i centri di commercio naturale/strade del commercio, gli orti urbani, la catena corta alimentare, i laboratori artigiani aperti, etc;
- assistere le imprese nei processi tecnici e culturali di digitalizzazione, incrementando le capacità e le potenzialità di mercato;
- mettere le Camere di Commercio e la Pubblica Amministrazione in generale in grado di relazionarsi e interrelarsi biunivocamente con le imprese e tra PA attraverso sistemi digitalmente e tecnologicamente innovativi;
- fornire un utile supporto conoscitivo e strategico per lo start-up di imprese che intendono operare all'interno dei tessuti cittadini;

- integrare e rafforzare alcune iniziative strategiche di infrastrutturazione digitale in “fallimento di mercato” riconducibili al tema Smart Cities, a partire dall’alfabetizzazione digitale;
- coordinare e supportare i processi aggregativi degli attori economici sempre più indispensabili non solo per partecipare ai grandi bandi pubblici ma anche per competere, favorendo la condivisione di obiettivi comuni e sostenendo l’impiego di strumenti aggregativi come i consorzi ed i contratti di rete;
- trasformare gli edifici di proprietà del sistema camerale – in primis le stesse Camere di Commercio – in veri e propri “living labs” dove adottare e sperimentare in vivo le più innovative soluzioni “smart”.

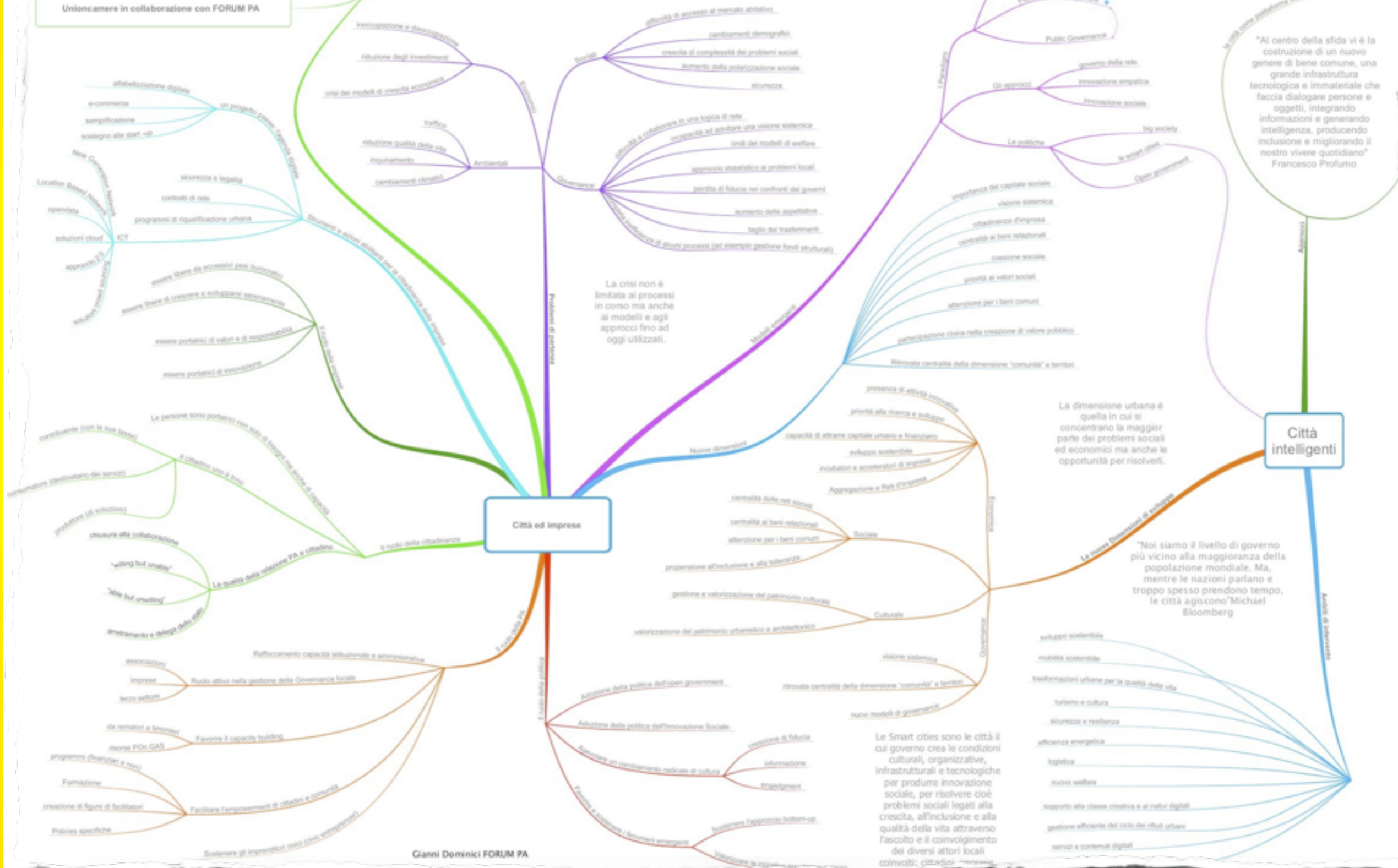


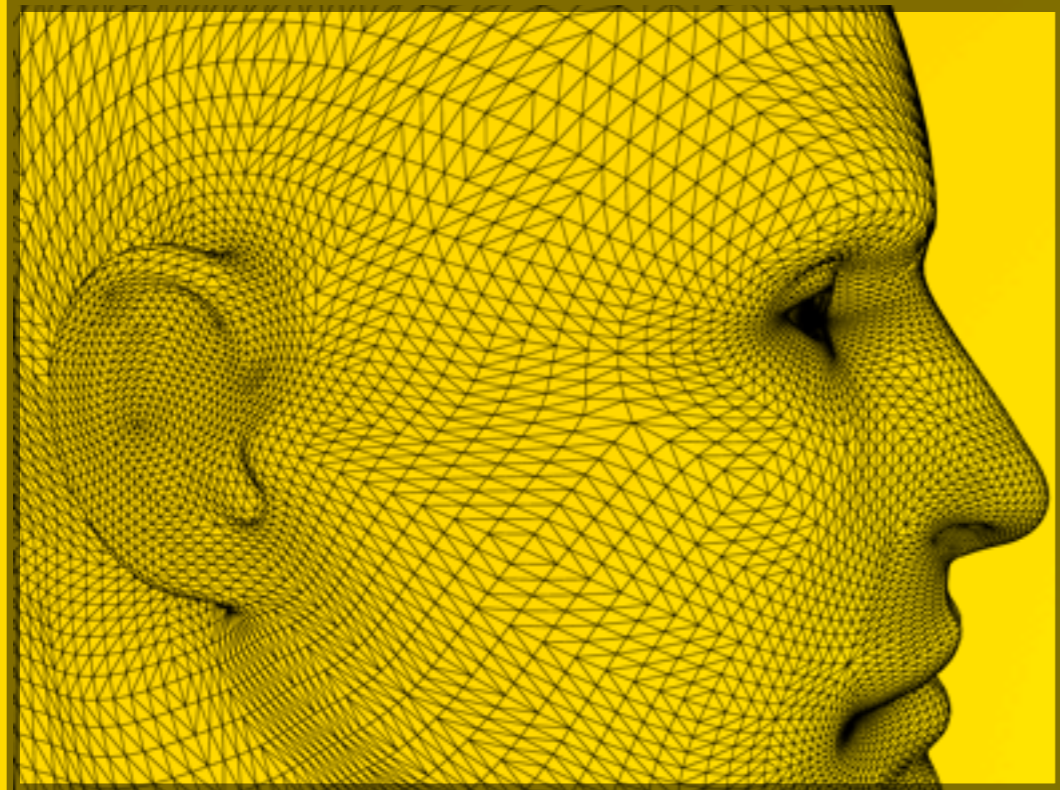
# LA MAPPA CONCETTUALE



INTEPAUTEC  
Città ed imprese, 22 maggio 2013  
Dott. Francesco Profumo

Unioncamere in collaborazione con FORUM PA





## GIANNI DOMINICI

Direttore Generale FORUM PA



Per parlare di Smart Cities è necessario allargare lo sguardo a un ambito di ragionamento più ampio che è quello, a nostro avviso, dei problemi che i governi, a tutti i livelli, in questo momento si trovano ad affrontare. Per rappresentare la complessità del concetto di smart city e delle sue dimensioni abbiamo scelto la forma della mappa concettuale, un albero che dobbiamo cominciare a leggere dai rami alti, vale a dire da quelli che noi abbiamo chiamato “I problemi di riferimento”: problemi di natura ambientale, economica, sociale e di governance. Tra questi, l’aspetto più vicino ai temi che affrontiamo in questo lavoro è il ramo legato ai problemi di governance. È difficile in questo momento non riconoscere che ci troviamo di fronte anche a una crisi istituzionale, le diverse istituzioni faticano a collaborare in una logica di rete, manifestando così un’incapacità, che in alcuni casi sembrerebbe cronica, di adottare una visione sistemica rispetto ai problemi e rispetto alle traiettorie di sviluppo. Altri aspetti su cui è utile qui focalizzare la riflessione sono quelli relativi ai limiti dei modelli del welfare, all’approccio statalista ai problemi locali, all’aumento delle aspettative e senz’altro al tema dei tagli dei trasferimenti. Quello che è evidente è che la crisi non è limitata ai processi in corso, ma appunto anche ai modelli che abbiamo uti-



lizzato fino ad adesso. Non si tratta cioè di aspettare il passaggio della crisi. Probabilmente la Pubblica Amministrazione, così come la conosciamo, non sarà più in grado di gestire la complessità di questi problemi con gli strumenti, con la forma, con la struttura organizzativa che ha in questo momento. Ci sono una serie di modelli che negli anni sono emersi all'interno della Pubblica Amministrazione. A livello internazionale si è parlato di **PUBLIC MANAGEMENT**, poi si è parlato di **PUBLIC VALUE MANAGEMENT**, attualmente si discute molto di **PUBLIC GOVERNANCE**. Altro approccio di grande interesse è senz'altro quello del governo della rete. Abbiamo citato spesso Eggers e Goldsmith che hanno scritto il libro "Governare con la rete", testo di grande ricchezza che spiega appunto come la Pubblica Amministrazione si trova a gestire la complessità oppure l'innovazione empatica o l'innovazione sociale. Approccio quest'ultimo portato avanti dalla Commissione Europea. Da questo sono nate anche politiche, a diversi livelli. La più nota - e anche una tra le più criticate - è la

## Big Society made UK, ma senz'al-

tro non possiamo non enumerare tra queste anche quella ben nota dell'open government. Tali modelli hanno in comune una serie di dimensioni e di caratteristiche che ci permettono di definirle come approcci diversi al modo stesso di affrontare i problemi, vecchi e nuovi, delle città: l'importanza che viene data al capitale sociale, la visione sistemica rispetto ai problemi, il concetto di cittadinanza di impresa, la centralità e i beni relazionali, così come la coesione sociale e l'attenzione per i beni comuni. Diversi elementi che caratterizzano le politiche

come l'open government, come la Big Society, come l'innovazione sociale. Perché, tra tutte queste politiche, noi ci soffermiamo sulle città intelligenti? Prima di tutto perché la dimensione urbana è quella dove maggiormente si concentrano quei problemi che abbiamo visto, ma anche le risorse in termini di capitale economico, capitale sociale, capitale culturale per risolvere quegli stessi problemi. Così come è molto bella una frase che ha scritto recentemente Bloomberg, il sindaco di New York, che tradotta in italiano, suona così: "noi siamo il livello di governo più vicino alla maggioranza della popolazione mondiale, ma mentre le nazioni parlano e troppo spesso perdono tempo (le nazioni inteso in termini di governo centrale) le città agiscono". Negli Stati Uniti, ad esempio, i sindaci si stanno organizzando e confrontando sui temi legati alle strategie per riuscire a creare nuovo benessere nei propri tessuti urbani e sul come proporre modelli alternativi di sviluppo. A settembre uscirà un libro interessante il cui titolo in italiano è "Cosa succederebbe se i sindaci avessero il potere, cioè se le cose venissero delegate a livello locale", il cui autore è Bloomberg, appunto uno dei sindaci che si sta confrontando su questi temi. In questo momento, in termini di Smart Cities, emergono di fatto due approcci. Uno è l'approccio che io ho chiamato la piattaforma sociotecnica, altri la chiamano in maniera diversa, ad esempio è bellissimo il concetto espresso da una ricercatrice italiana molto giovane che lavora a Toronto, lei parla di enabling city, la città che abilita, la città abilitante, la città come contesto abilitante. Quando parliamo di piattaforma andiamo verso l'approccio sociotecnico: non è la piattaforma tecnologica, è una piattaforma socio-culturale e antropologica. È molto interessante, a mio avviso, una definizio-

ne di Francesco Profumo presente nell'introduzione del libro di Andrea Granelli. Profumo, allora Ministro, scriveva: "al centro della sfida vi è la costruzione di un nuovo genere di bene comune, una grande infrastruttura tecnologica e immateriale che faccia dialogare persone e oggetti, integrando informazioni e generando intelligenza, producendo inclusione e migliorando il nostro vivere quotidiano". L'approccio è dunque quello di una struttura abilitante, di enabling city appunto. L'altro approccio, invece, è quello che pone l'enfasi sulle verticalizzazioni tematiche: spesso si parla delle smart cities parlando di alcuni settori specifici, quindi sono i due ambiti: o l'ambito sistemico complessivo o l'approccio tematico. I temi affrontati sono soprattutto legati allo sviluppo sostenibile, alla mobilità, al turismo, all'efficienza energetica, alla logistica. È evidente che non c'è la giusta via, sempre parafrasando Andrea Granelli, alla smart city ma ci sono approcci diversi: si può parlare sia di approccio complessivo di piattaforma così come di singole politiche sulle dimensioni. L'importante è che l'approccio e la visione sia una visione complessiva di progetto, di futuro. Noi abbiamo isolato, e andremo ad esplorarle, quattro dimensioni che a nostro avviso sono le dimensioni sulle quali lavorare rispetto a una visione, a una prospettiva, a uno scenario di smart cities: il ruolo della politica, il ruolo della pubblica amministrazione, il ruolo della cittadinanza, il ruolo delle imprese. Il ruolo della politica, deve essere quello di adottare, nel momento in cui si parla di smart cities, una politica dell'open government. È difficile pensare a una smart city che non faccia propri i principi di trasparenza, di partecipazione, di collaborazione, tipiche di un governo aperto come inteso grazie all'iniziativa di Obama. La politica deve inserire il concetto di smart



← cities attraverso un approccio che fa proprio l'open government, così come l'adozione dell'approccio della politica dell'innovazione sociale. Su questo in Italia qualcosa si è fatto, a livello di Commissione Europea se ne parla molto, ma è evidente che, nel momento in cui non siamo stati fino ad oggi in grado di superare una serie di problemi sociali, che è uno dei paradigmi dell'innovazione sociale, non possiamo non entrare nella logica di coinvolgere gli stessi destinatari nella costruzione di queste politiche. È difficile parlare di nuove politiche senza coinvolgere i destinatari, che sono ovviamente le famiglie, i cittadini, le imprese. Per agevolare un cambiamento radicale di cultura non si può non affrontare, in questo momento in Italia, la questione relativa alla creazione di fiducia. Così come è necessario che la politica favorisca e sostenga i fenomeni emergenti, quegli stessi fenomeni che spesso negli altri paesi diventano momenti di stato nascente e si diffondono; in Italia vengono ridotti e messi ai margini. Per quanto riguarda la pubblica amministrazione: rafforzamento, capacità istituzionale e amministrativa.

È inutile parlare di rivoluzioni nel governo del territorio, se poi all'interno della pubblica amministrazione non andiamo a rafforzare la capacità organizzativa e istituzionale di coloro che lavorano tutti i giorni poi sul territorio. Ricoprire un ruolo attivo nella gestione della governance locale, favorire il capacity building, costruire le competenze: "bisogna insegnare ai dirigenti pubblici a diventare gli animatori e timonieri" (Eggers), nel momento in cui devono governare i processi. Favorire l'empowerment dei cittadini, sostenere gli imprenditori civici. Il ruolo della cittadinanza è pregnante. È evidente che un cambio di paradigma che coinvolga i destinatari delle politiche,

non può che non passare anche da un coinvolgimento dei cittadini. In questo momento, abbiamo due approcci diversi della pubblica amministrazione rispetto ai cittadini: o una chiusura completa alla collaborazione o, invece, un arretramento, una delega dello stato. Bisogna invece lavorare tra quei due rami, lavorare sul principio di sussidiarietà orizzontale e non sul tema dell'arretramento dello stato. Il cittadino è uno e trino, abbiamo scritto, senza voler essere blasfemi: è contribuente, è consumatore ma è anche produttore di soluzioni, soprattutto se, riconosciamo che le persone sono portatrici non solo di bisogni ma anche di capacità. Non sono solo destinatari di soluzioni, spesso possono essere anche la risorsa che le soluzioni le elabora. Faccio riferimento a tutto il tema legato al co-design dei servizi, il coinvolgimento dei cittadini nel disegnare i servizi che poi sono a loro destinati. Infine, ma ovviamente solo per facilitare la retorica, visto che è proprio il tema su cui ci vogliamo soffermare, c'è il ruolo delle imprese: essere liberi da eccessivi pesi burocratici, essere liberi di crescere e svilupparsi serenamente, diventando allo stesso tempo portatrici di valori e di responsabilità, nonché di innovazione. Quali sono gli strumenti e le azioni che sono in grado di abilitare questo ruolo delle imprese e poi dei cittadini e della pubblica amministrazione? Quali sono le azioni di discriminazione positiva in grado di cambiare? Noi ne abbiamo scritte alcune in termini di politiche, in questo momento è evidente ci aspettiamo molto dall'Agenda Digitale, una politica importante che dalla Commissione Europea passa per il governo italiano fino ad arrivare ai territori, alle singole regioni e comuni che hanno l'hanno adottata. E quando parlo di Agenda Digitale, parlo di alfabetizzazione, di commi di semplificazione, di so-

stegno alle start up e alle smart cities, come ben sapete. Gli altri sono temi tipici legati al rapporto impresa-territorio, sicurezza e legalità: i contratti di rete, i programmi di qualificazione urbana, all'interno dei quali potrebbero essere coinvolte le imprese. Per ultimo c'è poi il ruolo della tecnologia, la cito per ultima proprio perché pensiamo che la tecnologia possa essere uno strumento che abilita e facilita questi processi. Quando si parla di nuova tecnologia si parla di tante cose, ovviamente la banda larga, le NGN, parliamo di tecnologie location business network, le tecnologie legate al mobile, parliamo di open data, l'importanza appunto di liberare i dati della pubblica amministrazione, le soluzioni cloud, quello che viene chiamato il government cloud, quindi il cloud applicato ai governi a tutti i livelli, l'approccio 2.0 nel coinvolgere i cittadini, così come le sperimentazioni che hanno permesso alle nuove tecnologie di soluzioni cloud nella gestione di servizi, cioè quindi di affidare ai cittadini stessi un insieme di servizi tipici della pubblica amministrazione. Il principio è del coinvolgimento, non dell'arretramento. La mappa è, come avete potuto vedere, molto complessa. È una mappa che abbiamo elaborato insieme con gli amici di Unioncamere, proprio per cercare di dare al tema delle smart cities la vista più utile per ragionare in questo senso come cittadinanza di impresa, come ruolo delle imprese dentro le smart cities. Io vedo sostanzialmente due aspetti: l'aspetto delle condizioni che permettono alle imprese di essere cittadine a tutti gli effetti, con tutti i loro diritti e con tutte le loro potenzialità dentro le smart cities. Parliamo di semplificazione, di sportelli unici, di momenti in cui l'amministrazione non diventa la nemica ma diventa il partner per poter fare impresa. Dall'altra parliamo sempre di condizioni

abilitanti di contesto. È difficile fare innovazione, qualsiasi sia la tua impresa: se tu fai bulloni o se tu fai software, se per esempio non sei collegato bene in banda larga, è molto difficile in questo momento, ci sono delle condizioni di contesto. Dall'altra però, sono due rami, due facce della stessa medaglia, se le imprese devono pretendere condizioni per potersi sviluppare e crescere, liberate dalla burocrazia e libere di crescere e svilupparsi, dall'altra parte devono essere capaci di dare contributi smart cities che sono contributi di valori, sono contributi di relazioni, sono contributi di innovazione, sono contributi di crescita del capitale sociale del tessuto, non per nulla le regioni italiane in cui abbiamo più speranza di vedere tessuti sani sono dove l'impresa è strettamente correlata al tessuto sociale, economico, geografico, urbano dei territori e fa parte da sempre di questo tessuto. Ecco, questo raffronto, da una parte condizioni e dall'altra contributi, è proprio quello che noi pensiamo stia alla base del ramo, che vuol dire sostanzialmente che facciamo adesso? Cioè: quali sono le condizioni che permettono alle imprese di essere cittadine delle smart cities?



## ANDREA SAMMARCO

Vice Segretario Generale Uniocamere

Un primo sguardo d'insieme alla mappa concettuale sulle città e alle relazioni con le imprese che abbiamo elaborato con FORUM PA evidenzia con immediatezza la necessità di ricostruire un tracciato di "cittadinanza" delle attività produttive nella crescita delle aree urbane. Una prospettiva della "impresa cittadina" talvolta trascurata o ridotta a un mero rapporto di fornitura e non a una visione di crescita partecipata. La prima osservazione che propongo è quella di invitare a guardare alle città intelligenti in tre direzioni contestuali:

1. al supporto delle policies per la città che consuma e ai bisogni di trasparenza e accessibilità
2. ai processi e ai flussi della città che amministra e ai bisogni di semplificazione e dematerializzazione
3. alle esigenze e alle potenzialità della città che produce e ai bisogni di informazione aperta e di innovazione

Ecco, quindi, prendere consistenza il nostro sforzo di posizionare nella "città intelligente", ragionando su tutte le possibili correlazioni, la vita dell'impresa che abita la città, che interagisce la città e che esprime un bisogno di città intorno a una realtà produttiva.




va. La seconda considerazione: la mappa, ricca di tanti spunti, ha anche il pregio, a uno sguardo più attento, di evidenziare come la vista di una città intelligente, cioè di uno sviluppo digitale, sostenibile e inclusivo, diviene a pieno titolo bene comune della città e come - nel divenire bene comune della città - tiene straordinariamente ancorati e correlati due livelli, solo apparentemente distanti. Uno globale, un livello quindi che viene dalla dimensione della rete, che viene da una capacità di ascolto, che viene da una capacità di apprendere gli input strategici che dal mondo arrivano alle città, agli abitanti, alle imprese e agli amministratori. L'altro livello, al tempo stesso posizionato accanto a questa dimensione globale e strategica, è offerto dalla capacità locale di individuare e far crescere politiche abilitanti, che sia interprete delle vocazioni del territorio tali da conferire, città per città, una loro specifica identità a tutto tondo e quindi una capacità attrattiva. Ci sono città che si identificano non solo per uno stile di vita o per un'offerta culturale, ma luoghi che si identificano per un prodotto e una abilità produttiva. Quindi, anche l'impresa attribuisce e conferisce valore alla città dandole un contributo insostituibile alla definizione della sua identità e alla definizione della sua capacità attrattiva. Pensiamo quindi che una città sia smart - ovvero intelligentemente capace di integrare i punti di forza e ridurre gli impatti dei punti di debolezza nel mentre costruisce una identità condivisa - se riesce anche a rispondere ai bisogni delle imprese e a includere le attese di sviluppo. Imprese intelligenti in una città intelligente, capaci di attivare relazioni virtuose, che sanno coltivare un pensiero creativo, che stimolano una progettualità operativa convergente, trasparente, semplice e accessibile. In questo è importante che la città in-

telligente si muova integrando appunto dimensioni globali e locali, dimensioni di presidio del territorio, di presidio delle funzioni del territorio e tecnologie disponibili e coerenti con la vision. Dove si sta posizionando in questa fase? E dove sta partecipando il sistema camerale a questo dibattito? In primo luogo sui fattori abilitanti. Unioncamere, con le strutture del sistema camerale, partecipa alla configurazione progettuale dell'Agenda Digitale e favorisce le città intelligenti attraverso:

1. la promozione della cultura della legalità, elemento importante per la dimensione urbana, sia per i cittadini che per le imprese
2. i contratti di rete, come strumento di aggregazione delle imprese per favorire la loro partecipazione
3. le start up innovative
4. i progetti di rigenerazione urbana integrati
5. l'alfabetizzazione digitale, per una opportunità che sia pensata anche per le micro e piccole imprese

Tutto questo con un fortissimo focus sull'economia e sulla capacità, sia sul lato dei diritti che delle responsabilità sociali, delle attività produttive di integrarsi con la città. C'è poi un secondo aspetto altrettanto importante, e in realtà storicamente il primo, con cui il sistema camerale partecipa la città intelligente: l'amministrazione digitale, fatta di accessibilità alle informazioni, dematerializzazione, firma digitale, processo integralmente telematico. Una diversa modalità di intendere gli adempimenti burocratici che, solo per effetto di una scelta digitale, possono divenire "buona" amministrazione digitale per le imprese (che si riconosce dalla "cattiva" burocrazia se of-



fre certezze, è poco onerosa, ostacola la corruzione e restituisce valore). Una scelta di creare valore perché si trasforma anche in una grande opportunità di accesso ad informazioni aperte e rappresenta il preludio a un'ulteriore opportunità di valore aggiunto ai data set nazionali.



# IL CONTRIBUTO DELL'IMPRESA ALLA CREAZIONE DI COMUNITÀ INTELLIGENTI

# 1

---

*In che modo l'impresa  
può contribuire a  
creare comunità  
intelligenti?*

# IL CONTRIBUTO DELL'IMPRESA ALLA CREAZIONE DI COMUNITÀ INTELLIGENTI



**RICCARDO DONADON**

FONDATORE E A.D. H-FARM

Guardando all'Italia di oggi, caratterizzata da importanti cambiamenti economico-sociali dovuti alle nuove sfide imposte dalla globalizzazione, le aziende hanno la possibilità di ricoprire un ruolo da protagoniste per quanto riguarda le politiche sociali e il welfare.

Avvalendosi dei nuovi strumenti nati dalla diffusione della tecnologia digitale, le imprese hanno nuove possibilità per poter comunicare ed interagire sia all'interno che verso l'esterno.

Per quanto riguarda i dipendenti pensiamo, ad esempio, agli strumenti di comunicazione social ma anche alla possibilità di offrire corsi tramite piattaforme di e-learning o di creare gruppi sociali di acquisto all'interno dell'azienda.

Oltre a ciò, in ambito di economia del territorio, è possibile creare qualcosa a più ampio raggio tramite la connessione tra le zone nelle quali le imprese sono nate e cresciute e le istituzioni e gli stakeholder del territorio stesso.

A questo riguardo è possibile creare eventi di contaminazione e comunicazione grazie ai quali le imprese possono colmare il gap di conoscenza che spesso impedisce ai vari attori del territorio di comprendere le enormi possibilità che

esistono dal contatto tra le loro diverse realtà. Workshop, eventi aperti al pubblico, progetti avviati con il coinvolgimento di studenti, imprese ed istituzioni sono tutti esempi di come tramite la collaborazione è possibile avviare un ciclo virtuoso di conoscenza e networking.

Ricordiamo anche che attraverso una diversa gestione degli utili e degli asset aziendali (in America si parla già di Low Profit Company), si possono investire parte di questi capitali in servizi utili per la comunità ed i dipendenti.

Si tratta quindi di offrire alle persone tutta una serie di servizi che, seppur considerati a volte in secondo piano, oggi risultano fondamentali per creare un ambiente di lavoro ed una comunità più efficienti e competitivi.

Tutto questo, insieme a investimenti in infrastrutture fisiche o digitali, può contribuire a migliorare la vita dei dipendenti e aumentare la consapevolezza dei territori dove le stesse imprese operano e quindi creare sinergie positive tra tutti gli attori del mercato.





## CLAUDIA LOPEDOTE

SEGRETARIO GENERALE DEL CONSIGLIO ITALIANO PER LE SCIENZE SOCIALI

## GIOVANNI VETRITTO

SOCIO DEL CONSIGLIO ITALIANO PER LE SCIENZE SOCIALI E DIRETTORE GENERALE DELLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO

L'impresa, intanto, può contribuire a costruire l'intelligenza, pezzi di intelligenza collettiva della comunità, non le comunità certamente. Essendo essa stessa una componente ed un'articolazione della società, determinata ed orientata dalle istituzioni, non soltanto economiche, in senso lato. Tanto peggio se si pensa che le comunità possano e debbano essere a misura d'impresa, perché saremmo di fronte, nel migliore dei casi, ad una ipotesi costruttivista povera (credere che le istituzioni dipendano da un chiaro atto di volontà degli individui e dei loro interessi, economici), nel peggiore, ad una concezione antimoderna e illiberale della società democratica.

È quindi il caso di ribaltare la logica dell'impresa deus ex machina, in quanto apre una retorica infondata, ampiamente superata anche grazie al neoinstituzionalismo. Né mancano i casi paradigmatici e purtroppo quasi unici di pianificazione da parte dell'impresa dell'azione e della retroazione rispetto al territorio ed alle comunità di riferimento (ben altro rispetto

agli innesti precari di socialità come aggettivazione: responsabilità sociale, social business, e via discorrendo, come se tutto ciò non sia già implicito, principio di realtà dell'impresa): una per tutti la Olivetti, ad Ivrea prima e a Pozzuoli poi, con un concreto progetto ideale per la città. Del caso inverso, la comunità a misura di impresa, vengono alla mente esperienze di tutt'altro destino: quelle della Fiat per dirne una, con ciò che lasciano dietro di loro. Ma a parte la patologia (nella quale rientra anche l'idea dell'impresa benefattrice e paternalista), è evidente che parliamo di processi e dimensioni ben più ampi dell'impresa, ingovernabili quindi, anche da quella globale, in quanto all'incrocio di processi tecnologici, trend demografici, stratificazione di norme e informazione asimmetrica e imperfetta circa i processi in atto.

Un elemento chiave dello sviluppo sociale in termini relazionali tra comunità/territorio ed impresa è, piuttosto, il complesso degli intangibili, il valore relazionale della rete ampia di cui l'impresa è parte e che contribuisce a costruire. Partendo dal presupposto, senza idealismi vani, che si tratta di un fattore di dimostrata rilevanza per la stessa crescita economica dell'impresa, con una sufficiente letteratura dedicata, a partire dagli studi di Putnam (1993) proprio sull'Italia, criticamente analizzati da Carlo Trigilia ("Capitale sociale e sviluppo locale", Stato e mercato, n. 57, dicembre 1999), nonché la riflessione più recente della Fondazione Adriano Olivetti, che si intitola "Innovazione, Intangibili, Territorio" ([http://www.fondazioneadrianolivetti.it/pubblicazioni.php?id\\_pubblicazioni=253](http://www.fondazioneadrianolivetti.it/pubblicazioni.php?id_pubblicazioni=253)).

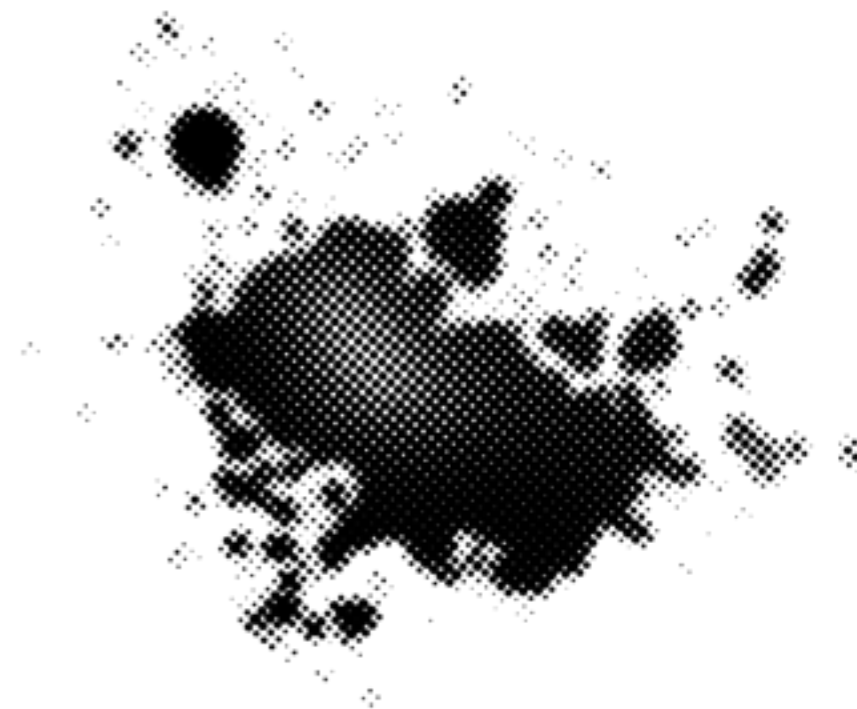


In due righe, l'impostazione suggerita da tale teoria economica vede le istituzioni sociali ed economiche – quindi anche l'impresa – quali elementi che concorrono all'assetto specifico, alla cultura (anche imprenditoriale) di un luogo. Importanti aggiornamenti derivano dall'affermazione della società della conoscenza e delle sue reti tecnologiche di informazione e comunicazione. Con un nuovo potere dell'impresa di ribaltare (in positivo o in negativo) la geografia dei luoghi, la perifericità o la centralità rispetto alla produzione e al flusso delle merci, e con ciò all'impiego del surplus di produzione e del sapere sociale dell'impresa. Come fare sì che tale processo trasformativo sia positivo? Attraverso – dice il geografo David Harvey nel suo ultimo libro *Città ribelli* – “un controllo democratico sull'utilizzo di tali eccedenze (n.d.r. il surplus di produzione) attraverso l'urbanizzazione”, individuando nuovi sistemi di governance che integrino l'interesse pubblico e quello privato. Non pretendano di rendere il secondo pari o uguale al primo quanto a funzioni e ruolo (nell'ambito del welfare in primo luogo. È qui che il dibattito è avanzato ma poco critico, quando si ragiona di welfare comunitario in termini di domanda e non di bisogni e diritti). Ci si deve riferire alla teoria delle esternalità, dei costi di transazione, dei commons per avere buoni esempi.

## ANNA BROGI

RESPONSABILE QUALITÀ, SICUREZZA E AMBIENTE ENEL

Le imprese contribuiscono alla realizzazione delle comunità intelligenti non solo investendo del capitale privato ma soprattutto ricercando e sviluppando tecnologie, soluzioni e servizi “innovativi” per i cittadini e le Pubbliche Amministrazioni. Infatti il concetto di comunità intelligente si connota essenzialmente per il fatto che le soluzioni tecnologiche sviluppate abilitano dei servizi in grado di migliorare la qualità della vita dei cittadini. Per questo motivo le imprese devono comprendere le esigenze del contesto in cui operano dialogando apertamente con i diversi stakeholders (cittadini, PA, Associazioni Locali ecc.). Non si può pensare di sviluppare un prodotto o servizio staccandosi completamente dalle esigenze dei cittadini che vivranno nelle future comunità intelligenti.





## ROBERTA DE SANTIS

ISTAT

Per trovare soluzioni adeguate ai bisogni del territorio (i.e. creare comunità intelligenti) i processi di innovazione (tecnologica, economica e sociale) soprattutto a livello di impresa non possono più prescindere dallo stretto collegamento con il territorio stesso.

In tale ottica, così come sottolineato anche nella risposta 1 e 3, la misurazione può dare un contributo fondamentale per favorire una conoscenza sempre più approfondita del territorio, delle sue priorità, dei suoi bisogni, che possa indirizzare l'impresa nel contribuire alla creazione di comunità intelligenti. Un sistema di monitoraggio efficace, infatti, potrebbe indirizzare l'impresa cittadina verso le iniziative (responsabilità sociale, social business et al.) con resa più elevata in termini di smartness.

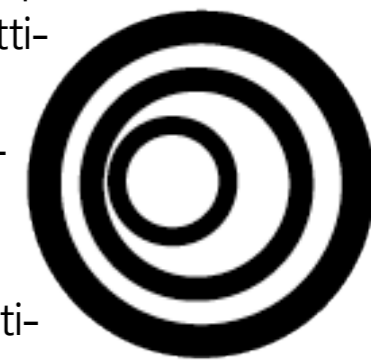
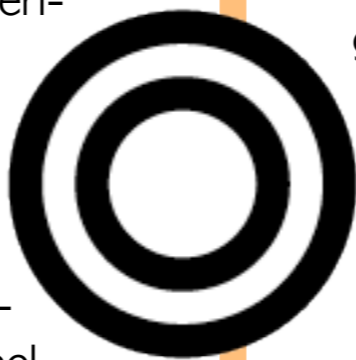
## GRETA NASI

BOCCONI

L'attrattività delle città richiede un forte orientamento all'integrazione, l'eterogeneità, la connettività, l'innovazione, ma anche la stabilità e la sicurezza. Ciò implica capacità di promuove-

re investimenti, forte coordinamento dei programmi e delle politiche e strumenti efficaci di intervento. Per questo non è desiderabile che le pubbliche amministrazioni locali, i Comuni in primis, procedano con un approccio tradizionale e auto-sostenuto nel realizzare città competitive. È infatti auspicabile un modello di sviluppo socio-economico fondato sulla collaborazione tra il settore pubblico e tutti i portatori di interesse del territorio locale, in primis le imprese, sia le grandi multinazionali sia gli esercizi commerciali locali, i cittadini, le istituzioni finanziarie e quelle di cooperazione.

Questo modello di sviluppo di comunità intelligenti si fonda su un concetto profondo di partnership in cui il raggiungimento dell'interesse collettivo (potenziamento dell'attrattività socio-economica e miglioramento qualità della vita) è rappresenta la condizione alla base del perseguimento degli interessi individuali dei diversi stakeholder (vantaggio competitivo d'impresa, competitività del territorio, benessere individuale, ecc). La realizzazione può avvenire attraverso semplici ma costanti azioni quali la realizzazione di opere di arredo urbano a fronte di realizzazione di nuovi complessi residenziali, l'autotassazione di condomini ed esercizi commerciali per potenziare la pulizia del quartiere e curare il verde, magari ricorrendo, per la gestione, ad associazioni di vicinato.





## GIORGIO PRISTER

PRESIDENTE DELL'IT USERS GROUP,  
UNIONE DELLE GRANDI CITTÀ  
EUROPEE

Io vorrei riportare alcune considerazioni che mi sono venute frequentando le grandi città europee, che si sono già attrezzate per sviluppare le smart cities, che hanno una certa esperienza in proposito e vorrei anche dire che nella mia associazione da un anno abbiamo proibito di parlare di smart cities, non perché il tema non esista, ma perché in realtà il tema è molto più ampio: stiamo parlando di prosperità delle città e quest'anno ci siamo dedicati allo studio di un documento delle Nazioni Unite che si chiama **Prosperity of Cities**, che è stato appena lanciato da qualche mese e che sostanzialmente affronta le cose in modo metodologico. Perché davanti a tutti questi elementi che sono tutti estremamente importanti, bisogna cercare di

raggrupparli, misurarli e tirarne fuori quelli che sono all'interno di ogni realtà i punti di forza e i punti di debolezza, che in una cosa così ampia. Se io fossi il sindaco di una città, piuttosto che il responsabile dell'Unione Industriale, piuttosto che il responsabile della Camera di Commercio mi chiederei che cosa vogliamo fare in una città che inizia questo percorso? andare a sentire le altre città che lo hanno già fatto? Torino sicuramente è un ottimo esempio, ma anche cercare di capire la mia realtà quella che è. E questo è un primo aspetto. Secondo aspetto che volevo evidenziare è che, e questo è uno dei motivi per cui è stato proibito di parlare di smart cities, ogni città ha percorso la sua strada, perché sono tutti piloti, hanno lanciato delle iniziative sui trasporti sostenibili, sulle energie sostenibili, e così via, però sono rimaste delle esperienze settoriali. Allora a questo punto ci siamo un attimino lanciati sulla valutazione di quelli che possono essere i fattori abilitanti. Uno dei fattori abilitanti è sicuramente quello dei dati e delle informazioni. Se noi par-

liamo oggi di open data e di open government e vediamo il risultato, in tutto il mondo e in Italia anche, i risultati sono abbastanza modesti salvo eccezioni. Perché? Perché in realtà, questi dati sono disponibili ma difficilmente utilizzabili e lì è la fonte, la miniera d'oro dove la città può capire quali sono gli elementi chiave su cui lavorare. E qui c'è il tema della business intelligence, dei Big Data. Fra l'altro, un esempio che mi viene dagli Stati Uniti, a New York, sul tema Big Data, il sindaco che è stato nominato prima utilizza degli strumenti molti sofisticati di analisi dei dati che gli vengono da tutta la città, dai sensori, dai call center ecc. per capire quali sono i policy domains quelli su cui concentrare il proprio sviluppo e così via. Per quanto riguarda il tema delle reti sociali, ecco quello è un tema fondamentale perché, e qui non sto parlando di facebook piuttosto che di twitter, c'è un nuovo modo di contattare la città e capire dal punto di vista dei cittadini e delle imprese quali sono i cosiddetti hot topics e affrontare il tema in modo metodologico, ossia, se





questi sono i temi caldi posso simulare quelli che possono essere i risultati, coinvolgere i cittadini in quelle che possono essere varie alternative piuttosto che coinvolgere le imprese, e questo oggi non avviene. Oggi i social network sono utilizzati sostanzialmente dal punto di vista politico per mandare messaggi nei momenti clou dell'attività politica, ottima cosa, però la gestione della capacità di intelligenza che viene da queste reti oggi non è utilizzata eppure è stato nominato prima il sentiment analysis che permette di tirar fuori quelli che sono i temi caldi, permette di selezionare, indirizzare, e quindi di affrontare in modo metodologico queste cose.

Infine, il cloud. Il cloud è, secondo noi, un fattore abilitante fortissimo, per tutta una serie di motivi ma uno dei motivi principali è che quando il cloud esiste ed è efficace e riguarda pubblico e privato, a questo punto viene più facile il passo successivo, che è quello di mettere in comune i dati, le informazioni, le iniziative, trovare nuovi modi di

utilizzare la capacità che ci sono nella città. Ultimo tema, internazionalizzazione: molti dei progetti di ricerca e di sviluppo estremamente interessanti ed innovativi sono fatti da piccole start up, piccole e medie imprese. Ecco, quello che noi troviamo in genere abbastanza penoso, e non è un fatto italiano, è un fatto generale, è che nascono questi soggetti su ottime idee e finanziamenti però il business case e la capacità di rete non cittadina, ma nazionale o internazionale, il famoso exploitation, deployment, così via, come si fa a fare un business? Perché queste iniziative creano sostanzialmente dei prototipi estremamente interessanti che poi nella realtà dei fatti rimangono localmente, non sono business, laddove avrebbero una capacità di svilupparsi estremamente importante.

## MARIELLA STELLA

### ASSOCIAZIONE RENA

L'Associazione Rena è un'associazione di trentenni, massimo quarantenni, nata quando eravamo universitari, adesso siamo diventati un po' più grandi e siamo soprattutto diventati di più: eravamo in 5 cinque anni fa, siamo in 150 adesso. Siamo tutti ragazzi italiani, viviamo in tutto il mondo e abbiamo deciso un giorno, davanti a un aperitivo, così quando eravamo ancora in 5, che avremmo voluto cambiare questo paese e l'avremmo voluto rendere davvero un paese a regola d'arte, come l'avevamo sempre sognato e così abbiamo iniziato a farlo, partendo da noi come cittadini attivi che fanno la politica, quella buona, cioè la politica intesa come attivazione dei cittadini, della vita sociale. Abbiamo deciso di farlo partendo dal metodo, quindi cambiando il metodo che solitamente viene utilizzato per fare le cose, per fare progetti e per coinvolgere i cittadini. Vorrei raccontare Rena e la nostra



idea di cambiamento, in questo senso, attraverso i nostri progetti, però vorrei soffermarmi molto su quello che per noi è diventato un campo di sperimentazione, di lavoro, di cambiamento fondamentale, che è la cittadinanza, è la collettività. C'è un protagonista assoluto nelle smart cities e in questi cambiamenti, ed è il cittadino, il cittadino non solo, il cittadino inserito in una collettività. Abbiamo capito che è quella la chiave, perché il cittadino diventa impresa, il cittadino diventa il politico, il cittadino diventa la pubblica amministrazione, ma si sta creando, si è già creata in passato, una grande distanza tra il cittadino, la collettività dei cittadini e le istituzioni. Noi siamo qui perché stiamo lavorando su questo, cioè coinvolgiamoci tutti in questo lavoro, perché è un lavoro difficile coinvolgere i cittadini e noi stiamo cercando di farlo attraverso alcuni progetti fondamentali che vanno a declinare il nostro metodo, del fare le cose a regola d'arte, dove ARTE sta per Apertura Responsabilità Trasparenza ed Equilibrio, perché pensiamo che siano queste le chia-

vi per cambiare la cittadinanza e il nostro paese e le città naturalmente. Lavoriamo sui cittadini declinati come giovani, giovani studenti, perché crediamo che la nuova consapevolezza della cittadinanza debba passare dalle scuole. Lavoriamo con il progetto "Informiamoci", un progetto che attraverso la creazione di un grande gioco di ruolo che noi andiamo a sviluppare nelle scuole, dà ai ragazzi la consapevolezza che è normale fallire al primo tentativo, che non è un dramma, ma che parte tutto dalla consapevolezza che noi abbiamo di noi, delle nostre possibilità, della voglia di riuscire, che i cambiamenti si possono innescare. Abbiamo il progetto "Summer School", che è un progetto fondamentale nell'ottica delle smart cities. Siamo alla terza edizione quest'anno. Ogni anno teniamo questa scuola di buon governo a Matera, ed è una scuola in cui non si parla soltanto di buon governo, nel senso istituzionale del termine, cioè si va avanti, si parla di innovazione sociale, si parla dei nuovi strumenti dei social media al servizio della buona ammini-

strazione, cioè, come dire, si dà ai cittadini giovani, massimo 35enni che partecipano alla nostra summer school, si danno gli strumenti per diventare agenti di cambiamento dall'interno, perché molti di loro già lavorano nel mondo dell'associazionismo, alcuni sono giovanissimi amministratori locali che grazie a questo percorso, sono riusciti ad innescare cambiamenti epocali nella loro realtà amministrativa e lo facciamo attraverso la mappatura del valore. Abbiamo deciso che forse c'era un grande bisogno di mappare il valore che c'è in Italia perché appunto questa distanza venisse colmata. Ci sono tante piccole realtà che lavorano in maniera eccellente per cambiare il paese e abbiamo deciso di mapparle con il progetto "Pionieri" che è riuscito a pescare delle realtà che sono davvero avanti, che questi discorsi dell'intelligenza collettiva li hanno già fatti propri e hanno capito davvero come coinvolgere i cittadini e hanno capito come innescare cambiamenti reali nel loro territorio. Quindi il messaggio dell'associazione Rena è questo: investiamo



sui cittadini, sull'intelligenza collettiva, perché c'è tanta intelligenza collettiva, spesso è avanti, ancora più avanti rispetto ai discorsi che ci stiamo facendo qui, ha già raggiunto dei risultati e soprattutto questa intelligenza collettiva ha fame di strumenti, ha fame di metodo. Quello che ci chiedono: noi vogliamo partecipare, ma vorremmo avere gli strumenti per farlo. Quindi anche nel pensare alle loro città del futuro è fondamentale che i cittadini siano seduti insieme a noi e perciò vi ringrazio doppiamente, proprio perché, come diceva anche prima la collega, è importante che le associazioni, tutto questo movimento concreto, collettivo che si sta sviluppando a livello territoriale, sia chiamato in causa, sia coinvolto, sia rafforzato perché quando si va a ragionare con i cittadini, se si ragiona direttamente da pubblica amministrazione a cittadino è difficile entrare subito nel feeling del cittadino perché ci sono moltissimi pregiudizi. È molto più facile avvicinarsi come un movimento di intelligenza collettiva che ac-

quisisce strumenti per dialogare anche con le istituzioni.

## PAOLO TESTA

DIRETTORE CITTALIA

ANCI RICERCHE

Qual è il ruolo dell'impresa? Quattro spunti: io non credo che passi soltanto la questione del rapporto tra l'impresa e la città dai lavoratori della conoscenza, dall'economia della conoscenza, ovviamente principalmente da lì, però non credo che possiamo puntare per risollevare il paese, per combattere i tassi drammatici di disoccupazione giovanile, solo su chi fa algoritmi per la sentiment analysis, perché credo non siano quelli i grandi numeri che permettano di intervenire e di cambiare il trend che abbiamo preso, trend in discesa, ovviamente. Sarà pur vero che per ogni posto di lavoro generato nella manifattura se ne generano tre nei servizi, ma se moltiplichiamo 3 per 0, scusate la provocazione, non avremo granché. Allora quale ruolo dell'impresa nella comunità locale, nella città? Io credo innanzitutto che debba, l'impre-



sa, avere un ruolo da protagonista nella definizione della visione e dell'identità della città futura: Torino ce l'ha detto in modo molto chiaro, quella è la strada che loro hanno intrapreso, è la strada che ha intrapreso Reggio Emilia, per citarne un'altra, e qui cito Reggio Emilia per dire che forse, se nella classifica delle città innovative in Italia c'erano solo Milano, Roma e Torino, forse non è che l'Italia è messa male ma è che la classifica qualche domanda se la deve pur fare, perché ci sono tante realtà molto positive, molto innovative, a livello europeo, che costituiscono lo standard, inteso come stato dell'arte, europeo, per cui, insomma, teniamo conto anche di quello. Che cosa hanno fatto a Reggio Emilia? Che cosa hanno fatto a Torino? Insieme alle imprese hanno definito i futuri settori, settori produttivi, settori di impresa, sui quali saranno concentrate le risorse, e qui non dimentichiamoci che siamo di fronte, al momento chiave, di svolta, chiusura dell'attuale programmazione. Ancora oggi in Anci, insieme ad Antonella abbiamo citato questi 30

miliardi di euro che dobbiamo spendere nei prossimi 2 anni e l'apertura del nuovo settennato con la riserva per le città. Quindi, risorse che potenzialmente ci sono e ci saranno, che debbono però essere concentrate, l'ha detto molto bene Torino prima, debbono essere concentrate su 3 iniziative, progetti, filoni, che possono essere filoni di impresa, filoni industriali, per usare un termine comprensibile su cui non ci possono essere fraintendimenti, che significa però, e questo ha un impatto ovviamente drammatico sulle modalità di relazione tra le imprese, quindi concorrenza, competizione. Secondo elemento: che cosa deve fare l'impresa? Sentirsi parte della comunità, e qui altro slogan: secondo welfare, welfare aziendale, cioè l'impresa non si può limitare ad un ruolo di attore del territorio, un ruolo datoriale, ma questo ruolo datoriale deve essere esercitato anche in termini responsabili verso la comunità nella quale l'impresa è inserita. Come farlo? Banalizzo, purtroppo, perché non è che abbia io la soluzione, ma credo che questa sia la direzione

da intraprendere e che intelligenze migliori della mia possano contribuire a questa direzione e cioè creare un'alleanza tra la pubblica amministrazione e la politica e le imprese, uno scambio, molto banale, semplificazione per impegno, semplificazione, sburocratizzazione, miglioramento dei processi amministrativi in cambio di impegno dell'impresa sul territorio. Abbiamo forse un'occasione per farlo, e chiudo, che sono i bandi smart city del MIUR, pezzetti piccoli, non è che stiamo parlando di cose che rivoluzioneranno il paese, però insomma si parla di qualche milione di euro che andrà a impattare su territori definiti ed è proprio questo il tema, cioè, l'impresa che riceverà questi soldi si deve impegnare a spendere questi soldi sul territorio, a generare impresa, a generare ricerca, a generare conoscenza, a generare lavoro su un territorio definito. Io credo che questa possa anche essere interpretata, e qui torno al ruolo dell'Osservatorio sulle Smart Cities dell'Anici, perché la legge glielo impone, glielo attribuisce, cioè monitorare, quello che



---

noi faremo con l'osservatorio sarà monitorare i progetti smart city anche in questa direzione e cioè affinché questi siano generatori di innovazione sociale, non come viene intesa adesso ma innovazione di rapporto tra l'impresa e il territorio.



# I FENOMENI PRODUTTIVI EMERGENTI

# 2

Quali tra i fenomeni produttivi emergenti (stampanti 3D, piattaforme hardware open source, ecc.) potrebbero modificare l'attuale struttura produttiva? e come tali cambiamenti potrebbero impattare sullo sviluppo delle città in un'ottica Smart?

# I FENOMENI PRODUTTIVI EMERGENTI



## STEFANO PARISI

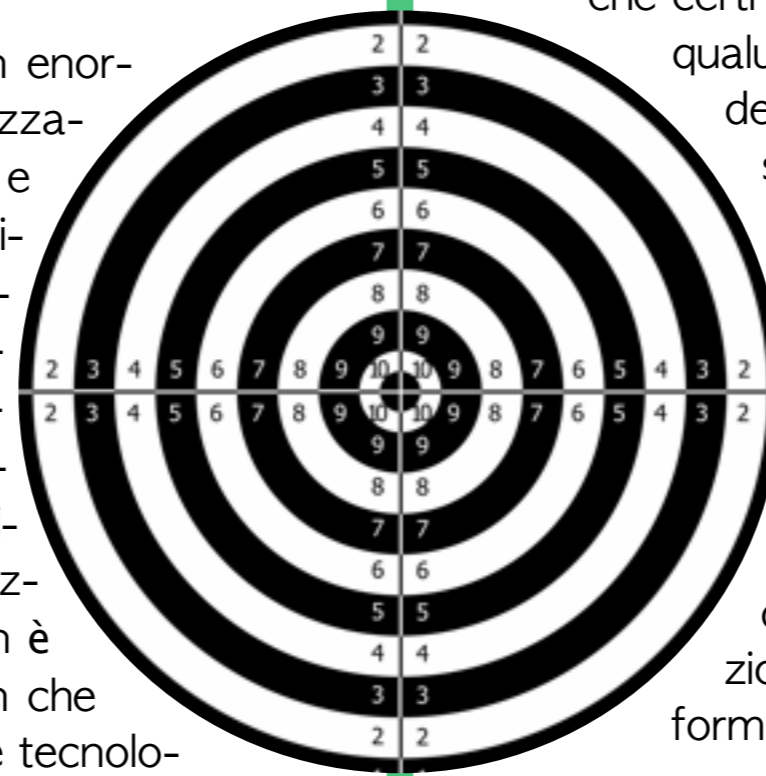
PRESIDENTE CONFINDUSTRIA DIGITALE

L'innovazione ICT nel suo complesso ha un enorme potenziale di cambiamento sulle organizzazioni e strutture produttive ed è in continua e rapida evoluzione. Per questo è molto difficile individuare oggi quale sarà la singola componente con maggior impatto. Molto dipenderà dalle condizioni d'uso, dal grado e velocità di penetrazione e soprattutto dalla volontà di affrontare trasformazioni anche radicali degli attuali modelli di riferimento, organizzativi, di business. Il problema dunque non è tanto cosa avrà più impatto, ma come e in che misura verranno applicate e diffuse le nuove tecnologie. Nello stesso concetto di Smart City è implicito che l'effettivo cambiamento non può essere attribuibile a un unico fattore tecnologico, per quanto di forte impatto, ma all'integrazione intelligente e su grande scala di tutta una serie di tecnologie innovative e già esistenti. Nel modello di città intelligente sappiamo, ad esempio, che ogni semplice lampione, oltre a diventare esso stesso smart, può funzionare da pun-

to di accesso wi-fi capace magari di raccogliere dati da altri oggetti nelle vicinanze e metterli in rete. In una città sempre on line potenzialmente sono migliaia i sensori o i semplici oggetti portatori di etichette Rfid che possono inviare dati da elaborare e trasformare in informazioni con nuove funzionalità. L'impatto delle stampanti 3D oggi è appena intuibile. Una conseguenza che inizia a essere valutata è

che certi tipi di produzione potranno essere realizzati in

qualsiasi luogo. Ciò potrebbe significare riduzione dei fenomeni di delocalizzazione a favore di uno sviluppo industriale locale in chiave smart, ipotizzabile anche nei contesti urbani. La città diventa intelligente non sulla base dell'adozione di questa o quella tecnologia, ma quando quest'adozione risponde a una visione volta a fornire una risposta efficace e aderente ai problemi di cittadini e imprese, basata necessariamente su una piattaforma di cooperazione e di scambio di dati e informazioni tra una molteplicità di soggetti, sistemi informativi, dispositivi tecnologici e applicazioni.





## ENNIO RUBINO

PRESIDENTE STRESS SCARL

L'innovazione di prodotto e di processo può e deve rappresentare il nuovo paradigma per gli investimenti di impresa. In un periodo in cui il mercato affronta una crisi come quella attuale la necessità, di chi fa impresa, deve essere quella di guardare non l'oggi ma il domani, immaginando come e con quali innovazioni si potranno intercettare i bisogni dei cittadini. Le tecnologie più innovative orientate al rapid prototyping e al monitoraggio potranno influire sulle innovazioni di processo, sulla sicurezza e sul benessere percepito dai cittadini.

La tecnologia delle stampanti 3D avrà sicuramente un impatto significativo sulla struttura produttiva, specie nel settore delle costruzioni, dove l'evoluzione di questa tecnologia potrà aprire le porte a nuove forme di artigianato high-tech.

I sistemi di sensoristica avanzata, con applicazioni per la gestione ed il monitoraggio delle reti fisiche e sociali, potranno favorire l'ottimizzazione delle risorse nell'ambito delle smart cities. Applicazioni sicuramente positive potranno essere quelle orientate alla gestione dei rischi, naturali ed antropici, inclusi i sistemi di early warning, ed alla gestione del confort degli utilizzatori di servizi e degli occupanti di edifici.

## RICCARDO DONADON

FONDATORE E A.D. H-FARM

I fenomeni produttivi emergenti manifestano diverse possibilità di poter innovare e rivoluzionare l'attuale struttura produttiva. Le stampanti 3D stanno avendo un ingente sviluppo in termini di diffusione e valore di mercato. L'attuale mercato mondiale della stampa 3D vale circa 2,2 miliardi di dollari con un incremento tra il 2011 e il 2012 del 29% circa.

Siamo in un periodo di transizione in cui le tecniche di prototipazione rapida, nate circa 30 anni fa, si stanno evolvendo in tecniche di produzione rapida. Questa tecnica produttiva non è ancora applicabile a produzioni di massa, ma è un valido strumento per la personalizzazione di singoli pezzi o produzioni limitate. Pensiamo ad esempio a prodotti standard che però vengono arricchiti da pezzi personalizzati per il singolo cliente, stampati in 3D.

Esistono già servizi di stampa su commessa, attraverso i quali un utente che non dispone di una stampante 3D, può inviare il suo disegno e ricevere a casa il prodotto stampato in poco tempo; uno di questi è Shapeways.

Altri fenomeni produttivi emergenti sono sicuramente hardware open source come l'italiano Arduino o l'inglese Raspberry Pi nati per velocizzare l'apprendimento dell'elettronica e della programmazione. Sono hardware opensource che possono essere utilizzati - ad esempio - nella prototipazione rapida di





progetti di domotica, Internet of Things, etc. per poi passare ad un secondo stadio di produzione.

Questi esempi di nuovi metodi produttivi, insieme ad altre tecnologie nascenti non basate solo sull'hardware ma anche sul software, possono consentire alle città di diventare più smart e migliorare la vita del cittadino/lavoratore.

Fare smart city non significa solo introdurre il wi-fi in centro, perlopiù utilizzabile previa registrazione in ufficio comunale.

Fare smart city significa sfruttare le nuove tecnologie per creare nuove relazioni e organizzazioni cittadine.

I fenomeni produttivi emergenti possono servire direttamente alle città per velocizzare il loro percorso verso il concetto "smart", ma soprattutto una loro adozione da parte delle aziende si potrebbe rispecchiare in nuovi paradigmi organizzativi del lavoro e della città.

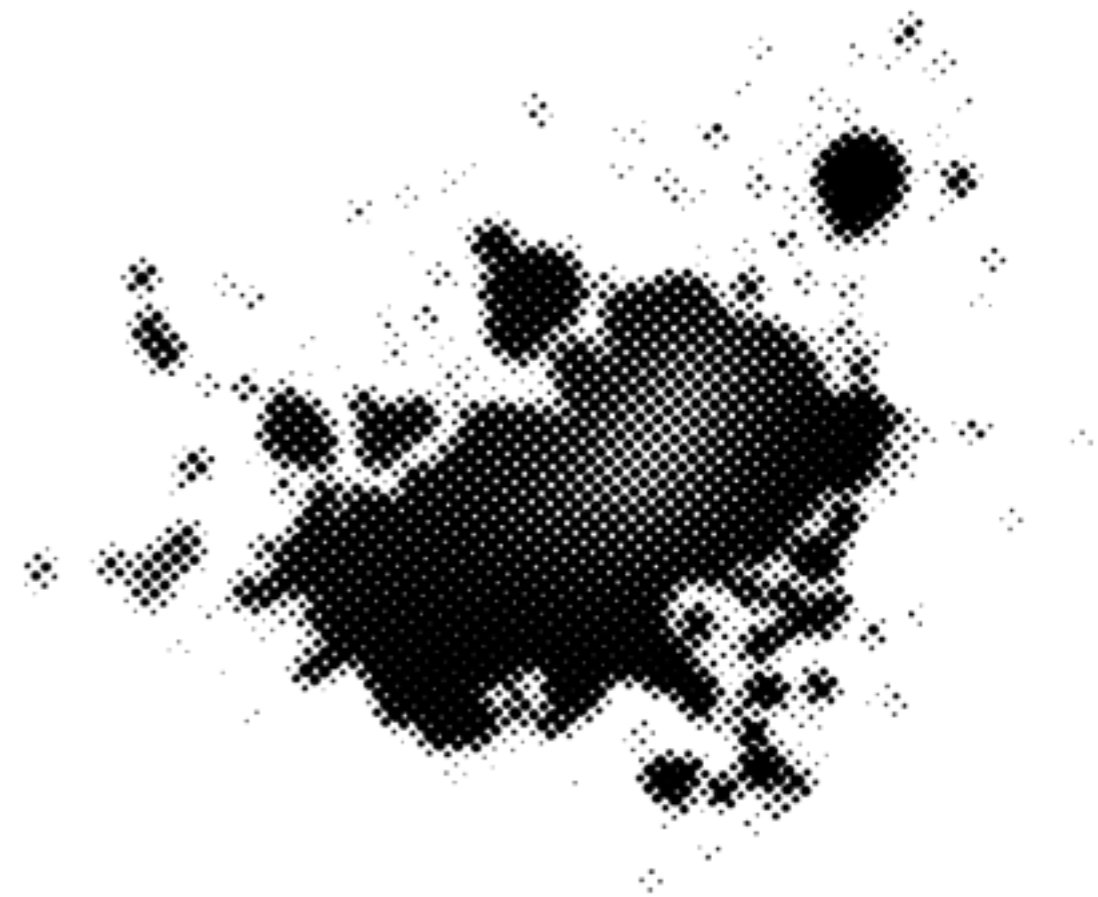
Facendo qualche esempio: pensiamo all'introduzione delle stampanti 3D nelle scuole, magari di indirizzo tecnico. Questo potrebbe incentivare lo sviluppo di nuovi progetti per la città e per le aziende.

I progetti potrebbero essere poi realizzati in collaborazione con le aziende del territorio.

Oppure pensiamo allo stesso approccio ma legato al rinnovamento dell'arredo urbano della città.

Infine, ad esempio, sfruttando hardware e software open source potrebbero nascere nuove tecnologie di monitoraggio e gestione del traffico o dei parcheggi.

Ovviamente sono esempi, il cui obiettivo vuole comunicare come l'utilizzo di metodi produttivi emergenti può dare vita a nuove organizzazioni e nuove comunicazioni tra i soggetti che vivono e creano la città, oltre a creare innovazione all'interno di quelle aziende che ancora non hanno fatto questo passo.

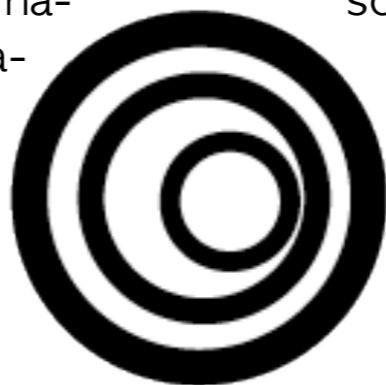




## DIMITRI TARTARI

REGIONE EMILIA ROMAGNA

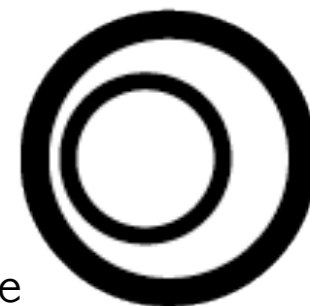
La diffusione delle tecnologie di prototipizzazione e realizzazione in 3D di oggetti riportano nelle città italiane e nelle province italiane un potenziale produttivo che potrebbe creare nuovo artigianato, come già successo in passato l'Italia e i suoi distretti produttivi potrebbero emergere come eccellenze sia in termini di progettazione che in termini di produzione. Dall'altra parte è evidente come ci siano fenomeni di collaborazione e cooperazione che fanno perno sui social media ma che sviluppano dinamiche locali su progetti o ambiti che concentrano competenze ed interessi specifici. L'Italia anche in questo caso si distingue e vede la nascita e sviluppo di piattaforme di collaborazione, sviluppo progetti, raccolta fondi, cittadinanza attiva che potrebbero evidenziare una freschezza e capacità produttiva non espressa in modo completo e ampio.



## FABIO FULVIO

RESPONSABILE SETTORE POLITICHE PER LO SVILUPPO, CONFCOMMERCIO

Sicuramente tutto il filone delle stampanti 3D e dei cosiddetti "makers", che rivoluzionerà il modo di concepire il settore manifatturiero, riducendo la centralità della fabbrica (spesso, fortunatamente, ai margini delle città, perché difficilmente integrabile in un contesto urbano) come luogo di produzione e valorizzando una produzione diffusa, in piccoli lotti personalizzati. Questo tipo di produzione, più "artigianale" e iperspecializzata è certamente più compatibile col modello di città smart che abbiamo in mente.





## PAOLA CLERICI MAESTOSI

ENEA

L'adozione del paradigma smart cities spinge al massimo sul fattore dell'interattività intesa come ottimizzazione - in tempo reale - dei flussi di energia, in relazione ai dati relativi a clima, utilizzatori finali, reti urbane ed edifici di alta qualità energetica interattivi (Energy Efficient Interactive Building).

La frammentarietà che caratterizza, ad oggi, la catena del costruire offre scarso terreno per lo sviluppo e la diffusione di quelle innovazioni di processo che risultano essere indispensabili per modellare un ambiente intelligente.

Eppure la gestione collaborativa del progetto nel settore delle costruzioni è diventato un requisito indispensabile per progettare patrimoni edilizi tecnicamente ed economicamente ottimizzati per l'ambiente smart: un simile approccio infatti va contro la consolidata prassi operativa.

Ciò dunque porta la definizione di nuove competenze a livello progettuale unite ad un necessario ed importante cambiamento di ruoli e funzioni all'interno del settore delle costruzioni.

Un approccio ottimizzato comporta innovazioni in quasi ogni segmento della catena del costruire: dalla pianificazione alla progettazione, dalla costruzione alla gestione tecnica dei patrimoni edilizi.

Le valutazioni delle possibili opzioni progettuali dovranno tenere conto dei diversi scenari di risoluzione possibile: dai cicli di funzionamento ai componenti costruttivi, dalla risposta energetica del singolo edificio alla risposta/domanda energetica del distretto, dai materiali di costruzione ai costi ambientali di costruzione.

Le principali barriere per la diffusione degli Energy Efficient Interactive Building sono ad oggi di diversi tipi: di tipo tecnico e tecnologico (troppi prodotti software diversi tra loro, mancanza di interoperabilità tra gli strumenti, basi dati non affidabili e poco aggiornate); di tipo industriale (produttori di software esitano ad investire in interoperabilità con BIM a causa di una domanda non sufficientemente evoluta sotto il profilo tecnologico); sociali (la resistenza al cambiamento); organizzative (mancanza di esperti e tecnici in grado di governare gli strumenti informatici necessari ad innovare tecnologicamente il processo progettuale).



## CRISTIANO RADAELLI

PRESIDENTE ANITEC

Che cos'è la smart city? La smart city è il modo di vivere insieme e di fare comunità del futuro, o forse già di oggi. Però il cambiamento da cosa è dato? È dato dalla rivoluzione di internet, che ha portato trasparenza, ha portato immediatezza, perché qualsiasi cosa è immediatamente nota in tutte le parti del mondo, e le conseguenze che ci sono nelle imprese, in politica, in tutto e ci aspettiamo anche nella pubblica amministrazione, è la chiara necessità di ridurre i livelli gerarchici perché se una società, un'azienda, deve rispondere immediatamente, la pubblica amministrazione deve rispondere immediatamente, non si possono avere livelli gerarchici sovrapposti. Questo che sia un'impresa piccola, dove è ovvio, sia un'impresa grande. Adesso questo come si riflette sull'attività? Allora io concordo con gli interventi di prima dove la pubblica amministrazione, l'entità

locale sono gli enti facilitatori di questa crescita, ma vorrei citare due aspetti: uno, innanzitutto, le città e le comunità esistono se c'è lavoro, quindi la facilitazione per evolvere, ma se non c'è lavoro non evolviamo. Allora il punto è: come facciamo a creare lavoro che sia adeguato e che sia un lavoro che rimane, perché è un lavoro che è quello che richiede l'economia oggi o meglio ancora quello verso cui si sta andando, no? Perché questa è la base, poi l'ente pubblico può fare la facilitazione, ma in realtà poniamoci anche dove vogliamo arrivare e come creiamo lavoro. In questo senso vorrei citare un paio di cose che forse sono emerse prima, nella presentazione della mappa, ma vorrei sollecitarle, diciamo sottolinearle, perché l'ultima rivoluzione data da internet è ad esempio la stampante 3D: questo è un cambiamento enorme, vuol dire che la produzione può essere fatta in qualsiasi luogo. Il discorso che si andava in Cina, in Vietnam, nelle Filippine per produrre, può darsi che sia ancora valido, magari la Cina adesso è un po' costosa a

dire il vero, ma solo nei casi in cui hai grandi produzioni di oggetti identici e ripetitivi. Ho discusso di questi temi qualche giorno fa con il responsabile di Confindustria in Inghilterra. In Inghilterra si stanno ponendo il problema di come facciamo a sviluppare l'industria in Inghilterra? E lo cito anche in questo ambiente proprio perché l'industria permette che esista la città, se non c'è l'industria o l'azienda, non esiste la città. Allora, si son posti tre aspetti: uno è riduzione delle tasse al 20%, a noi sembra incredibile però è quello che si sta imponendo in Inghilterra, anche il governo, sul lavoro sto parlando; punto due è la flessibilità, per essere vincenti oggi come aziende, piccole e grandi. Le aziende piccole chiaramente dovrebbero averla nel cromosoma, quelle grandi se vogliono sopravvivere. È la flessibilità, l'atteggiamento di consistenza su un certo approccio, su una certa permanenza dell'approccio, dei processi, dei prodotti, abbiam visto che ha fatto fare la fine del titanic a grandi imprese e in tempi molto rapidi. Il terzo punto è l'onshoring cioè in In-



ghilterra, la patria dei servizi, hanno intrapreso e sta già venendo una grossa attività di riportare la produzione in Inghilterra, cosa che stanno facendo anche in Germania che è un po' più avanti di noi. Questo perché? Perché ci sono due considerazioni: uno è che, come da studio di Confindustria, ogni posto nel manifatturiero si porta dietro tre posti nei servizi. Quindi quando parliamo dello sviluppo dei servizi teniamo conto che ha bisogno anche di un'attività manifatturiera, che sia artigianale, che sia piccola, che sia media, che sia grande, per poter sopravvivere nel futuro. Abbiamo grandi esempi che quando poi perdiamo le attività produttive, alla fine si spengono anche i servizi, perché questo è quello che sta avvenendo, lo vediamo nelle nostre città. L'altro elemento è quello che cito prima: è la tecnologia che sta cambiando. Se prima la produzione aveva determinati requisiti, per i quali è stata portata via da tutte le città, da tutti i centri storici e così via, la rivoluzione portata dalle stampanti 3D è una rivoluzione che sta partendo adesso, ma

si porterà come conseguenza il fatto, questo lo dice anche Carlo Ratti, che come penso sappiate, è il responsabile dell'innovation del MIT, si porterà anche il fatto di poter portare certi tipi di produzione, ovviamente, non è che stiamo parlando di tutti i tipi di produzione sia possibile, però sono proprio quei tipi di produzione che possono riportare attività lavoro che permettono alla comunità anche cittadina di crescere di guidare nel futuro. Quindi, a mio parere, dobbiamo avere in quest'ottica, un processo di guida e facilitazione ma che pensi anche a far crescere la ricchezza, cioè l'azienda, il lavoro che permette all'azienda, alla società e alla città di sopravvivere in futuro in questa ottica, quindi le basi del cambiamento devono essere trasversali e gestite in tutti gli ambiti, quindi aziende, pubblica amministrazione e un po' riprendendo, questo può essere guidato uno degli elementi base di partenza che è il cambiamento culturale.

## EDOARDO COLOMBO

CONSIGLIERE DI AMMINISTRAZIONE  
EX-AGENZIA PER L'INNOVAZIONE

Continuiamo a parlare di domanda e offerta. Ci sono vari settori in cui sarebbe opportuno distinguere, l'impresa non è più nell'offerta perché l'offerta è decontestualizzata, cioè parliamo di Amazon per esempio, parliamo della musica, parliamo in particolare del turismo. Amazon è un soggetto che praticamente può cambiare le modalità anche urbanistiche di una città, non c'è più bisogno della libreria, potrebbe esserci bisogno di una stampante a 3D che stampa on demand un libro in futuro, non c'è più bisogno del negozio di dischi, non c'è più bisogno di una serie di soggetti, c'è bisogno di una logistica. Nel settore della città, perché l'impresa che è più attiva a livello cittadino è nel turismo, l'impresa più grossa del mondo in questo momento non è più Carnival Cruise, cioè un soggetto con 50 navi, ma è un soggetto che



si chiama Priceline che ha l'offerta di 400 mila alberghi nel mondo, un soggetto che non è proprietario di alcuna camera d'albergo. Per cui la disintermediazione è la parola che ci deve porre all'attenzione del fatto che l'impresa non è più proprietaria della propria offerta ma c'è qualcuno che lo fa per lei. Uno degli aspetti del bando MIUR, particolarmente innovativo, e a livello europeo è stato certificato il carattere di innovazione di questo bando, è che si è fatta ricerca industriale, si è applicata ricerca industriale competitiva nell'ambito del turismo. Il turismo è sempre stato considerato, e non è finanziato in termini europei, perché è la piccola e media impresa alberghiera per cui non riesce ad essere associato al tema dell'innovazione. Con il bando MIUR siamo riusciti a dimostrare, anche in termini europei, che l'innovazione è un aspetto determinante dell'offerta turistica, perché, dall'economia della conoscenza, che è uno degli aspetti rilevanti, dobbiamo pensare all'economia dell'esperienza, cioè l'esperienza è una fruizione della città che

attraverso le tecnologie, e attraverso anche la capacità di far emergere dei percorsi esperienziali, cioè come la semantica, come i sensori, come degli elementi tecnologici, possono modificare e trasformare completamente l'offerta. E la domanda è più avanti nel momento in cui determina le proprie scelte sulla base delle conversazioni, sulla base delle review, sulla base di aspetti social che sono spesso fuori dal controllo dell'industria stessa, per cui comunque condizionano anche nella dinamica dei tempi di prenotazione, delle scelte, delle indicazioni dove fare, non esiste più l'itinerario, esiste un qualcosa di molto dinamico che, oggi perché piove magari il turista modifica completamente il proprio percorso e modifica anche la fruizione che fa della città. Gli open data è un altro aspetto molto interessante. L'open data in sé è un aspetto di trasparenza che incide sull'impresa perché, vediamo per esempio negli Stati Uniti, i dati delle analisi di igiene, di chi va a visitare i ristoranti ad esempio, ed emergono aspetti di scarsa igiene, sono pubblica-

ti, sono open, sono open i dati delle rapine per cui sulla cartografia vengono indicati i luoghi a più alto rischio di rapine, sono indicati i dati degli incidenti, per cui tu ti aspetti che possono condizionare l'impresa e devono essere tenuti in considerazione. Quello che mi aspetterei da una smart city, soprattutto parlo del turismo perché è il tema che più mi sta a cuore, è la dinamicità dell'offerta dei servizi, cioè come cambia il fatto che una città, che come Roma per esempio, ha un papa, per cui una dinamicità di movimentazione di logistica di eventi e di come poi si organizza anche la dinamica della logistica, cioè come c'è bisogno di più servizi in determinate ore, c'è bisogno di servizi in determinati periodi, la destagionalizzazione, ci sono città che magari hanno escursioni di 30/40 mila persone nel weekend o nelle stagioni. Come cambia la città in questo senso? Punto e basta



## LE TECNOLOGIE ABILITANTI

# 3

---

Quali sono le  
tecnologie abilitanti  
per favorire la capacità  
di innovazione delle  
imprese?



## LUCIA MAZZONI

ASTER

Per l'Italia, come per gli altri paesi dell'Unione, le tecnologie abilitanti per favorire l'innovazione, e quindi la leadership industriale (Leadership in Enabling and Industrial Technologies – LEIT, cfr. 3), sono state definite dalla Commissione Europea nell'elaborazione della strategia Europa2020.

Micro e nano elettronica, fotonica, nanotecnologie, materiali avanzati, biotecnologie, manifattura avanzata: le tecnologie abilitanti non sono tutte vere e proprie tecnologie in senso stretto; in qualche caso sono definite per campo di applicazione, come per la manifattura. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), citate in tutti i documenti come un elemento sotteso, torneranno certamente ed esplicitamente nei programmi di lavoro della Commissione Europea che mettono a bando il budget stanziato dal Parlamento Europeo fino al 2020.

Va comunque considerato che la creazione di una economia competitiva non può fare affidamento solamente sulla leva dell'innovazione tecnologica. La società deve sfruttare le tecnologie non solo per elaborare nuovi prodotti e servizi, ma anche per trarre profitto da nuovi circuiti di mercato, nuovi processi, nuove strutture organizzative e nuovi modelli d'impresa. Lo sviluppo di questi ultimi è abilitato e supportato dal

digitale, dall'ICT, ed è favorito dallo scambio di idee fra realtà imprenditoriali vicine ma non sovrapposte, in una logica di correlazione. Creare occasioni di messa "in rete" delle imprese attraverso progetti che si costruiscono per complementarità delle attività è ad esempio un altro modo, non strettamente tecnologico, per favorire l'innovazione nelle imprese.







## RICCARDO DONADON

PRESIDENTE E A.D. H-FARM

Molti sono i trend tecnologici che possono impattare in maniera positiva sulla capacità innovativa e produttiva delle imprese.

Il Web, inteso in senso generale e quindi in tutte le sue sfaccettature, rimane il primo strumento da utilizzare per cercare di migliorare, cambiare ed innovare i processi e l'organizzazione delle imprese.

Partendo dai nuovi canali di distribuzione come e-commerce, mobile commerce, social deal, network B2B e B2C, passando per i servizi come mobile advertising, campagne marketing tramite user generated content, marketplace di servizi, etc. lo strumento del web rimane uno dei veicoli principali di miglioramento e rinnovamento in ambito aziendale. Utilizzare al meglio anche solo parte di queste possibilità spinge l'impresa a ripensare e sfruttare al meglio le proprie risorse, così da affrontare le nuove sfide del mercato con l'ausilio di questi nuovi strumenti.

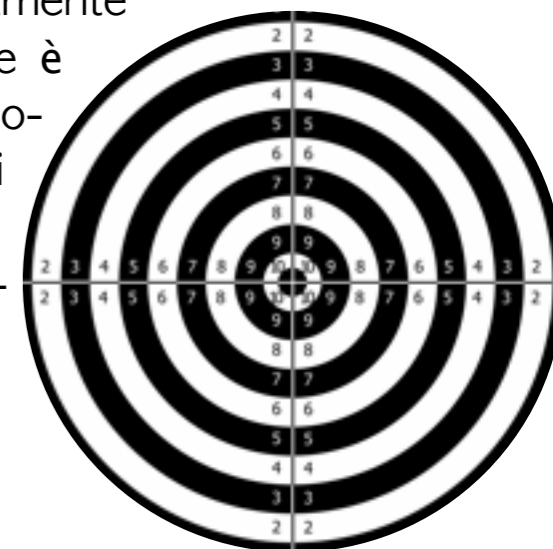
Tramite l'utilizzo dei nuovi canali, nuovi servizi, nuovi modi di interagire col cliente il modello di business non può rimanere ancorato rigidamente all'impostazione precedente ma è obbligato a rinnovarsi e ad integrarsi con le nuove modalità offerte dal contesto tecnologico.

Vanno anche ricordate le tecnologie cloud che permettono un notevole abbassamento dei costi di gestione nonché una

migliore efficienza ed efficacia dei processi e dello scambio di informazioni.

Per quanto riguarda l'ambito retail possiamo notare l'aumento esponenziale dei pagamenti via mobile: tramite il proprio device personale è possibile pagare via web o contactless il proprio acquisto nel negozio fisico. Sempre rimanendo all'interno dei pagamenti retail vanno ricordate anche le soluzioni che permettono di collegare lettori POS mobili agli smartphone dei commercianti, rendendo così il pagamento con carta di credito disponibile a chiunque senza pesanti costi di setup.

La stampa 3D che innova il concetto di prototipazione rapida spostandolo verso quello di produzione rapida: velocizzare il processo industriale e renderlo più personalizzabile ed eventualmente collaborativo (marketplace di design). Ed ancora le nuove nanotecnologie, biotech, cleantech, renewable, e per rimanere in ambito consumer i wearable devices, stanno offrendo sempre più possibilità che integrate all'interno dei business classici possono dare un'enorme spinta innovativa. Le soluzioni sicuramente non mancano. La sfida più grande è riuscire a far cogliere l'enorme potenzialità delle nuove tecnologie agli attori del mercato sicché riescano a sfruttarle per innovarsi ed evolversi creando valore per il cliente ma anche per la comunità stessa.



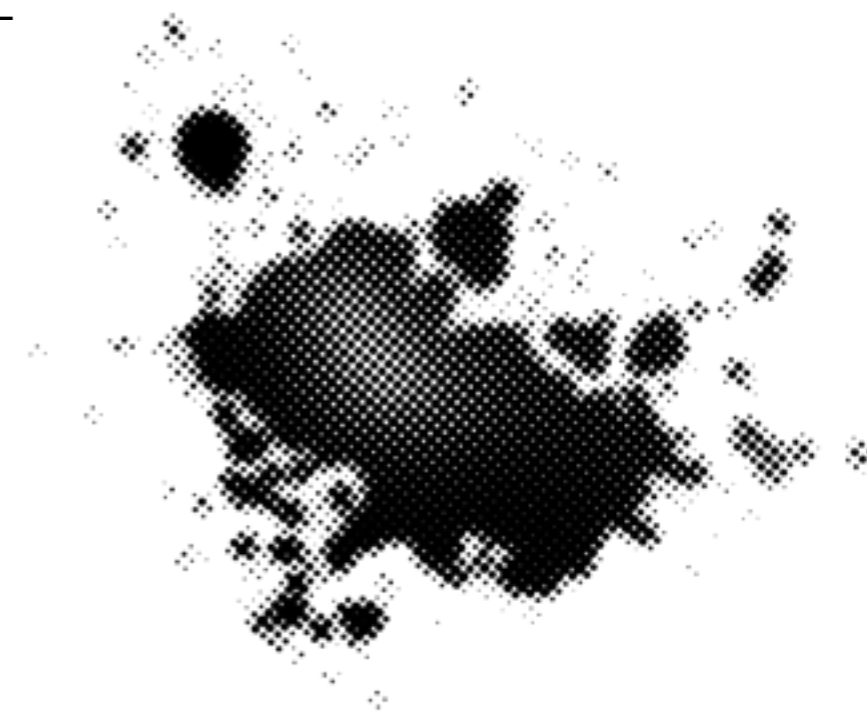


## PAOLA NEGRIN

LAB#ID

Negli ultimi venti anni, il fattore più rilevante e pervasivo che ha abilitato l'innovazione tecnologica delle imprese è plausibilmente stato Internet. La sempre maggiore integrazione tra hardware (mondo fisico) e software (mondo dell'informazione) sta portando a estendere ulteriormente Internet, da rete di calcolatori a rete di oggetti comunicanti: l'Internet delle Cose (Internet of Things). In questa estensione, che potrebbe essere intesa come una struttura di automazione integrata universale, svolgono un ruolo cruciale gli elementi che consentono l'interazione tra mondo fisico e mondo dell'informazione, e tra questi in particolare i sistemi di identificazione automatica in radiofrequenza (RFId, RadioFrequency Identification). Nell'esperienza del Lab#ID - laboratorio attivo all'interno della Scuola di Ingegneria Industriale della LIUC - Università Cattaneo, che dal 2007 realizza progetti di trasferimento tecnologico basati su sistemi RFId - l'RFId è un'eccellente tecnologia per abilitare la capacità di innovazione delle imprese, e delle organizzazioni in genere, essendo uno strumento, sempre più alla portata anche delle PMI, per conseguire obiettivi concreti di competitività, attraverso il miglioramento dei processi interni e di filiera, e per ristrutturare i propri modelli di relazione con partner e clienti. Le varie declinazioni ed estensioni dell'RFId (NFC, Near Field Communication; RTL, Real-Time Location; WSN, Wireless Sensor Networks), di cui gli

smartphone sono attualmente il più evidente risvolto sociale, mettono ulteriormente in evidenza le potenzialità di questa tecnologia abilitante.



## FLAVIA

## MARZANO

PRESIDENTE STATI GENERALI DELL'INNOVAZIONE

Sicuramente la connettività diffusa su tutto il territorio e la banda larga e ultra larga potranno favorire lo sviluppo delle imprese e la loro capacità di innovazione.



## CINZIA COPPOLA

ASSORETIPMI

Sono state recentemente individuate le 12 disruptive technologies o KET. Tutti questi temi avranno importanti ricadute nel prossimo futuro e sono alla portata di tante PMI, ed anche in questo caso la divulgazione è fondamentale; non si tratta di argomenti destinati alle sole aziende ICT avanzate, ma la loro applicazione in settori tradizionali può comportare grandi opportunità di sviluppo. Si parla molto del 3D printing, ma ancora prima il mobile internet è già una realtà che ha comportato la nascita di startup innovative o la creazione di app che hanno rivoluzionato il modo di approcciare il marketing di molte PMI. Un altro campo sconfinato riguarda l'Internet of things (IoT), che può avere infinite possibilità di applicazione, dal monitoraggio dei processi manifatturieri all'efficienza energetica (smart grid) o allo smart living. Bandi di finanza agevolata come 'Fare impresa digitale' della Camera di Commercio di Milano, volto a incentivare l'utilizzo delle nuove tecnologie ad ampio spettro, basandosi proprio sull'Internet of Things, dovrebbero essere replicati in altri contesti. Comunque allo stato attuale si avverte soprattutto la mancanza di un ponte tra il mondo manifatturiero e gli studiosi/ricercatori/aziende di servizi portatrici delle nuove tecnologie; ovvero le aziende desiderano innovare per reagire alla congiuntura economica ma non è agevole entrare in contatto con professionisti specializzati e competenti. In questo contesto

enti pubblici dediti all'innovazione, con il supporto delle associazioni di categoria, dovrebbero moltiplicare le occasioni di matching tra queste realtà; Assoretipmi può contribuire attivamente in questo processo agevolando la nascita e lo sviluppo di reti avanzate di R&S per le smart cities

## ENNIO RUBINO

PRESIDENTE STRESS SCARL

La capacità di innovazione delle imprese potrà crescere molto nel futuro se si darà spazio a tecnologie sempre più avanzate per la condivisione di informazioni. La fruizione ampia di dati scientifici, economici, di mercato, provenienti da ogni parte del mondo, potrà significativamente influire sulla capacità di innovazione delle imprese.

Per contro la disponibilità di informazioni e dati, che ha raggiunto una accessibilità e una varietà non conosciuti prima, rende necessaria una particolare attenzione alla capacità di elaborazione delle stesse in modo che rappresentino un patrimonio conoscitivo efficace. Le tecnologie di knowledge sharing, dunque, dovranno aiutare anche quei processi di aggregazione tra imprese, in distretti e contratti di rete, che possano facilitare la messa a sistema, in chiave di complementarietà, delle diverse competenze disponibili nel tessuto locale.



## GIUSEPPE ROMA

DIRETTORE GENERALE  
FONDAZIONE CENSIS

Io penso che ci dobbiamo interrogare su che cosa le nuove tecnologie possono aiutarci a risolvere dei problemi che in Italia purtroppo sono irrisolti da molto tempo, primo fra tutti la cittadinanza delle imprese, perché purtroppo siamo in un paese dove le imprese sono tante, ma talvolta l'idea degli italiani e anche delle istituzioni è che le imprese siano qualcosa da ostacolare, da limitare, da tassare ecc. Certamente non c'è la cittadinanza delle imprese. Ricordo che, forse una ventina di anni fa, facemmo questo discorso sulla cittadinanza delle imprese. Queste nostre tecnologie di cui parliamo, sono le tecnologie che hanno cambiato il paradigma della produzione, dei sistemi di produzione, il paradigma però più immateriale che ci sia mai stato nella storia, perché è qualcosa di impalpabile che ha rimesso in gioco le città proprio

perché essendo impalpabile da qualche parte bisogna concentrarsi e le città diventano, la caratteristica che hanno oggi le città è quella di essere capitale umano qualificato, concentrato. La differenza che c'è in Italia, è che non soltanto si sta creando anche da noi una concentrazione metropolitana, il sud perde popolazione il nord aumenta la sua popolazione, le grandi aree urbane non sono più delle grandi città con il loro hinterland, per esempio pensare oggi che Venezia sia una grande area metropolitana e magari non è la vera metropoli veneta di cui il centro storico di Venezia non c'entra proprio nulla; allora, se questo paradigma tecnologico nuovo deve servire ad aiutarci, a risolvere problemi antichi e se questo paradigma ha nella città il suo centro più importante, io credo che non dobbiamo farci fuorviare da qualcosa che finisce per confonderci le idee, nel senso che se poi vogliamo mettere tutto insieme, il social, il tecnico, ecc. io dico questo: abbiamo 2 situazioni di imprese e anche cittadini che sono molto più avanti del conte-

sto in cui vivono, lo dico banalmente per quanta riguarda la pubblica amministrazione, ma si potrebbe dire per tante cose. Tenete conto che il paradigma immateriale della rete mette in gioco anche i territori periferici. Io, le imprese più intelligenti, le idee più innovative che ho sentito, le ho sentite da imprese che stanno a Pesaro, che stanno a Cosenza, che stanno a Modena, non necessariamente nell'area milanese, nell'area torinese o nell'area romana, dove pure ce ne sono, quindi questa è un'altra caratteristica, però primo punto è: noi abbiamo imprese e cittadini che stanno più avanti dell'offerta di servizi o di tutti quelli che sono un po' innamorati di progettivismo. Secondo me, se noi cominciassimo a offrire servizi in rete o comunque utilizzare queste tecnologie per misurarci con problematiche molto forti che hanno le imprese, anche quelle innovative, forse avremmo fatto di più il nostro dovere. E quali sono i due grandi problemi che impediscono alle nostre imprese innovative di poter realizzare i prodotti che hanno pensati? La burocrazia e il



credito. Eravamo insieme con Michele e anche con altri ieri, beh insomma ci sono dei ragazzi che vogliono fare l'artigianato a Km0, low cost, gli servono circa 300 mila euro, domani vanno a San Francisco, proprio perché in Italia gli hanno offerto 20 mila euro. Allora, questo è smart? Questo è smart come la macchina smart che notoriamente è guidata dai più cretini, Il punto vero è esattamente che noi adottiamo oggi, attraverso questa dimensione, questa opportunità che ci viene data, attraverso il tema smart city, di risolvere questo aspetto. Poi ce n'abbiamo un altro: quello delle imprese che potrebbero sopravvivere se arrivassero a utilizzare queste tecnologie. Queste sono le due aree in cui secondo me bisogna fare un'attività di supporto molto deciso nel web marketing, nelle piattaforme che possono aiutare a metter insieme nuove tecnologie e nuovi processi, quindi io quello che vedo è che c'è un grande impegno soprattutto nelle istituzioni e io penso che le camere di commercio sono tra le poche che già fanno molto in que-

sto, lo fanno molto, ad esempio, aiutando le imprese, a inserire le tecnologie nel loro modo di essere, però dobbiamo tenere conto della condivisione. Sull'Herald Tribune di oggi c'è un articolo per me molto divertente e molto utile a noi italiani: l'esame di 5 milioni e 200 mila libri presenti su google ha consentito di capire quali sono le parole più usate nel mondo nell'ultimo secolo. Ma negli ultimi 50 anni le parole che hanno accresciuto molto la loro presenza, sono: distinguersi, fare da soli, personalizzazione, self, ecc. quelle che hanno perso molta presenza sono: community, collettivo, share, cioè attenzione, perché noi abbiamo dei fattori sociali di una società che non solo prima era soggettivista e individualista, che sta diventando quasi una società impersonale, in cui evidentemente nella rete si creano le community ma queste community finiscono per diventare community chiuse o addirittura delle community impersonali. Quindi il tema è dove si mettono insieme imprese, dove si mettono insieme organizzazioni, quindi la community c'è, questo ele-

mento è un elemento generale su cui secondo me tutti noi dobbiamo agire, prima ancora che sul progetto singolo. Per concludere, abbiamo imprese che stanno più avanti che non possono operare, diamogli strumenti per farlo, imprese che potrebbero sopravvivere e attraverso un'iniezione di tecnologia lo possono fare meglio e in più dobbiamo dare alla condivisione, alla community un significato nuovo, significato che con la tecnologia c'entra poco ma c'entra con la voglia, la possibilità di svilupparsi ulteriormente.



## MICHELE VIANELLO

DIRETTORE PARCO SCIENTIFICO VEGA

Una prima osservazione: in realtà politiche green, politiche sostenibili per i trasporti, inclusione delle imprese in un tessuto cittadino, fanno parte dei programmi di qualsiasi amministrazione, di destra, di sinistra, di centro, almeno da 30 anni.

Se guardiamo la definizione del Politecnico di Vienna è smart city chi nel tempo, in una maniera il più possibile organica, fa politiche di lungo periodo intorno a inclusion, intorno a green ecc. non possiamo non domandarci: cosa cambia tutto?

Cambia tutto l'irrompere massiccio, e ahimè spesso non governato, della rivoluzione information technology. Pianificazione è il passato, governo è il termine nuovo.

Perché tutti quei processi cambiano dimensione, assumono parametri diversi; perché ciò che è in discussione

oggi è la tecnologia della conoscenza, i modi con i quali si costruisce la conoscenza. Cambiano i sistemi di relazione, si stratifica la conoscenza, si genera valore dalla conoscenza. Cloud computing, social networking, mobile, internet degli oggetti, cambiano radicalmente le regole del gioco e irrompono cambiando i vecchi parametri.

Quindi ragioniamo dei diversi componenti di una città: l'impresa ne è una componente fondamentale. Come un'impresa interagisce nella città intelligente con il tessuto della città è importante, perché non è lo stesso modo del Novecento, non è lo stesso modo dell'Ottocento. Cambiano radicalmente le regole.

I temi sono quattro: decontestualizzare, condividere, contaminare il vecchio con il nuovo e che cos'è l'impresa, perché l'impresa nuova non è probabilmente l'impresa che abbiamo conosciuto.

Il tema della decontestualizzazione è secondo me decisivo, perché noi

siamo abituati ad associare l'idea di impresa e di lavoro a un luogo fisico, perché noi abbiamo sempre pensato, e questa è l'eredità culturale del Novecento, ma anche l'eredità nel modo in cui sono organizzate le città, che il lavoro avviene in un luogo fisico in un orario fisso. Con questo uno smartphone oggi vado in internet dappertutto, in qualsiasi ora del giorno e della notte; una parte importante del mio lavoro avviene ormai in modo assolutamente decontestualizzato. E quando la conoscenza è condivisa sempre più su piattaforme di cloud computing - che non è repository di dati ma è piattaforma di condivisione - francamente dove lavoro, quando lavoro, come genero conoscenza a me a un certo punto interessa molto poco. Cambia radicalmente la dimensione d'impresa perché le imprese che sempre di più generano conoscenza, francamente non hanno più luogo, tempo, spazio. Ed è concentrare conoscenza forse la grande sfida delle aree urbane, che crea le condizioni per far questo.



Seconda questione, il tema della **CONDIVISIONE**, un tema italiano molto forte: le nostre imprese non sono abituate a condividere, perché tutta la nuova generazione di Information Technology, a partire dalle piattaforme, hanno alla base algoritmi che prevedono condivisione. Ma se si continua a pensare, come fanno molte delle nostre imprese, che il competitor sia il numero anagrafico affianco, diventa molto complicato, perché si toglie potenzialità invece agli strumenti che permetterebbero, indipendentemente dalla dimensione, dal tempo e dallo spazio, di poter condividere e quindi non si usa lo straordinario potenziale delle piattaforme di social networking. Penso all'economia turistica, il tipico luogo, dove la domanda è infinitamente più avanzata dell'offerta, dove io che compro, sono più avanzato di chi mi sta offrendo i servizi e questo è il primo dei punti su cui il turismo italiano qualche seria riflessione dovrebbe fare. Ma perché? Perché non sono abituati

a condividere, perché non usano le piattaforme.

Terza questione, l'ho appena detta, è **contaminare il vecchio con il NUOVO**: non sono necessari prodotti per forza nuovi, si possono prendere parti vecchie ma molto forti, il turismo è una, e innovarla profondamente. Comincio a pensare che tutto il marketing lo faccio in modo collaborativo, ad esempio tutta la nuova generazione di promozione territoriale delle città, probabilmente deve essere non più totalmente autoreferenziale, l'uso dei social deve essere molto diffuso, il cominciare a sollecitare il fatto di un moderno web storytelling da parte dei nostri utenti debba essere ormai parte culturale su cui dobbiamo lavorare seriamente.

Che **cos'è l'impresa** allora a questo punto? Cioè i signori che io conosco sempre di più, quelli che incrocio, che cominciano a frequentare i luoghi di co-working, sono impresa, un'impresa di assoluta nuova generazione. Chi ar-

riva in un incubatore non considera l'impresa come la pensava suo padre, cioè come quella cosa che tramanderà al figlio, che la darà al figlio, poi ai nipoti... no, è uno che pensa all'impresa come modalità di affermare una sua idea, un ragazzo che vede la sua area di business nel fare algoritmi di sentiment analysis ben difficilmente pensa che questa sarà la sua impresa per i prossimi 20 anni, lui fa impresa probabilmente perché la sua idea, gene di business, si fa comprare da qualcuno e probabilmente oggi pensa al fare impresa e non gli interessa più di andare a mendicare in una pubblica amministrazione "scusate mi assumete?" No, comincia a fare un'impresa.

Allora, quali sono le nuove politiche industriali? Le nuove politiche industriali devono guardare poco all'Ilva e molto alle aree urbane, e io di questo comincio a essere sempre più convinto, perché probabilmente la ripresa comincia nelle aree urbane. Adottando queste politiche e quando parlo di aree urbane io non penso più ad esempio ai confini burocratici che avevamo cono-



sciuto, figli del censimento 1864, ma comincio a pensare ad aree urbane dove ci sono forti polarità, dove io non riesco a capire perché un massiccio investimento nel nostro paese non debba avvenire in quell'area che è tra Bologna e Milano, un'ora da centro a centro di treno, dove forse c'è la parte più importante di conoscenza di imprese e di futuro per il nostro paese: lì fai le politiche industriali, lì investi e non vai a Horizon 2020 con 512 progetti, tre progetti concentrati su queste aree, qui si fa la nuova politica industriale, perché appunto la nuova dimensione di impresa non vuol dire uccidere la vecchia impresa, questo è chiaro, perché lì devi innovare non poco, vuol dire che se vuoi guardare un attimo in avanti tu devi decidere di giocare questa partita, perché il mondo la sta giocando così, perché tu difendi il vecchio, non innovi mai e francamente si, parliamo di Smart Cities ma poi onestamente stiamo sempre a robe un po' vecchiette e già viste.

## LUCA CECCARELLI

ASSESSORE ALL'INNOVAZIONE  
CITTÀ DI GROSSETO

Ragioniamo sui fattori abilitanti di una smart city: sicuramente c'è l'aspetto infrastrutturale, qui mi piace citare il piano della fibra nazionale che ci dimentichiamo un po' ma che ci dà veramente il peso della struttura di rete che può avere anche per l'erogazione dei servizi e per le possibilità anche di accesso a quella che si chiama la cittadinanza digitale; ma un'altra cosa fondamentale è il superamento del digital divide di secondo tipo, ovvero quello che riguarda l'alfabetizzazione digitale, quindi tutta la partita per cui il cittadino e soprattutto il mondo delle imprese, diventa responsabilizzato e soprattutto conosce l'ambiente digitale. In questo senso l'infrastruttura di rete più importante che c'è e che abilita una città a diventare una smart city è quella rete, che non è una rete fatta di fibra ottica, ma fatta di attori che stanno nel-

la vita della città, dalle imprese alle istituzioni, ai gruppi di cittadini, che sono esse stesse un fattore abilitante. Bene, io porto l'esperienza di un territorio dove in realtà, fare interventi pesanti di smart city, magari per inseguire un lauto finanziamento europeo o anche per seguire una moda, rischia di diventare una profonda cattedrale nel deserto, perché c'è da fare un lavoro culturale precedente e abilitante, come si diceva prima. La sfida che stiamo affrontando attualmente, e che vi assicuro non è semplice, è quella di portare diciamo, la tecnologia fuori dal recinto: cioè la tecnologia viene vissuta nella profonda maremma grossetana, come qualcosa che riguarda chi fa tecnologia, quindi la tecnologia riguarda solo una ristretta cerchia di persone, ambienti circoscritti e non riguarda l'esterno. Il nostro territorio vive principalmente di agroalimentare e di turismo, due settori, specialmente l'agroalimentare, in cui la tecnologia è questa sconosciuta. Noi stiamo iniziando un percorso, che abbiamo chiamato appunto "i nuovi mestieri del web", insieme al





centro per l'impiego, alle associazioni di categoria e naturalmente alle istituzioni, (ci metto anche un'associazione di cui sono presidente e che sta piano piano nascendo, si chiama Innovazione per l'Italia), stiamo cercando di fare un percorso partendo da corsi di formazione, su appunto le possibilità che hanno queste tecnologie di agire, per quanto riguarda il marketing, l'innovazione dei processi e di prodotto, e affiancandole con laboratori occupazionali perché siamo convinti che l'unico modo per far crescere una cultura d'impresa che sia sensibile all'argomento rete, sia quello di portare le professionalità dentro le aziende. Solo in quel modo, specialmente le aziende dei settori tradizionali, quindi per capirsi del primario e del secondario, hanno la possibilità di rendersi conto che quelle professionalità gli servono e quindi non sono avulse dal loro contesto. Quindi si tratta, di fatto, di creare una cultura smart, e la cultura smart si crea anche cercando, attraverso quelle infrastrutture di cui si parlava, di creare servizi al cittadino che siano ca-

paci di fornire trasparenza. Noi nel nostro piccolo abbiamo fatto quella che chiamiamo la vera digitalizzazione degli atti, cioè gli atti sono completamente dematerializzati, c'è la firma digitale ogni volta che c'è un livello di approvazione, e lo sbocco naturale, salvo quando ci sono problematiche di privacy, è la pubblicazione sul sito internet. È un piccolo segnale, ma è un piccolo segnale importante perché l'amministrazione si apre al cittadino. Io giustamente sono stato citato come assessore all'innovazione, ma ho anche altre deleghe, sicuramente coinvolte al 100% nel nostro ragionamento: sono anche assessore alle politiche sociali e alla pubblica istruzione. Bene, per quanto riguarda le politiche sociali sappiamo che è sempre più difficile fornire servizi riguardanti l'assistenza al cittadino: in primo luogo perché i trasferimenti sono sempre minori, in secondo luogo perché c'è una grandissima espansione della domanda per quanto riguarda soprattutto le nuove povertà, che è l'emergenza vera che c'è in questo momento. Allora, in questo senso,

noi vediamo che c'è un'effervescenza notevole per quanto riguarda il terzo settore e anche i gruppi spontanei di cittadini. Noi abbiamo fatto un progetto che per ora è minuscolo, riguarda solo un quartiere, si chiama "la carta del pane", per cui abbiamo messo insieme i negozianti di un quartiere che semplicemente mettono a disposizione ciò che alla fine della giornata avanza nel negozio e viene buttato. Bene, solo con questo piccolo esperimento stiamo identificando 25 famiglie insieme ai nostri servizi sociali, che ogni sera vanno e prendono il cibo per portarlo in famiglia. Questo, vi assicuro, non è venuto dall'amministrazione, è venuto dai negozianti di quartiere, quindi basta semplicemente ascoltare e le cose vengono fuori. Un'altra cosa importante: la scuola digitale. La scuola digitale è qualcosa su cui secondo me c'è un grandissimo equivoco. Noi viviamo, quando parliamo di scuola 2.0 fotografiamo la scuola 2.0, noi abbiamo i nostri ragazzi che vanno a scuola con gli zaini manco se dovessero fare la marcia militare, se li portano in spalla, poi



arrivano a casa, li depositano in una stanza della casa e se ne dimenticano. Allora, se vogliamo fare scuola digitale non dobbiamo dematerializzare il libro, ma dobbiamo ripensare completamente la didattica e ripensare la didattica significa integrare il vecchio e il nuovo. Noi oggi abbiamo presentato il festival del libro illustrato, quindi la cosa di più cartacea che c'è, con la figlia di Carlo Fruttero; allo stesso tempo però dobbiamo ragionare, e l'abbiamo fatto, di creare un private cloud che sostituisca le biblioteche scolastiche: perché fare i doppioni nelle scuole? Facciamo un private cloud dove ci sono i libri delle biblioteche scolastiche e le condividiamo. E nelle scuole, secondo me, un altro grosso equivoco che c'è: ci sono i nativi digitali, che si occuperanno di trasferire le conoscenze ai loro insegnanti, e questo è vero fino ad un certo punto. I nativi digitali hanno un grande patrimonio di conoscenza della tecnologia, ne intuiscono il potenziale in termini di collaborazione e di diffusione delle proprie idee, ma se non c'è, e qui lo stiamo facendo, io

personalmente le seguo queste cose: andiamo nelle scuole medie e portiamo a loro il dietro le quinte, cioè: quali sono le minacce che ci sono dietro i social network? Quali sono le cose che dovremmo conoscere in termini di privacy, di dati personali, in termini anche di commettere dei reati che non sappiamo di commettere? Ecco, questo significa che la pubblica amministrazione deve essere open source non solo nella produzione del software, deve essere open source nell'atteggiamento, e noi l'abbiamo fatto con un progetto che si chiama "wheelmap", per cui abbiamo detto: come si mappano le strutture accessibili ai disabili in città? Facciamo un nuovo progetto e ci mettiamo un bullone, comune di Grosseto, così ce ne prendiamo la paternità? No. Abbiamo preso un progetto tedesco, Wheelmap, l'abbiamo tradotto in italiano e l'abbiamo reso disponibile a qualunque comune italiano lo voglia fare. Il tempo che abbiamo risparmiato lo abbiamo speso andando dalle associazioni di categoria dicendo: mappate voi i vostri negozi.

Bene, tutto questo per dire che cosa: se facciamo questo le tecnologie, le infrastrutture che rischiavano di diventare cattedrali nel deserto, diventano davvero un patrimonio, un bene comune delle nostre città: questo è quello che poi stiamo cercando di ragionare.



# IL RUOLO DELL'AGENDA DIGITALE

# 4

---

Quali delle azioni previste dall'agenda digitale (alfabetizzazione, e-commerce, sostegno alle start up) sono prioritarie per lo sviluppo di innovazione in ambito imprenditoriale?



## CINZIA COPPOLA

ASSORETIPMI

L'agenda digitale è un tema dalle molteplici sfaccettature, ma sicuramente il processo di ammodernamento delle infrastrutture fisse e mobili, coniugato con la divulgazione della cultura digitale a livello di MPMI (dall'e-commerce al cloud computing) dovrebbero procedere parallelamente al fine di creare un tessuto produttivo tecnologicamente più avanzato. E' fondamentale quindi un'incessante opera di divulgazione dei benefici della digitalizzazione per imprese e cittadini, al fine di evitare che non vengano sfruttate appieno le opportunità via via disponibili (si pensi es. agli open data). Nel frattempo è necessario completare il contesto normativo a favore delle startup innovative, che dovrebbero rappresentare le avanguardie di eccellenza dei territori. Difatti nonostante siano stati già modificati i parametri legati alla definizione di startup innovativa, eliminando condizioni troppo restrittive, permangono da sciogliere i nodi del credito (il fondo centrale di garanzia è applicabile a poche realtà) e la questione del regolamento Consob sul crowdfunding, ancora in bozza.

## LUCIA MAZZONI

ASTER

Tutte le misure previste sono importanti, benché il loro impatto si sviluppi su di un asse temporale diverso. È infatti necessario pianificare azioni nel breve termine, quali il sostegno alle start-up e l'e-commerce, ma anche azioni che nel lungo periodo supportino il percorso di innovazione, come l'alfabetizzazione. È fondamentale che tali misure si riflettano sulle imprese e sui cittadini. Rispetto a ciò la Commissione europea ha lanciato le iniziative locali sull'Agenda Digitale e in Italia numerosi sono stati gli eventi dedicati al tema. Tuttavia, a due anni di distanza, si sono spese molte parole, anche scritte, su come adeguare localmente gli obiettivi Europei ma ancora non sono partite le azioni.

L'innovazione supportata dal digitale potrà raggiungere l'impresa tradizionale in vari modi: attraverso un provvedimento legislativo, che la forza, ma meglio ancora grazie all'inserimento di personale giovane e alla conseguente acquisizione di una nuova cultura; infine, per intersezione con start-up, soggetti innovativi per definizione. Questa intersezione potrà





riguardare i servizi (logistica delle merci, design, marketing) o incidere in maniera altrettanto importante sui prodotti o sulla produzione.

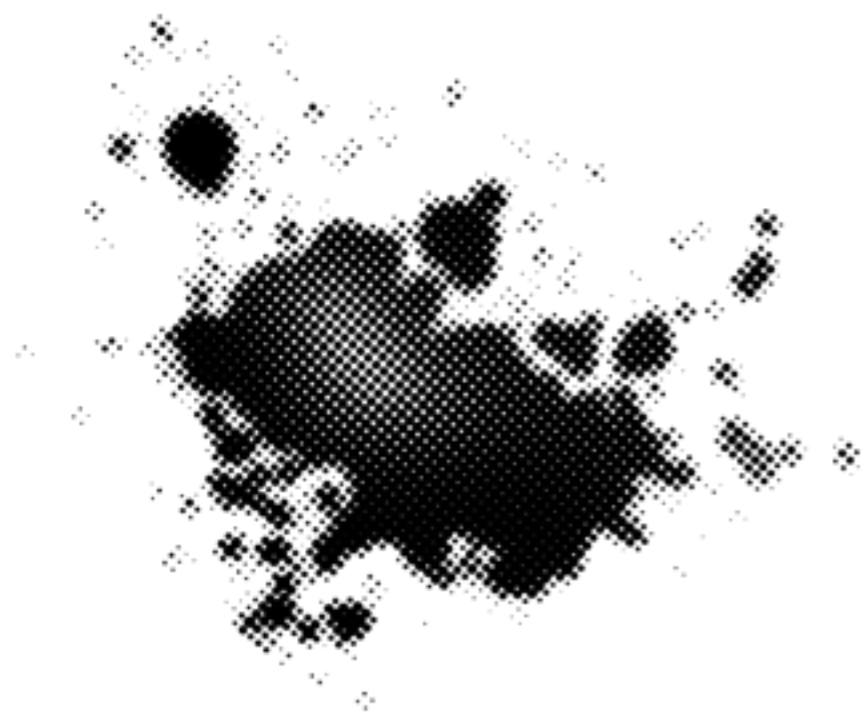
Per quanto riguarda in particolare i servizi nell'ultimo decennio il settore ha conosciuto una crescita costante in Europa: oggi vi lavorano più di 155 milioni di persone (circa il 69% dell'occupazione totale dell'UE), e rappresenta il 71% del valore aggiunto dell'UE. L'innovazione del digitale nei servizi può quindi giocare un ruolo importante nell'ambito della politica industriale, contribuendo in maniera rilevante alla realizzazione degli obiettivi della Strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

## ROBERTA DE SANTIS

ISTAT

In Italia, il Decreto Legge n. 179 del 18 Ottobre 2012, "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese", prevede l'applicazione concreta dell'Agenda Digitale Italiana, e definisce una serie di obiettivi che fanno capo alla realizzazione del "Piano Nazionale Smart Communities". In tale ambito, la statistica ufficiale deve contribuire alla realizzazione di un "Sistema di monitoraggio delle comunità intelligenti", ottenibile attraverso l'integrazione di dati provenienti sia dalle fonti statistiche ufficiali, sia dallo sfruttamento degli archivi amministrativi, sia dai Big Data.

La costruzione di un sistema di monitoraggio (e quindi di misurazione delle performance) delle comunità intelligenti, quale azione prevista dall'agenda digitale, fornirebbe un contributo fondamentale per favorire una conoscenza sempre più approfondita del territorio, delle sue priorità, dei suoi bisogni. Tale conoscenza avrebbe un ruolo di indirizzo fondamentale per le iniziative di sviluppo di innovazione in ambito imprenditoriale.





## STEFANO PARISI

PRESIDENTE CONFINDUSTRIA DIGITALE

Nel caso italiano, in forte ritardo sull'economia digitale rispetto ai principali paesi, si tratta di azioni tutte di fondamentale importanza e tra loro connesse. La diffusione di cultura e competenze digitali nel nostro tessuto imprenditoriale costituisce, in particolare, un passaggio cruciale del percorso di sviluppo e crescita di competitività delle imprese. Dalle ultime rilevazioni Istat, riguardanti imprese sopra i 10 addetti (pari al 5% delle aziende italiane) emerge come nel 2012 soltanto l'11% di queste imprese ha fatto formazione Ict, mentre il 25% ha trovato difficoltà nel reperire profili professionali specializzati nelle tecnologie informatiche e Tlc. Questo dato arriva al 40% se parliamo di personale laureato. D'altro canto stime recenti indicano che in Italia circa il 45% dei lavoratori, pari ad almeno 10 milioni di persone, non fa alcun uso di Ict nelle mansioni quotidiane. Solo il 37% degli italiani dichiara di avere competenze legate all'uso di internet, contro il 43% della media UE27, percentuale che in Svezia raggiunge il 63%. La mancanza di competenze legate all'uso del computer è il secondo motivo per il mancato utilizzo di Internet. Questo ritardo si interseca – alimentandolo ed essendo da esso alimentato – con quello degli investimenti in Ict e del loro utilizzo nei processi produttivi. In rapporto al complesso degli investimenti fissi (al netto delle costruzioni), essi pesano in Italia per l'11% circa, contro il 16% e il 14% di Francia e

Germania e il 20-25% dei paesi nordici, così come del Regno Unito e degli Stati Uniti. Ciò si traduce nel limitato ricorso all'e-commerce che caratterizza ancora il nostro Paese. Nel 2012 la stessa indagine Istat evidenzia, infatti, che soltanto il 6,2% delle imprese sopra i 10 addetti ha venduto on-line, l'uso dell'e-banking ha riguardato sol il 29%, mentre si ferma al 32% la quota di imprese che hanno compiuto completamente on-line alcune procedure amministrative. Queste percentuali sono destinate a contrarsi se si prende in considerazione le piccole e micro che costituiscono il 95% del nostro tessuto produttivo. Per la piena attuazione dell'Agenda digitale è dunque indispensabile potenziare il sistema formativo e di qualificazione professionale: l'Italia investe troppo poco nella formazione (meno di 1 mld l'anno nell'ultimo triennio), unica garanzia di rioccupabilità in un mondo che cambia sempre più velocemente anche la struttura produttiva.

I dati sul monitoraggio delle attività formative programmate da 16 Fondi Paritetici Interprofessionali nel periodo gennaio 2008/dicembre 2010, evidenziano che meno dell'8% dei progetti hanno riguardato azioni volte a far acquisire ai lavoratori competenze nel campo informatico. Per questo occorre promuovere con i Fondi per la formazione continua (come Fondimpresa e Fondirigenti) un grande piano di riqualificazione professionale in competenze digitali di dipendenti e dirigenti, da proporre alle PMI. La proposta di Confindustria Digitale è quella di prendere a riferimento l'European e-Competence Framework e calarlo nelle iniziative per il mondo del la-



voro italiano. Un piano particolare andrebbe adottato anche per l'aggiornamento professionale degli oltre tre milioni di dipendenti della Pubblica Amministrazione, il cui costo legato alle scarse conoscenze informatiche incide pesantemente sulla spesa pubblica corrente (secondo alcune stime arriverebbe a 8 mld di euro di mancata produttività). A tal fine sarebbe necessario un accordo tra le imprese e il sistema bancario per finanziare a tassi particolarmente bassi le iniziative di formazione al digitale dei dipendenti.



## ANNA BROGI

RESPONSABILE QUALITÀ, SICUREZZA E AMBIENTE ENEL

Tutti i settori dell'agenda digitale sono collegati in maniera più o meno diretta tra di loro. Non si può pensare di fare innovazione ad esempio sostenendo l'incubazione di start up innovative senza poi avere utenti che sappiamo utilizzare tali tecnologie (e quindi l'importanza dell'alfabetizzazione e della digitalizzazione). Il concetto delle comunità intelligenti mira ad affrontare in maniera "Integrata" le differenti dimensioni del contesto urbano. È necessario quindi emanciparsi dalla logica settoriale e prevedere misure che riescano ad attivare in maniera sinergica l'intera filiera dell'innovazione, da chi la produce a chi la usa.

## FLAVIA MARZANO

BPRESIDENTE STATI GENERALI DELL'INNOVAZIONE

Sicuramente l'alfabetizzazione, non tanto intesa come formazione all'utilizzo delle tecnologie quanto approfondimento delle loro potenzialità per lo sviluppo di nuovi mercati o anche solo per l'ottimizzazione delle risorse.

L'e-commerce è un ulteriore elemento da sviluppare ma richiede, oltre all'alfabetizzazione di cui al punto precedente, anche una maggiore sviluppo delle infrastrutture (connettività diffusa e in banda larga e ultra larga).



## FABIO FULVIO

RESPONSABILE SETTORE POLITICHE PER LO SVILUPPO  
CONFCOMMERCIO

Generalmente, col termine di “alfabetizzazione” si intende quella dei cittadini e consumatori. Considerata, però, la struttura economica del Paese, con il 99,4% di imprese micro e piccole, e un numero complessivo di imprese doppio rispetto a paesi analoghi come Francia e Germania, una importantissima attività di sviluppo di innovazione in ambito imprenditoriale è rappresentata dall’alfabetizzazione delle imprese. Insegnare alle imprese come utilizzare i benefici del digitale è complesso ma cruciale e, inoltre, può essere un veicolo per accelerare e garantire il ricambio generazionale, nel senso che molti figli di piccoli imprenditori potrebbero essere maggiormente interessati a portare avanti l’impresa di famiglia se riescono a vedere prima, e sviluppare poi, modalità di gestione dell’impresa più moderne e più vicine alle sensibilità dei cosiddetti “nativi digitali”.

## GRETA NASI

BOCCONI

La crescita delle comunità intelligenti è volta a creare un ambiente urbano dinamico in grado di migliorare la qualità della vita dei cittadini; per questo occorre una sempre maggiore innovatività delle imprese, che si realizza anche grazie alle azioni poste in essere dall’agenda digitale, quali lo sviluppo dell’e-commerce e il sostegno alle start-up.





## NELLO IACONO

VICEPRESIDENTE

ASSOCIAZIONE STATI GENERALI  
DELL'INNOVAZIONE

L'associazione Stati Generali dell'Innovazione è nata un anno e mezzo fa come associazione di organizzazioni che pensano appunto che la progettazione della strategia italiana sull'innovazione debba essere partecipata e debba essere collaborativa e partire dalle esperienze che già ci sono. Diciamo che l'ultima esperienza che stiamo facendo a livello nazionale è quella della promozione di una carta di intenti per l'innovazione che ha visto, non soltanto la partecipazione e la sottoscrizione di diversi parlamentari oltre che cittadini, organizzazioni e associazioni, ma qualche giorno fa anche una presa d'impegno perché questa cosa sia portata effettivamente nelle aule parlamentari. Antonio Palmieri è uno che ha partecipato a questo passo successivo e credo abbastanza, come ha det-

to l'esponente di associazione in rete, che questo sia la chiave della possibilità di riprendere un futuro da parte del nostro paese, perché il gap è molto forte, la complessità tanta, però le esperienze, le ricchezze e le competenze lo sono altrettanto, quindi la chiave è riuscire secondo me a mettere in rete e valorizzare quello che già c'è.

Alcuni spunti di riflessione in più: uno è che siamo drammaticamente indietro su diverse aree. Per quanto riguarda il fronte del digitale, venivo appunto dal presentare alcuni dati ad alcuni studenti di scienze della comunicazione, e si vedeva sempre che sul fronte, sia dell'uso da parte dei cittadini, ma anche da parte delle imprese del digitale, quindi dal commercio elettronico, all'internet banking ecc., l'Italia è costantemente sotto la media dei 27 paesi europei e progredisce con percentuali che sono minimali, per cui ad esempio, come sapete, nell'uso di internet, noi abbiamo il 39% di popolazione che dice di non aver mai navigato su inter-

net, la media europea 27 è 24%, noi progrediamo del 3% grosso modo. Quindi abbiamo un gap che con questi ritmi non riusciamo a colmare. Quello che continua a mancare ed era stato in qualche modo promesso dalla cabina in regia governativa del 2012 era di avere finalmente una strategia sull'innovazione digitale. Siamo arrivati a fine anno ad una legge che invece non contiene una strategia, quindi una grossa mancanza che abbiamo ancora noi a livello di paese è di avere delle direttrici, dei progetti paese su cui effettivamente concentrare le risorse e mirare le varie iniziative che a livello territoriale ci sono e cercare di centrare alcuni obiettivi che grazie appunto alla moltitudine di indicatori che già sono presenti, potrebbero valorizzare, far valutare che effettivamente i progressi vengono fatti. In assenza di strategia noi continuiamo ad avere iniziative così estemporanee, alcune buone, alcune meno buone, ma il risultato complessivo è abbastanza probabile che non riusciamo ad ottenerlo. Si utilizza il termine comunità intelligenti,



voglio solo puntualizzare che nella legge di cui prima, si cita la comunità intelligente, il MIUR ha fatto dei bandi sulle smart cities, citando le comunità intelligenti, ma non c'è una definizione di comunità intelligenti, non è scritto da nessuna parte. Si creano e si sviluppano le comunità intelligenti e se il tema delle comunità intelligenti ad esempio si può coniugare con la riorganizzazione amministrativa, ad esempio con l'accorpamento, la scomparsa delle province. Che cosa ha a che fare la comunità intelligente con il governo del paese? Questa è una carta da scrivere ed è essenziale per poter parlare anche di smart cities, cioè qual è il livello di aggregazione del territorio e qual è il livello di spinta che si può creare a questo punto. L'ultimo punto è sulla alfabetizzazione digitale o sviluppo della cultura digitale che forse rappresenta meglio il punto. Qui non c'è una separazione tra quello che interessa i cittadini e quello che interessa alle imprese. Lo sviluppo della cultura digitale è qualcosa che deve essere pianificato e realizzato a partire dalla scuola ma ar-

riva ai luoghi di creatività, come quelli di co-working e anche con uno sviluppo di lavoro in mobilità, di tele-lavoro, che è essenziale. Si parte dal far studiare il coding agli studenti e si arriva all'impresa creativa. Questo continuum ci deve essere ma deve essere strettamente pianificato sulla base di una strategia finalmente definita.

## OSCAR CICCHETTI

CONFINDUSTRIA DIGITALE

Confindustria Digitale è la federazione delle associazioni delle aziende dell'ICT e vede nei ritardi digitali di questo paese un problema, nell'Agenda Digitale, nel tentativo di recupero, vede un'opportunità. Per questo motivo ci siamo organizzati in diverse task force. Parlando delle smart cities, senza ripercorrere tante cose che sono state dette, sicuramente sono un'opportunità importante, ci sono delle cose positive che sono successe, tipo per esempio cominciano ad esserci delle indicazioni, non chiare, non complete, non una strategia finita, solo dal punto di vista centrale c'è stata questa spinta più alla ricerca e sviluppo che ad altro dei bandi del MIUR; ci sono alcune eccellenze locali, alcune evidenti, alcune nascoste. C'è ancora tanto da fare, la mappa mentale ne dava un'immagine anche soltanto ideografica di quante cose ci sono da fare. Confindustria Digitale ha fatto e sta facendo diverse



cose, con il governo, con l'Agenzia Digitale. Siamo partiti con un'iniziativa locale, abbiamo detto andiamo sul territorio, andiamo dai sindaci: cosa andiamo a fare? Allora, di certo siamo partiti da una presa di coscienza: se l'Italia è indietro sia dal punto di vista di sviluppo dell'uso del digitale sia da parte dell'impresa che da parte degli individui, come imprese abbiamo sicuramente una responsabilità perché abbiamo la colpa probabilmente di non aver ascoltato e di non aver intercettato i bisogni di queste imprese. Siccome come imprese spesso quando andiamo da qualche parte dobbiamo vendere, come associazione non abbiamo questo obbligo anzi abbiamo il divieto di farlo, allora abbiamo più la possibilità di andare ed ascoltare e per questo motivo la forma di intervento che abbiamo progettato è una forma di intervento che pratica molto l'ascolto. Quindi dopo un incontro col sindaco, un rapporto del lavoro comune con funzionari, tecno-struttura, politici, assessori, abbiamo l'idea di attivare una serie di workshop che coinvolgono in ma-

niera forte le imprese, le imprese dell'offerta ma anche le imprese della domanda, quindi le imprese industriali, artigiane e agricole. Parlando con i sindaci in maniera informale, abbiamo capito una cosa importante nella strutturazione di quest'iniziativa: che è la semplificazione. La mappa che abbiamo visto all'inizio confonderebbe le idee ai sindaci. I sindaci, il politico, hanno bisogno di semplicità. E il concetto di smart city è semplicità, perché una città intelligente è una città che è sostenibile, dove si lavora, dove c'è lavoro, dove c'è benessere, si vive bene, c'è cultura, c'è bellezza, c'è inclusione, c'è democrazia. Da questo punto di vista occorre sicuramente non mostrare complessità, ma semplificare e aiutare ad avere una visione. La città intelligente è tante cose, il digitale, nel fare una città intelligente, è necessario, è utile, ma non è sicuramente sufficiente. Da questo punto di vista significa soltanto avere la strategia dello sviluppo complessivo della città di cui il digitale è un elemento abilitante. Ci porte-

remmo dietro pochissimi strumenti che pensiamo possano esserci utili, il primo l'abbiamo detto è quello del coinvolgimento, il secondo abbiamo capito che serve regia e regia competente, il terzo, che spesso va fatto scoprire, aggancia i processi centrali: qui al centro stanno succedendo delle cose, quindi occorre sicuramente che iniziative locali siano agganciate a ciò che sta succedendo al centro, pensate all'entità digitale, giusto per citarne una. Misurazione: è vero che ci sarà, l'Istat ha ricevuto quest'incarico ecc., ma ogni cabina di regia locale deve avere la possibilità di misurare lo stato iniziale, lo stato intermedio, lo stato finale rispetto agli obiettivi che si è posta. Dopo di che 2 strumenti importanti, che ci sembrano corretti, forse sicuramente conosciuti, ma da pubblicizzare, che sono gli appalti precompetitivi e i living labs. Noi ci proviamo, partiamo con 10 città, se avremo successo ve lo racconteremo l'anno prossimo.



## IL RUOLO DELLA PA

# 5

---

Qual è il ruolo della PA e delle istituzioni nel permettere alle imprese di essere libere di crescere e svilupparsi serenamente (public procurement)?



## GRETA NASI

BOCCONI

Le pubbliche amministrazioni locali possono utilizzare in modo intelligente le limitate risorse a disposizione per mettere a sistema una rete di servizi in grado di supportare lo sviluppo socio-economico locale. Un esempio può essere legato all'offerta di servizi di formazione professionale per l'uso di strumenti multimediali a sostegno delle attività commerciali, oppure la messa a disposizione di spazi in edifici pubblici per ospitare start-up. In cambio, la pubblica amministrazione può richiedere alle aziende, a fronte di servizi ottenuti, di contribuire all'attrattività propria e del capitale umano del territorio aumentando il compenso del personale formato, assumendo personale locale o individuando altre forme virtuose di collaborazione in ottica di "città intelligente".

In quest'ottica, ad esempio, IBM ha radicalmente ridefinito il concetto di Corporate Social Responsibility tradizionalmente adottato in azienda e realizzato attraverso donazioni ad organizzazioni non-governative, sviluppando un programma denominato "IBM's Smarter Cities Challenge" nel quale fornisce tre settimane di attività pro-bono di consulenza ad alcune città per sviluppare soluzioni innovative alle principali sfide che le città oggi affrontano. Questa soluzione risulta particolarmente efficace, sia per l'apporto in termini di competenze e know-how che i privati possono offrire nella realizzazione di Smart Cities, sia per il commitment che si crea tra tutti gli attori coinvolti, pubblici e privati, nella realizzazione del progetto.

## DIMITRI TARTARI

REGIONE EMILIA ROMAGNA

Le PA devono occuparsi di creare ambienti accoglienti, infrastrutture adeguate, allo sviluppo di esperienze imprenditoriali come pure essere in grado di dialogare alla pari con il mondo produttivo, potendo contare su risorse umane competenti, aggiornate e coscienti delle potenzialità delle nuove tecnologie. Incentivi e contributi, se necessari, vanno vincolati a guidare le imprese verso lo sviluppo di un preciso scenario industriale che rappresenta la visione e il futuro del territorio. Una PA che abilita garantendo le reti a banda ultra larga, un patrimonio di informazioni pubbliche disponibili a tutti, spazi e forme di cooperazione con PA e mondo della ricerca pubblica, incentivi e sussidi mirati, poca burocrazia e regole certe.





## MARIO CONTE

DIRETTORE GENERALE  
WEBRED-ASSINTER

Premetto che, essendo un ente strumentale della Regione e facendo ICT come associazione, prenderò un punto di vista che è anche quello dell'amministrazione in rapporto con le imprese e i cittadini sul territorio, quindi in qualche modo limito molto quello che è il tema. Noi stiamo, come associazione, rivedendo un po' quello che deve essere in questo momento la posizione e l'attività che deve svolgere un'amministrazione con riferimento alla evoluzione digitale. Siamo tutte aziende regionali, ma è evidente che, se ne parlava prima, di comuni in Italia, ce ne sono grandi, ma molti sono piccoli, e quindi rientrano all'interno di reti, di collegamenti, di community e di programmazioni regionali che sono fondamentali per lo sviluppo. Allora, il digitale impone un approccio sistemico, impone paradigmi nuovi, impone

un cambiamento fondamentale rispetto a tutto ciò che è stato fatto fino ad oggi. La cosa centrale diventa in questo momento la conoscenza, la possibilità di pensare e di co-progettare avendo di fronte delle problematiche che sono sistemiche, che quindi non vanno prese settorialmente, sapendo e avendo ben chiaro che le cosiddette tecnologie abilitanti ci sono, sono disponibili. Allora il punto centrale è tentare di costruire sul territorio, con le imprese, in particolare con le PMI e con le start up, cioè dare la possibilità alle piccole e medie imprese di poter progettare insieme ai cittadini, insieme all'amministrazione, mettendo assieme su un determinato ambito, tutti quelli che sono gli stakeholder. Ci sono modelli che la comunità adotta, come il living lab o altro, sono momenti in cui, informali anche, spesso, di co-progettazione, dove si possono creare le condizioni per l'innovazione. Il ruolo dell'amministrazione e quindi anche nostro da questo punto di vista, prima si faceva riferimento ad alcune opportunità che erano i servizi cloud, gli open

data, questi sono due elementi e due fatti fondamentali su cui sinceramente non vorremmo perdere l'opportunità di fare qualcosa di serio. Il rischio è che, mi riferisco in particolare agli open data, l'approccio agli open data oggi è visto solo in funzione esclusiva quasi, come trasparenza dell'amministrazione, cosa assolutamente valida, ma i dati nell'amministrazione sono stati pensati, costruiti, in questi anni, con una funzione che era quella di automazione dell'amministrazione. Questo petrolio che c'è però va tirato fuori, va raffinato, va elaborato va arricchito e va reso disponibile. Questo elemento non è noto, perché spesso le amministrazioni pensano che con gli open data hanno risolto il problema quando hanno pubblicato gli stipendi o qualche altra cosa. La quantità di informazione disponibile è enorme ma cioè, non è disponibile, va elaborata, è un lavoro che va fatto, va georiferito a tutto. Questo è un elemento centrale di sviluppo, allora noi che cosa stiamo puntando a fare come anche Assinter? Quello di individuare su dei territori, do-



ve collaborano anche diverse amministrazioni regionali e quindi diverse aziende di diversi territori, proprio delle strutture di living lab dove possa nascere la capacità di progettazione. Lo stiamo pensando per il turismo dove la domanda è molto più avanzata dell'offerta, mettendo a disposizione e analizzando quelle che sono le informazioni per sviluppare servizi culturali e per il turismo e tirare fuori le informazioni e gli open data in funzione di un utilizzo reale e concreto. Io credo che se noi non affrontiamo territorialmente, poi con la dimensione che verrà definita, queste questioni, non riusciamo a superare quel gap culturale che oggi abbiamo nell'affrontare queste tematiche, perché questo è il punto centrale: quando noi mettiamo assieme amministrazione e imprese, quindi tutti gli stakeholder ci troviamo a ragionare con un gap culturale rispetto a quello che dobbiamo fare. Il messaggio è soltanto questo: innovare anche nelle modalità con cui si deve co-progettare e non percorrere i vecchi errori per-

ché sennò perdiamo anche questa occasione.

## MAURIZIO PATARINI

COMUNE DI LATINA

I modelli di smart city non possono essere tutti quanti uguali, anche perché troviamo 8000 comuni, ma troviamo 8000 comuni che hanno una nascita medievale, antica ed archeologica sul quale si sono stratificati, come troviamo delle città, come la città di cui sono delegato del sindaco all'innovazione e quindi a smart city che è Latina, una città del 900, una città dove effettivamente si possono sperimentare delle innovazioni. Non è facile, perché viviamo un momento di confusione: per approcciare il modello smart city credo che ci voglia una grande leadership da parte della politica, che può, grazie a smart city, riconquistare la sua vocazione originale che è quella di indirizzo e quella di aggregare anche, perché gli attori coinvolti sono innumerevoli, quindi credo che la politica ha un ruolo importante in questo approccio. L'idea e quindi la lungimiranza d'intervento non



deve essere assolutamente un intervento a breve tempo, in Italia siamo troppo abituati a guardare la prossima scadenza elettorale, quindi di fatto la programmazione è una programmazione a breve termine, dobbiamo iniziare a guardare ad una misura medio-lungo termine, tra gli 8 e i 12 anni io ritengo che sia un tempo di progettazione sufficiente per poter realizzare delle cose. Di tangibile noi possiamo già realizzare subito il cablaggio delle città, Latina ad esempio, vedrà il suo framework, la sua copertura, il suo cablaggio entro settembre del 2013, quindi abbiamo creato questo sistema nervoso che vedrà una serie di connettività ed è su quelle che le imprese possono sviluppare e svolgere un ruolo importante, sia legato alle software house, con delle applicazioni di servizi alla cittadinanza, che legate anche alla sburocratizzazione, quindi accessi e connettività molto più facili e molto più veloci per poi poter andare, ma già al protocollo digitale, già legato a strumenti come lo sportello unico, che abbia in sé la possibilità di poter intervenire; sono

pochissime le città, per legge tutte, ma sono pochissime le città in Italia che hanno uno sportello unico per le attività produttive che sia realmente sportello unico dove l'azienda si presenta dando tutti i propri documenti e ritirare la possibilità di poter andare ad operare. Andando in conclusione, legato ai distretti ritengo che si debba necessariamente, se dobbiamo parlare di sviluppo, energia, materia e dati, i distretti non più su tipologie di prodotto ma sullo scarto, quello che io produco, il mio scarto deve essere materia prima per l'azienda che mi sta accanto, in questo modo ho la possibilità di gestire ed ottimizzare quello che è il fulcro di smart city che nasce dal set plan europeo ed è al 2050 una decarbonizzazione della nostra economia, quindi dal punto di vista dei dati si arriva e si deve arrivare per ridurre quanto più possibile le emissioni di CO<sub>2</sub> che saranno sempre più un costo per il nostro sistema paese.





# NUOVE FORME DI PARTNERSHIP PUBBLICO-PRIVATO

# 6

Quali sono le nuove forme di partnership pubblico-privato che possono facilitare la ripresa produttiva? (pre-commercial procurement, living labs, social impact bond, crowdfunding)

# NUOVE FORME DI PARTNERSHIP PUBBLICO-PRIVATO



## FRANCESCO ODDONE

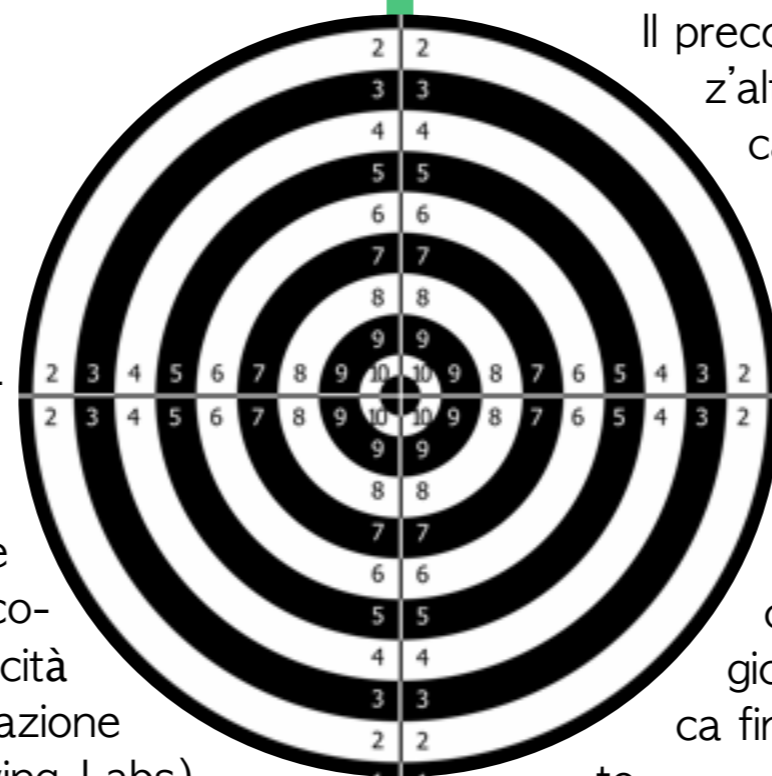
COMUNE DI GENOVA

Le forme di partenariato pubblico/privato su cui Genova sta già lavorando sono sicuramente le forme di partnership nell'ambito dei progetti europei che il Comune sta sviluppando.

Il precommercial procurement è uno strumento senz'altro da studiare in maniera approfondita e cercare di applicare nei nostri enti pubblici, per promuovere gli appalti pubblici per l'innovazione ossia quelle forme innovative con cui è stimolata la domanda e l'offerta di innovazione e di conseguenza di sviluppo economico locale.

In questa maniera la Pubblica Amministrazione ha la possibilità di guidare, di concerto con le imprese, lo sviluppo di soluzioni tecnologicamente innovative dai primi stadi della ricerca fino allo sviluppo pre-commerciale di un prodot-

to



## DIMITRI TARTARI

REGIONE EMILIA ROMAGNA

Personalmente, non legherei in modo diretto l'utilizzo di PPP e ripresa produttiva, non è detto che ci sia ripresa se si realizzano esperienze di partnership, di certo però vale la pena immaginare di utilizzare il pubblico come facilitatore e attivatori di risorse e capacità private. La riscoperta di forme di cooperazione strutturata tra PA, cittadini ed imprese (living Labs) può essere di certo un primo passo per cambiare in modo strutturale la progettazione e l'indirizzo degli investimenti e della spesa pubblica. Questo significa mettere in campo volontà politica ma anche competenze e nuove figure professionali, in ambito pubblico come nel privato.



# LA TRIPLA ELICA

# 7

---

Come favorire  
l'interazione e  
l'interdipendenza tra i tre  
attori del processo di  
innovazione: Università e  
Centri di ricerca,  
Governo e aziende?



## ROBERTA DE SANTIS

ISTAT

La Rete e le tecnologie digitali costituiscono il nucleo di un nuovo modello di sviluppo e innovazione locale (smart community), basato principalmente sul networking (interazione e interdipendenza) tra gli attori (Università e Centri di ricerca, Governo e aziende), la cooperazione e lo scambio di informazioni.

Nonostante la crescente importanza anche in termini di disponibilità di finanziamenti a livello europeo e italiano, è ancora evidente una mancanza di organicità operativa del fenomeno. La situazione italiana è caratterizzata da una numerosità di esperienze che presentano alcuni limiti tra i quali l'eterogeneità tra le diverse realtà a discapito della sistematicità e uno scarso livello di coordinamento tra Università e Centri di ricerca, Governo e aziende, con l'eccezione di qualche tentativo a livello regionale.

In Italia, dunque, per favorire maggiormente, anche attraverso la misurazione e il monitoraggio, l'interazione e l'interdipendenza tra i diversi attori del processo di innovazione occorrerebbe stabilire un indirizzo strategico che permetta di omogeneizzare e rendere più confrontabili le diverse esperienze già implementate in contesti locali sotto forma di progetti Smart City. Ciò non significa venire meno alla necessità di considerare e riconoscere le specifiche vocazioni territoriali, ma met-

tere a sistema e riusare le esperienze già consolidate anche in funzione di queste specificità. A tal fine, può essere utile investire nella progettazione e nell'implementazione di una specifica mappatura, per dare un indirizzo comune a iniziative che al momento sono a macchia di leopardo.





## CLAUDIA LOPEDOTE

SEGRETARIO GENERALE DEL CONSIGLIO ITALIANO PER LE SCIENZE SOCIALI

## GIOVANNI VETRITTO

SOCIO DEL CONSIGLIO ITALIANO PER LE SCIENZE SOCIALI E DIRETTORE GENERALE DELLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO

Esiste poi una questione non ancora focalizzata con sufficiente chiarezza nel dibattito pubblico, che è quella del rapporto tra istituzioni amministrative e attori sociali (imprese, in questo caso, in primo luogo) nella individuazione e nell'acquisizione delle strumentazioni necessarie a implementare le politiche e della adeguatezza o meno del panorama giuridico al mutato contesto.

Tutte le riforme dell'amministrazione più avanzate vanno nel senso non di una pura messa a punto dell'esistente, ma di un vero e proprio cambio di paradigma. Il presupposto che rende necessario questo cambio di paradigma è l'inversione della teoria della conoscenza nella decisione pubblica.

Per due secoli le istituzioni dello stato liberaldemocratico hanno mantenuto le strutture amministrative e le logiche decisionali dello Stato assoluto preesistente; la lezione di Tocqueville lo ha reso chiaro oltre ogni discussione. Ciò ha portato a concepire una sorta di mutua esclusione tra decisioni degli at-

tori privati, alle quali sole era lasciato il presidio della libertà, assunte nel Mercato; e decisioni degli attori pubblici, ispirate a un concetto bruto di autorità, assunte in un territorio privato della libertà che era quello dello Stato.

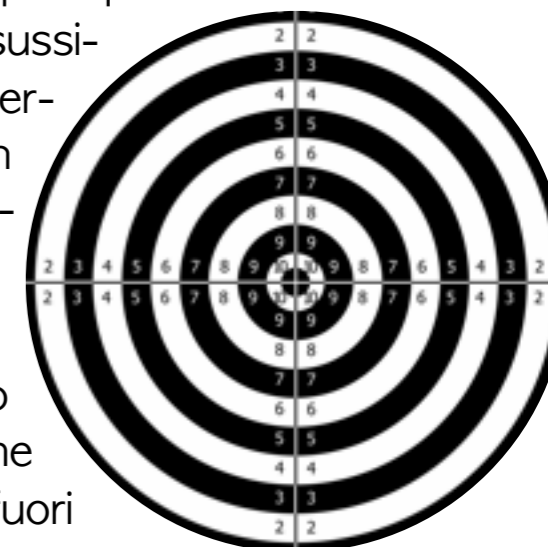
Tutta la teoria neoistituzionalista (e in particolare il Premio Nobel Elinor Ostrom) ha dimostrato come Stato e Mercato siano invece non realtà separate e mutuamente escludenti, ma istituzioni umane intrecciate inestricabilmente e inconcepibili l'una separata dall'altra.

Cosa comporta ciò in termini di decisioni (e di acquisti)?

Nel "modello giacobino" la decisione pubblica era assunta in una sfera protetta, autoritativa e timorosa degli interessi sociali; e ciò ha sviluppato una teoria della decisione, ma anche della programmazione, largamente fallace, e infatti criticata in maniera mai superata dalla scuola austriaca (Von Mises, Von Hayek).

Per questa ragione oggi ci si muove verso programmazioni reticolari e bottom up, verso *debat publique* e processi decisionali inclusivi, verso sussidiarietà decisionale ed erogatoria, verso multilevel public governance in luogo del vecchio government absolutista.

Il punto che ne sorge nel rapporto tra istituzioni e impresa, soprattutto nei settori di alta innovazione, come quello delle smart cities, è che va fuori





fuoco per intero la teorica delle acquisizioni degli strumenti.

Tutta la disciplina giuridica degli acquisti delle amministrazioni è regolata in base al principio giacobino e fallace che la PA sappia di cosa ha bisogno e possa fissare a monte caratteri e attributi degli strumenti che acquista, per poi mettere in concorrenza i fornitori, secondo l'offerta economicamente più vantaggiosa o perfino al miglior prezzo (è il principio tuttora vigente delle norme di contabilità di Stato del 1923).

Tutto ciò contrasta con la ricostruzione delle modalità di decisione pubblica cui ispiriamo ogni riforma amministrativa, ma senza avere il coraggio di tentare lo svecchiamento dell'armamentario giuridico degli acquisti, che resta vincolato al paradigma giacobino.

Occorre svecchiarlo e ripensare in toto, proprio sul piano di una ricostruzione realistica della teoria della decisione, soprattutto negli acquisti di beni e servizi innovativi e nei servizi complessi (assistenza tecnica, capacity building) nuove modalità di acquisto e nuove regole.

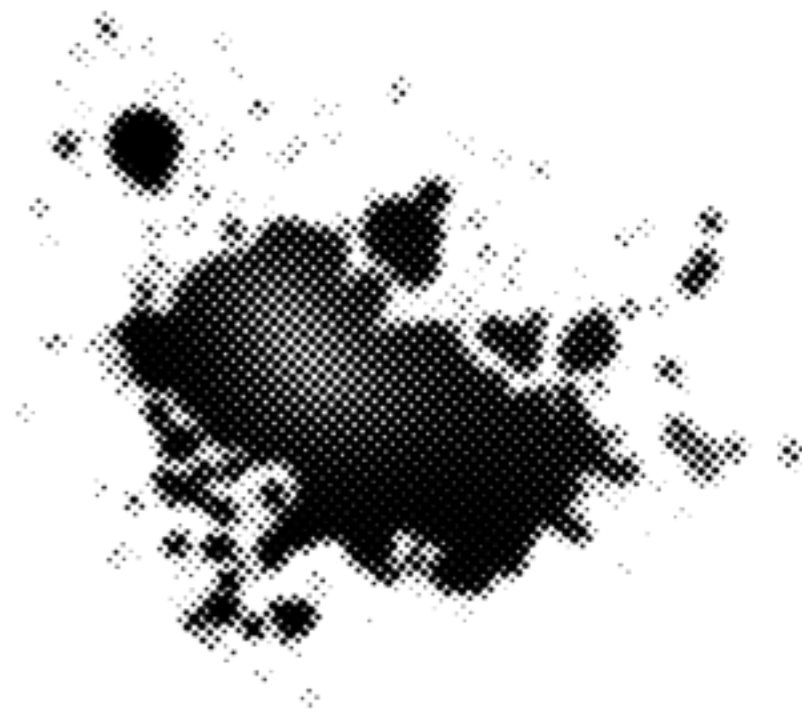
Ciò appare tanto più urgente in un momento in cui perfino la tradizionale expertise tecnico-giuridica di scrittura di bandi e capitolati sta clamorosamente rivelandosi inadeguata perfino alle regole già esistenti.

Qualcosa già si muove. L'accordo tra Università di Torino e Regione Piemonte per la formazione degli operatori e il supporto alla scrittura dei bandi di alcuni anni fa è un primo esempio di interventi volti ad affrontare il problema e innalzare la qualità dell'approccio delle amministrazioni.

Altri fermenti più recenti, dal dialogo competitivo, al precommercial procurement ai bandi di idee affrontano più radicalmente la questione al suo cuore.

Non si riuscirà a instradare le città sulla via della tecnologia e dell'innovazione, però, se non si saprà fare un deciso salto di qualità in questo senso, immaginando nuove regole e nuovi principi.

Sovviene un vecchio ammonimento proprio della migliore cultura giuridica, quello di Riccardo Orestano, uno dei maggiori romanisti del '900, il quale commentando le constitutiones imperiali romane e il codice di Giustiniano ci ha insegnato che in alcuni momenti storici il salto di civiltà è talmente alto che occorre non adeguare le norme che non riescono più a tener dentro la realtà, ma gettarle via, per scriverne di nuove.



## FABIO FULVIO

RESPONSABILE SETTORE POLITICHE PER LO SVILUPPO, CONFCOMMERCIO

Crediamo sia necessario distinguere il concetto di Ricerca (o Ricerca e Sviluppo), svolta in laboratori pubblici o di grandi imprese, qualche volta medie, che lascia tracce visibili nei bilanci, che prevede collaborazioni con università e centri di ricerca, che potrebbe certamente beneficiare, ad esempio, dell'incentivo all'assunzione di ricercatori, con quello di Innovazione, concetto molto più ampio, che riguarda il modo in cui l'impresa modifica il suo approccio al mercato, che ha impatti profondi sul suo modello di business, che coinvolge anche micro e piccole imprese, spesso in maniera più difficilmente "rendicontabile" (difficilmente lascia traccia nei bilanci dell'impresa) ma non per questo meno importante e meritevole di incentivazione. È importante, quindi, che le politiche di incentivazione pubblica comprendano misure a favore della ricerca e misure a favore dell'innovazione, queste ultime soprattutto nelle micro e piccole imprese, che raramente fanno ricerca secondo gli schemi classici.

## FLAVIA MARZANO

PRESIDENTE STATI GENERALI DELL'INNOVAZIONE

Finanziamenti finalizzati e vincolati a iniziative in cui i soggetti citati debbano agire necessariamente in modo cooperativo. Un ulteriore elemento di facilitazione potrebbe essere una mappatura delle competenze (sia universitarie e dei centri di ricerca che della aziende).

## ENNIO RUBINO

PRESIDENTE STRESS SCARL



Il modello di collaborazione strutturata fra soggetti pubblici di ricerca, Università e imprese quali ad esempio i distretti tecnologici, è sicuramente una forma capace di creare le migliori sinergie tra queste realtà e le amministrazioni pubbliche. La nascita di strutture stabili senza finalità di lucro ma gestite con logiche imprenditoriali - che vuol dire avere capacità di autosostentamento economico-finanziario da ricercare all'interno del mercato della ricerca (bandi regionali, nazionali ed europei) e dei servizi per la ricerca e l'innovazione - consente di ottimizzare le risorse e puntare efficacemente all'innovazione, allo sviluppo tecnologico e all'internazionalizzazione mettendo in rete i soggetti a questo interessati.

Attraverso una forte integrazione degli input derivanti dall'industria, associazioni di settore, imprese e tecnici, e del know-how sviluppato negli anni dagli istituti di ricerca operanti sul territorio, si può, ad esempio, puntare a fornire alcuni degli strumenti e tecnologie in grado di dare un nuovo slancio in chiave di sostenibilità e di sicurezza alla filiera delle costruzioni e all'indotto correlato nonché al benessere percepito dagli utenti finali.

Per questo con STRESS, in Campania, si punta a costituire un network nazionale ed internazionale per favorire il trasferimento tecnologico, la promozione e la diffusione della cultura dell'innovazione in un settore strategico come quello delle costruzioni che ha ricadute immediate sull'industria e che è anche in grado di influire sulla qualità del tessuto cittadino.



## LUCIA MAZZONI

### ASTER

Favorendo la nascita di un partenariato in grado di rendere il soggetto pubblico partecipante, con il suo specifico ruolo, alla creazione del sistema della ricerca e dell'innovazione, e all'impegno rispetto al suo funzionamento.

Nell'esperienza dell'Emilia-Romagna è stata efficace la costituzione della Società consortile ASTER, partecipata da questi tre soggetti, per realizzare azioni che favorissero lo sviluppo del sistema produttivo regionale attraverso il trasferimento di conoscenza e la ricerca industriale. Il consorzio è il luogo in cui i diversi interessi e le diverse istanze vengono rappresentate e in cui il soggetto istituzionale - la Regione - trova uno spazio di confronto con i rappresentanti del sistema regionale della ricerca industriale e con il sistema imprenditoriale.

In Regione, l'attività che ha assorbito maggiori risorse e che ha ottenuto una risposta molto concreta dal territorio riguardava uno schema di incentivazione per progetti di ricerca e sviluppo di taglio medio-piccolo, adatto alle piccole e medie imprese, impostato nel rispetto della disciplina europea degli aiuti di Stato alla ricerca e sviluppo, ma con una articolazione del contributo differenziata per voci di spesa. Tale articolazione ha premiato le spese per le neo assunzioni di giovani laureati in materie tecnico-scientifiche da destinare allo sviluppo del progetto di ricerca, e le spese per contratti di collaborazione con centri di ricerca o laboratori di prova, in particolare uni-

versitari. Queste due voci hanno rappresentato il vero valore aggiunto dei progetti: da un lato le imprese sono state sollecitate a rafforzare le proprie strutture di ricerca e sviluppo con nuovo personale, dall'altro sono state spinte a collaborare con strutture esterne di ricerca, tradizionale barriera da sempre difficile da superare.

- \* <http://www.ponrec.it/notizie/2011/maggio/innovazione-nel-settore-dei-servizi/>
- \* MEETING THE CHALLENGE OF EUROPE 2020 - The Transformative Power of Service Innovation Report, [http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/\\_getdocument.cfm?doc\\_id=7958](http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7958)
- \* [http://ec.europa.eu/research/horizon2020/index\\_en.cfm?pg=competitive-industry](http://ec.europa.eu/research/horizon2020/index_en.cfm?pg=competitive-industry)







## FRANCESCO ODDONE

COMUNE DI GENOVA



Dalla nostra esperienza, possiamo affermare che si è rivelato vincente il percorso intrapreso dal mondo della ricerca e delle aziende per la trasformazione di Genova in Città intelligente, guidato dalla leadership locale con una logica di pianificazione integrata.

## CINZIA COPPOLA

ASSORETIPMI

Le Associazioni per prime devono svolgere un ruolo di collante: Assoretipmi ha già da tempo iniziato colloqui positivi sia con diverse università italiane sia con centri di ricerca applicata in diversi settori strategici (uno per tutti, itticoltura), procedendo con la necessaria urgenza che il momento richiede ma anche con la giusta gradualità nella selezione delle strategie da adottare, senza dimenticare il ruolo delle aziende come attori primariamente coinvolti del sistema. In tutto ciò sono intervenuti anche già positivi contatti di tipo governativo che stanno evolvendosi verso la programmazione di attività comuni, su cui probabilmente l'associazione sarà chiamata a fare la propria parte anche indicando la o le direzioni da intraprendere e le priorità da rispettare, soprattutto in questa delicata fase di svolta dell'economia nazionale.



## PAOLA NEGRIN

LAB#ID

Anche da questo punto di vista, il Lab#ID può portare una testimonianza diretta e un'esperienza che può essere replicata anche in altri contesti. Lab#ID è un centro di ricerca che opera all'interno di una Università, in parte sostenuto da un soggetto pubblico (la CCIAA di Varese), in parte dai progetti che il laboratorio stesso si procura e realizza. Il laboratorio è al centro di un network che raccoglie aziende, sia potenziali utenti finali / clienti, sia fornitori di sistemi.

L'equilibrio di questo sistema complesso sta nel modello di business che il Lab#ID si è dato: rimanere super partes rispetto all'offerta tecnologica e di servizi, e quindi rispetto ai soggetti che li offrono, e operare per il mercato ma non nel mercato, rimanendo quindi un'entità no profit interna all'università, invece di diventare uno spin off. Questo modello è stato capito, apprezzato e premiato da tutti i soggetti citati, e ha permesso di realizzare tutti gli obiettivi definiti dalla CCIAA di Varese nei disciplinari di finanziamento concessi nel tempo (tre, per i periodi 2007-2009, 2010-2012, 2013) e dalle aziende: le oltre 50 che in questi anni hanno commissionato al Lab#ID studi di fattibilità per l'adozione di sistemi RFID nelle loro organizzazioni, e le oltre 150 fornitrici di sistemi RFID, o parti di essi, che nel tempo hanno chiesto di entrare nel network.

Attraverso le proprie attività il Lab#ID ha facilitato le relazioni



tra tutti questi soggetti e veicolato opportunità di finanziamento locali, regionali, nazionali e europee, ponendosi come catalizzatore di progetti e soggetti, oltre che parte integrante delle progettualità proposte.

Approfondimenti sul Lab#ID, modello, attività e relazioni con il network, sono disponibili nel libro “Sei anni di storia Lab#ID”, scaricabile gratuitamente al link:

[http://www.varesesmartcity.com/Sei\\_Anni\\_di\\_Storia\\_LabID.pdf](http://www.varesesmartcity.com/Sei_Anni_di_Storia_LabID.pdf)





## ANTONELLA GALDI

RESPONSABILE AREA AMBIENTE,  
SVILUPPO E TERRITORIO - ANCI

ANCI si pone l'obiettivo di capire che cosa sta accadendo nelle nostre città, per poi poter essere un soggetto in grado di fornire assistenza alle amministrazioni comunali da un lato e porsi come interlocutore con le amministrazioni centrali dall'altro. Il ruolo dell'ANCI è prevalentemente istituzionale, anche se oggi, grazie proprio al tema Smart Cities, il dialogo con il mondo delle aziende sta diventando sempre più forte e questo determina un significativo valore aggiunto. L'obiettivo è proprio di riportare l'attenzione sulle aree urbane, superando il limite del finanziamento al comune piuttosto che a una programmazione regionale. Il che vuol dire pensare ai territori come comunità all'interno delle quali esiste un'amministrazione comunale, o più amministrazioni comunali nel caso delle aree vaste, che deve captare la ricchezza, le intelligenze di cui sono por-

tatori centri ricerca, università; un potenziale altissimo che dobbiamo esportare nelle nostre aziende di piccole e medie dimensione.

Parlando di smart cities, fino ad oggi si è parlato, e guardato, prevalentemente alle grandi aziende, io credo che oggi la sfida sia proprio quella invece di iniziare a pensare a interventi che facciano crescere il nostro territorio. Gli obiettivi sono quelli di garantire una migliore qualità della vita dei nostri cittadini, opportunità di sviluppo e di crescita, valorizzando il potenziale che noi abbiamo a disposizione. E il potenziale che abbiamo a disposizione nelle nostre comunità è costituito dai cittadini, che sono parte attiva e fondamentale di questo processo, dalle nostre aziende, che sono prevalentemente di taglio medio-piccolo, dalle nostre intelligenze, che crescono nei contenitori che nascono all'interno delle città, siano questi centri di ricerca o università, o anche tutte quelle altre forme meno strutturate che vedono la partecipazione anche attraverso strumenti innovativi come i social network. Credo sia di

questo che dobbiamo parlare oggi. Non pensare più esclusivamente a interventi che abbiano come destinatari le amministrazioni comunali o piuttosto di finanziamenti diretti delle imprese. Dobbiamo ragionare su un nuovo modello di governance, valorizzando le esperienze che si stanno sperimentando all'interno di progetti smart cities, forse i più efficaci in termini di collaborazioni tra diversi soggetti. Istituire quindi fondazioni, associazioni, ma senza voler imbrigliare in forme già precostituite. Consentire piuttosto alle ricchezze e alle intelligenze di un territorio di confrontarsi, di contaminarsi, per pensare insieme a modelli di smart cities che devono essere differenziati da territorio a territorio.

Non abbiamo un modello di smart city da proporre, abbiamo 8.000 comuni che sono in grado, ovviamente non parcellizzando gli interventi ma lavorando insieme, di poter garantire percorsi di sviluppo e di crescita con un rapporto stretto e collaborativo che coinvolge necessariamente il mondo delle aziende. L'Agenda Digitale deve esse-



re in qualche modo lo stimolo. In questa fase stiamo definendo già i primi regolamenti, il processo attuativo di una norma che definiva dei principi che oggi invece si deve confrontare con le norme che dovranno dar vita a dei percorsi concreti. L'idea è quella di riportare questo discorso alla concretezza, al fare, e utilizzare al meglio le poche risorse disponibili. In ambito europeo l'attenzione sulle città è forte, finalmente avremo nella prossima programmazione comunitaria risorse destinate direttamente alle città, questa è un'occasione importante, da non perdere. Il tema di smart cities, fuori da quelle che sono mode che in qualche modo passano, ci offre la possibilità di mettere insieme parti importanti del paese, che sono appunto le amministrazioni pubbliche in rapporto virtuoso con le aziende e soprattutto con le intelligenze del territorio.

## DONATELLA MOSSO

FONDAZIONE TORINO WIRELESS

La Città di Torino è partita con un esperimento: si è resa conto che era necessario collaborare e per collaborare ha scelto di dotarsi di uno strumento di governance che è la Fondazione Torino Smart City. La Fondazione ha al suo interno la Camera di Commercio di Torino, l'Unione Industriale, il Politecnico, l'Università ecc. Per Torino Smart City abbiamo scelto la strategia dell'informalità: non c'è una fee, non c'è un'adesione, abbiamo chiesto al territorio, e non solo al territorio perché l'adesione può essere fatta anche da aziende e da soggetti esterni al territorio, di aderire alla Fondazione per ascoltare, per mettersi in primis in ascolto.

La città deve essere fattore abilitante. E come fa ad abilitare? Ecco, io lancio lì una sfida. Per esempio, come Città di Torino abbiamo lanciato insieme col Politecnico di Torino, l'Università e

l'INPDAP, un master per i funzionari pubblici, perché si parla di imprese, si parla di partenariato pubblico o privato, di nuovi strumenti, di business, di strumenti di business, modelli di business, ma poi ci si scontra con funzionari spaventati, che non hanno gli strumenti, ed è molto difficile fare qualche cosa. Noi crediamo che sia fondamentale investire sulla formazione dei funzionari: bisogna creare una classe di dirigenti, di funzionari, di P.O. come capo di amministrazione, che sappiano cosa significa attivare dei contratti di nuova generazione con le aziende.

In quest'ottica di investire sul futuro, seconda sfida che stiamo affrontando sulla città di Torino, è un progetto che si chiama "Smile" che poi lanceremo, adesso siamo quasi in dirittura di finalizzazione, stiamo per intravedere il traguardo, ma sarà poi a settembre che avremo i risultati. Cosa abbiamo provato a fare? per scongiurare il rischio che la smart city si divida per settori, la mobilità e smart city, l'energia e smart city, ecc., noi abbiamo provato ad incrociare queste due dimensioni.



Come le abbiamo incrociate? Abbiamo creato dei tavoli di lavoro, dove abbiamo messo insieme allo stesso tavolo circa 40 persone che provengono da mondi differenti. C'erano i funzionari della pubblica amministrazione, abbiamo coinvolto tutti gli assessorati e tutte le direzioni, c'era un comitato esecutivo, c'era la giunta, il sindaco che ha dato mandato alla giunta, poi gli assessori hanno individuato i loro direttori generali che poi hanno individuato i funzionari: perché smart city non può essere in capo a un assessorato. Io per anni ho lavorato nel settore della disabilità; chi di voi conosce il tema della disabilità sa che questo ambito prevede delle commissioni interassessorili, perché la disabilità tocca la mobilità, tocca il welfare, uguale è per la tematica smart city. Con questa ottica abbiamo messo intorno a questi tavoli, funzionari di diversi settori. I tavoli erano coordinati sempre da una persona della città e Torino wireless che ne faceva da facilitatore. Il Piemonte, la città di Torino, ha fatto nascere questo soggetto che ha proprio

nella mission quello di facilitare la collaborazione tra imprese, centri di ricerca e istituzioni, mettere insieme perché le cose accadano, mettere le persone a lavorare insieme. Però Torino wireless ha fatto da soggetto tecnico, ma chi c'è in questi tavoli sono in primis i centri di ricerca, l'università, il politecnico e poi le associazioni, tutto il territorio. Abbiamo visto che le tematiche sono mobilità, inclusione, dove c'è l'inclusione digitale ma anche dei servizi, la parte di stili di vita, quindi ambiente, alimentazione, la parte dei rifiuti e poi la parte dell'energia.

Gli obiettivi di questo lavoro sono, per sintetizzarli, tre:

1. fotografare quello che c'è già, perché tante città hanno veramente un sacco di servizi che sono già smart ma noi siamo veramente poco bravi a venderci, a proporle ai cittadini, a metterle in rete; abbiamo scoperto che alcuni funzionari non sapevano che la città di Torino faceva quelle cose, è triste a dirsi, ma succede

2. darsi degli indicatori di risultato: bisogna misurarsi, bisogna avere anche il coraggio di dire, questo servizio serve, lo implementiamo, questo forse deve migliorare

3. scegliere una, due, massimo tre azioni prioritarie, tre progetti e portarli avanti, non milioni di cose, milioni di progetti: questi sono i nostri obiettivi a brevissimo.

Chiudo con la Social Innovation, un'altra delle parole chiave della mappa: la città di Torino crede tantissimo nella Social Innovation, quindi dare spazio ai giovani. Abbiamo 10 progetti sul bando nazionale, ma non è sufficiente, da questi ne nasceranno degli altri.

Al tavolo di Smile ci sono le imprese. Le imprese, quali? Le grandi ma anche le piccole e le medie. Perché? Perché il rischio, e so che dico una cosa che condividete in molti, è che la grande impresa arrivi lì col suo catalogo, con le sue soluzioni. È meravigliosa la grande impresa, però si deve portare dietro anche le piccole e le medie sen-



nò il rischio è che poi dopo non si crei sviluppo all'interno delle città.

## SONIA MASSOBRIO

DIRETTORE NET4PARTNERS

Innanzitutto io sono direttore di una giovanissima società di consulenza che si chiama Net4Partners, ho un'esperienza che viene dal territorio, dalle istituzioni e oggi faccio un lavoro bellissimo che è quello di traduttrice, facilitatrice dell'incontro dei linguaggi diversi fra le amministrazioni pubbliche le imprese e i centri di ricerca. Lo faccio con grande passione e chi mi conosce lo sa e stiamo lavorando soprattutto nelle regioni del centro Italia, Umbria, Marche, Toscana ed Emilia Romagna che sono fortemente caratterizzate da un tessuto imprenditoriale molto vivace, molto piccolo e hanno elementi di eccellenza fortissimi, le Marche che sono la città dove io risiedo esprimono già forti eccellenze che sono note a livello internazionale, da Tod's che tutti conosciamo alla creatività con le winx, la rainbow che stanno in paesini piccolissimi di qualche migliaio di abitanti. Qual è la difficoltà

che io tutti i giorni vivo nel fare il mio lavoro e che le imprese, in questo momento di disorientamento si trovano a dover risolvere? Noi parliamo di fare sistema, parliamo di fare rete e lo facciamo dal punto di vista delle istituzioni che sono strutturate per avere degli uffici, per avere dei servitori delle comunità, dei civil servant che devono lavorare, pensare, dedicare parte della loro giornata a governare e a costruire delle politiche che possano sostenere queste dinamiche di rete, abbiamo a che fare con imprenditori che tutti i giorni corrono in una condizione di mercato assolutamente stringente con dei tempi e delle necessità di risposta istantanee, cioè oggi andiamo veramente a prendere decisioni in tempo reale e che stretti dalla crisi mal trovano il tempo e le modalità di mettersi a dialogare con la pubblica amministrazione anche quando questo è una loro prerogativa, una loro volontà. Allora, proprio per dare qualche flash, il tema della cultura è essenziale, cultura a tutti i livelli, cultura di chi governa, cultura degli imprenditori, ma soprattutto un



approccio di apertura, un approccio al confronto, cosa che è indispensabile per fare rete. Noi chiediamo agli imprenditori di fare rete sulle loro spalle, chiediamo alle amministrazioni di fare rete con i soldi pubblici che gli imprenditori mettono in gioco affinché il sistema pubblico diventi effettivamente un sistema. Ma allora qui è lo snodo importante, cioè come far parlare efficacemente centri di ricerca, imprese, amministrazioni pubbliche, su questioni concrete che siano l'agire in piccolo all'interno di una strategia grande. Questa è la sfida che noi dobbiamo veramente affrontare. E noi, come società di consulenza, quello che cerchiamo di fare è veramente dare le gambe sui territori a politiche nazionali, internazionali, europee, internazionali, quindi supportando anche le imprese ad accedere al credito, credito agevolato che c'è, credito agevolato che le regioni mettono a disposizione anche con il fondo perduto su delle politiche che non vengono comprese dalle imprese, che non vengono comunicate nel modo giusto, perché non vengono as-

sistite nel modo giusto o non abbiamo la capacità di penetrare. Allora, secondo me la filiera più importante che dobbiamo riuscire a mettere in campo è quella di un linguaggio concreto che dal centro arrivi al territorio mettendo insieme tutte le risorse, tutte le istituzioni e tutte le energie, sia della società civile che dell'impresa perché l'impresa oggi, l'impresa che conosco io, l'impresa sana, l'impresa dinamica, l'impresa innovativa, ma anche di persone imprenditori che hanno la terza media e che quindi non dialogano in inglese, ma capiscono benissimo la potenzialità dell'ICT a disposizione delle nuove progettualità dei territori e delle città, loro capiscono benissimo, come i sindaci capiscono benissimo, poi non hanno gli strumenti, poi sono i nostri funzionari che devono dare le gambe, ma gli imprenditori capiscono benissimo, vanno assistiti, vanno accompagnati, una volta indirizzati sono veramente dei motori incredibili. Un ultimo spunto interessante: le imprese di ICT, information technologies stanno diventando, quelle intelligenti e illuminate, il ve-

ro volano dei nuovi servizi pubblici, perché non si propongono più come imprese che fanno ICT, ma entrano dentro il servizio e lo erogano, come esternalizzazione di una rete di vendita in e-commerce di un territorio per esempio, o come soggetti che entrano in un servizio di efficientamento energetico, quindi assistono gli enti nel rendere possibile interventi di manutenzione fruendo di risparmi energetici a loro spese; cioè i nuovi modelli di business che le imprese di ICT stanno mettendo in campo sono quelli: ti faccio io l'investimento, ti gestisco io la safety, la security di questa città, le ztl, mi dai una parte del gettito che io ti porto a casa, quindi mi aiuti ad ammortizzare l'investimento ma io ti aiuto a gestire un servizio pubblico. Questo va fatto e qui precommercial procurement, living lab, forme di apertura della partnership pubblica o privata sono indispensabili, dobbiamo sdoganare le smart cities e l'innovazione da questi legacci che sono effettivamente ormai, questi non è lo sportello unico, queste imprese vogliono poter lavora-



---

re, e noi dobbiamo essere non la semplificazione amministrativa, dobbiamo essere capaci di cantierare forme di partnership legalizzata tra il pubblico e il privato, come fanno in Svezia, nei paesi del nord.





# IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA E DELLE CCIAA

# 8

In quale modo, e attraverso quali metodologie e strumenti, le amministrazioni locali devono coinvolgere le aziende nella definizione delle proprie scelte strategiche, nonché delle visioni dell'evoluzione della comunità urbana in un medio-lungo periodo? quale deve essere lo specifico ruolo delle Associazioni di Categoria e delle CCIAA?

# IL RUOLO DELLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA E DELLE CCIAA



## STEFANO PARISI

PRESIDENTE CONFINDUSTRIA DIGITALE

Alla base di servizi smart per i cittadini vi è la capacità di produrre una visione architeturale, tecnologica e metodologica unitaria che sia accettata e adottata da tutti i potenziali attori presenti sul territorio. Tale visione è il risultato di un processo di elaborazione e standardizzazione che deve essere necessariamente realizzato in partnership tra le amministrazioni locali e la filiera di servizi/tecnologie abilitanti. Ciò che è richiesto, quindi, è una governance pubblica che coordini e integri i lavori dei diversi attori coinvolti. In un paese come l'Italia, è questo il maggiore "costo" e, di conseguenza, ostacolo alla realizzazione di una smart city. Non si tratta né di pensare a investimenti isolati in reti wireless, né di perseguire lo sviluppo di singole applicazioni più o meno utili, ma incapaci di dialogare tra loro. Il passaggio chiave è la costituzione di un "sistema nervoso" di comunicazione e controllo che permetta lo scambio e la integrazione di dati e servizi. È grazie a questo sistema nervoso che gli investimenti privati in reti o applicazioni possono trovare completa valorizzazione, sviluppandosi efficacemente e in modo pienamente sinergico a servizio di un insieme di città "smart".

Il dispiegamento dei processi interessati, infatti, è spesso sovracomunale: per loro natura intrinseca essi non si limitano al perimetro amministrativo (cosa particolarmente evidente nei trasporti, nelle dinamiche ambientali e turistiche) ma evi-

denziano dinamiche a maggiore scala e su rete di poli (centri abitati, poli di produzione ecc.). Inoltre, hanno spesso rilevanza sovracomunale anche ambiti di competenza regionale che incidono pesantemente sulla qualità di vita, come la sanità e la formazione e l'istruzione, così come sovracomunali sono spesso i territorio di scala idonea a esercitare un'adeguata capacità di attrazione (reti di distretti industriali e di servizi, ambiti di ricerca ed innovazione, sistemi turistici diffusi, percorsi culturali).

Per cogliere al meglio tutte le potenzialità insite nei processi innovativi bisogna garantire possibilità di utilizzo dei dati che vengono raccolti dalle reti di sensori, al fine di consentire lo sviluppo di applicazioni innovative, in grado di intercettare e soddisfare i bisogni delle comunità di riferimento. A questo scopo, accanto all'ottimizzazione di processi già esistenti, è importante creare un contesto favorevole all'emergere di nuovi processi. Per questo le amministrazioni pubbliche devono tendere alla creazione di "piattaforme" su cui rendere accessibili i dati necessari e legittimamente trattabili, per mettere ciascuno in grado di sviluppare di nuove soluzioni. Il modello di riferimento può essere quello dell'app-store, in cui - mutatis mutandis - trovino spazio, accanto alle iniziative istituzionali e dei grandi attori del mercato, sia idee innovative provenienti dal mondo privato, siano essi imprese, start-up o singoli cittadini.



## CLAUDIA LOPEDOTE

SEGRETARIO GENERALE DEL CONSIGLIO ITALIANO PER LE SCIENZE SOCIALI

## GIOVANNI VETRITTO

SOCIO DEL CONSIGLIO ITALIANO PER LE SCIENZE SOCIALI E DIRETTORE GENERALE DELLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO

Il problema del credito è tanto noto quanto ancora senza risposta. Nel Paese dei record per numero di PMI sul totale delle imprese (la crisi ha ulteriormente ridotto le dimensioni medie delle imprese, attestando anche una maggiore resistenza di queste ultime rispetto alle medio-grandi) e di maggiori difficoltà nell'accesso al credito bancario da parte delle imprese (si veda l'ultimo Report della Bce sull'accesso al credito delle PMI, ottobre 2012-marzo 2013), sarebbe opportuna una riflessione articolata sui soggetti, le funzioni e le possibili sinergie atte a garantire un sostegno economico-finanziario a misura di innovazione attraverso la gestione delle asimmetrie informative (e non il loro aggiramento per carenza o incapacità di gestione, con l'intero rischio che ricade sull'innovatore). Uno dei problemi già segnalati, ad esempio, con riferimento alle imprese del Mezzogiorno e non solo, è se e quanto conti ai fini dello sviluppo e dell'innovazione avere i centri decisionali delle istituzioni finanziarie sul territorio, invece che soltanto sportelli. Nel caso delle banche quindi, so-

no più utili all'innovazione le banche locali che sono in grado di selezionare le imprese non sul rischio, ma sulle capacità di innovazione e di fare nuova impresa. In passato, un ruolo importante per le PMI è stato svolto dalle banche di credito cooperativo in chiave distrettuale. Oggi occorre rivedere (e valutare) la tipologia e l'adeguatezza dei prodotti finanziari proposti dagli istituti di credito alle imprese, per durata, spese coperte, garanzie, agevolazioni.

Ovvero tutta l'attività non ordinaria che le banche dovrebbero svolgere di regola. Con forme innovative di gestione mista, partenariati pubblici-privati, ripensando alle sinergie tra le imprese pubbliche locali, le fondazioni di origine bancaria, Regioni ed enti locali, Camere di commercio, altre partnership lungo un continuum pubblico-privato con un ruolo forte del terzo settore in generale, che in alcune Regioni ha a lungo giocato e oggi non più, con crescenti difficoltà in arrivo. E più che mai necessarie ad individuare forme di coperture assicurative per i processi di più lungo periodo, finanziamento di rischio, venture capital per early stage ecc. Ridisegnando la mappa delle reciproche convenienze.

In tale problema rientra, poi, quello della tipologia di fattori di produzione da finanziare. Ovvero quali sono le specificità territoriali e settoriali (la complessità dei prodotti) delle imprese italiane e in che misura la rarefazione della liquidità incide per l'uno o l'altro di questi fattori. Un elemento da valutare anche nei bandi pubblici. Si potrebbe scoprire che, per le microimprese altamente innovative è più importante finanziare la formazione e l'accrescimento delle competenze del personale,



quando non proprio l'investimento per personale dipendente in generale, che non le dimensioni del capitale o il dinamismo tecnologico in termini assoluti.

Si tratta di fare una riflessione sulla natura dell'oggetto dell'impresa, sui limiti e gli asset, gli ostacoli e i facilitatori del processo e dei percorsi che segue l'innovazione. Ad esempio, valutando realisticamente quali sono i fattori produttivi strategici di processi a contenuto variabile di capitale materiale e immateriale.

Occorre un'alleanza che sia propulsiva al superamento della retorica dell'innovazione

In primo luogo, individuando le carenze informative e conoscitive di ciascuno dei soggetti. Ad esempio, in fase di regia pubblica e di presidio dei processi di individuazione dei fabbisogni e degli interlocutori, di conoscenza preliminare e di predisposizione di strumenti di controllo e valutazione ex post, affrontando i nodi del reperimento di competenze ad hoc di cui le PA sono sprovviste (il che impedisce di ricentrare gli strumenti e le risorse); e della natura dei valutatori (interni a quale sistema e processo? Soggetto pubblico o privato?). Forse aiuterebbe intanto la più ampia trasparenza delle informazioni, dei dati istruttori e degli altri atti.

## **ANNA BROGI**

RESPONSABILE QUALITÀ, SICUREZZA E AMBIENTE - ENEL

Il coinvolgimento degli stakeholders privati nel processo di sviluppo di una comunità intelligente è fondamentale, in quanto soggetto abile a reperire e realizzare investimenti. Le Pubbliche Amministrazioni locali hanno il compito di creare le migliori condizioni di contesto per facilitare la realizzazione degli investimenti di soggetti privati. Solitamente la strutturazione di Associazioni ad hoc, finalizzate allo sviluppo di progetti innovativi, rappresenta un elemento cardine di condivisione delle scelte e degli orientamenti strategici tra soggetto pubblico e privati.

## **FRANCESCO ODDONE**

COMUNE DI GENOVA

Dalla nostra esperienza, possiamo affermare che, una volta iniziato il percorso, dapprima di studio, poi di lavorazione e realizzazione della trasformazione verso la smart city, risulta utile la creazione di uno strumento di Governance locale. Nel nostro caso lo strumento è stato la creazione dell'Associazione Genova Smart City: strumento semplice e flessibile e nel



contempo democratico, sebbene di complessa governance, per proseguire l'impegno condiviso in maniera strutturata. Dell'Associazione fanno parte il mondo della ricerca, dell'industria (PMI e grandi imprese), mondo delle Istituzioni e della finanza.

## PAOLA NEGRIN

LAB#ID

Nell'esperienza del Lab#ID (si veda la risposta alla domanda 7), le CCIAA, e nello specifico la CCIAA di Varese, possono avere un ruolo fondamentale per la promozione di iniziative concrete a supporto del territorio, con un coinvolgimento diretto nella cabina di regia e con il supporto economico per la realizzazione di tali iniziative. A Varese, la locale CCIAA ha agito in entrambe le direzioni, in particolare co-progettando e sostenendo il Lab#ID in modo da rendere disponibile un centro di competenza in loco per diffondere conoscenza, competenze, nuove idee e opportunità. La CCIAA opera inoltre recependo e promuovendo progetti che il Lab#ID propone a supporto della comunità, economica e urbana. Un esempio concreto è il progetto Varese SmartCity, il cui obiettivo è stato quello di creare un ecosistema di servizi per lo sviluppo territoriale, abilitato dalla tecnologia NFC: un progetto elaborato dal Lab#ID, sostenuto economicamente dalla CCIAA di Varese, e in cui sono state progressivamente coinvolte anche le istituzioni locali e le Associazioni di Categoria, che lo hanno

veicolato ai propri associati. Nel caso specifico, le Associazioni di Categoria sono diventate parte attiva del progetto solo quando questo era già avviato, e quindi non hanno avuto un ruolo attivo nella formulazione iniziale degli obiettivi e nelle prime attività di promozione dell'iniziativa, cosa che invece sarebbe auspicabile.





# STRATEGIE DI FINANZIAMENTO ALLA CRESCITA INTELLIGENTE





Con la strategia “Europa 2020”, l’Unione europea punta a uscire dalla crisi ed a preparare l’economia dell’Unione per il prossimo decennio. Tre sono le priorità chiave e cinque gli ambiziosi obiettivi per rilanciare il sistema economico e promuovere una crescita “intelligente, sostenibile e solidale” basata su un maggiore coordinamento delle politiche nazionali ed europee.

Tra il 2000 e il 2010 l’Unione ha cercato di migliorare crescita e occupazione con la Strategia di Lisbona. Europa 2020 nel subentrare a Lisbona, condividendone alcuni aspetti, individua tre priorità:

- **crescita intelligente**: sviluppare un’economia basata sulla conoscenza e sull’innovazione;
- **crescita sostenibile**: promuovere un’economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva;
- **crescita inclusiva**: promuovere un’economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale.

I progressi verso la realizzazione di questi obiettivi saranno valutati sulla base di cinque traguardi principali rappresentativi a livello di UE, che gli Stati membri saranno invitati a tradurre in obiettivi nazionali definiti in funzione delle rispettive situazioni di partenza:

- ▶ il 75% delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni deve avere un lavoro;

- ▶ il 3% del PIL dell’UE deve essere investito in ricerca e sviluppo (R&S);
- ▶ i traguardi “20/20/20” in materia di clima/energia devono essere raggiunti;
- ▶ il tasso di abbandono scolastico deve essere inferiore al 10% e almeno il 40% dei giovani deve avere una laurea o un diploma;
- ▶ 20 milioni di persone in meno devono essere a rischio povertà.

L’esecutivo comunitario ha presentato anche “sette iniziative faro per catalizzare i progressi relativi a ciascun tema prioritario”:

- ★ Unione dell’innovazione per migliorare le condizioni generali e l’accesso ai finanziamenti per la ricerca e l’innovazione, facendo in modo che le idee innovative si trasformino in nuovi prodotti e servizi tali da stimolare la crescita e l’occupazione.
- ★ Youth on the move per migliorare l’efficienza dei sistemi di insegnamento e agevolare l’ingresso dei giovani nel mercato del lavoro.
- ★ Agenda europea del digitale per accelerare la diffusione dell’internet ad alta velocità e sfruttare i vantaggi di un mercato unico del digitale per famiglie e imprese.
- ★ Europa efficiente sotto il profilo delle risorse per contribuire a scindere la crescita economica dall’uso delle risorse, favorire il passaggio a un’economia a basse emis-





sioni di carbonio, incrementare l'uso delle fonti di energia rinnovabile, modernizzare il nostro settore dei trasporti e promuovere l'efficienza energetica.

- ★ Politica industriale per l'era della globalizzazione onde migliorare il clima imprenditoriale, specialmente per le PMI, e favorire lo sviluppo di una base industriale solida e sostenibile in grado di competere su scala mondiale.
- ★ Agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro onde modernizzare i mercati occupazionali e consentire alle persone di migliorare le proprie competenze in tutto l'arco della vita al fine di aumentare la partecipazione al mercato del lavoro e di conciliare meglio l'offerta e la domanda di manodopera, anche tramite la mobilità dei lavoratori.
- ★ Piattaforma europea contro la povertà per garantire coesione sociale e territoriale in modo tale che i benefici della crescita e i posti di lavoro siano equamente distribuiti e che le persone vittime di povertà e esclusione sociale possano vivere in condizioni dignitose e partecipare attivamente alla società.

La rinnovata Strategia sembra essere connaturata con il perseguimento del "bene comune" e trova nel ruolo delle forze sociali, della società civile organizzata, dei cosiddetti corpi intermedi, i naturali soggetti interessati a promuoverla ed esserne protagonisti.

Non vi è alcun dubbio che il processo decisionale e le azioni attuative sarebbero tanto più efficaci quanto più partecipate e condivise.

Tra i principali obiettivi troviamo:

- ➔ Collegamento e assegnazione di fondi agli obiettivi di Europa 2020. Tali obiettivi comprendono l'incremento del tasso di occupazione, la lotta alla povertà, il miglioramento dell'accesso all'istruzione, investimento maggiore in ricerca e tecnologia, utilizzando l'energia in modo più efficiente e la promozione di tecnologie pulite per ridurre le emissioni di biossido di carbonio.
- ➔ Invito per gli Stati membri a firmare contratti di partenariato. Tali programmi corrispondono sostanzialmente ai programmi nazionali di riforma che gli Stati membri devono sviluppare e attuare nel quadro della strategia Europa 2020 per i quali è necessario stabilire una priorità di investimento, l'allocazione delle risorse e degli obiettivi da raggiungere.
- ➔ Rafforzare la dimensione territoriale. Il Trattato di Lisbona che l'Unione europea dovrebbe promuovere non solo per quanto riguarda la coesione economica e sociale, ma anche la coesione territoriale. Ciò implica che l'UE dovrebbe mirare a garantire uno sviluppo più equilibrato delle attività economiche in tutte le sue regioni, incluse le zone urbane e rurali, le isole e le regioni periferiche. In particolare, la Commissione intende prestare maggiore attenzione alle aree urbane, e per aumentare



il coinvolgimento degli enti locali e regionali nei programmi operativi.

- ➔ Rafforzare i partenariati. La Commissione intende aumentare il coinvolgimento degli attori locali e regionali, le parti sociali e le organizzazioni della società civile nell'attuazione dei programmi operativi. Vuole inoltre favorire la diffusione di approcci di sviluppo locale basate su partnership tra i vari attori interessati.

Anche la dimensione urbana della politica di coesione 2014-2020 sancisce l'allineamento con la strategia di Europa 2020, conferendo particolare importanza alla programmazione strategica ed integrata, all'approccio territoriale integrato, alla concentrazione tematica, alla maggiore attenzione verso i risultati e ad un sistema di erogazione ottimizzato.

Il quadro strategico comune stabilisce, infatti, una priorità per le aree urbane, occorre, quindi, definire aree di programma per rispondere ai bisogni del territorio, avere meccanismi di coordinamento tra fondi, un approccio integrato per rispondere alle esigenze specifiche di aree geografiche più colpite dalla povertà e di gruppi a più alto rischio di discriminazione e o esclusione, un elenco di città in cui le azioni integrate per lo sviluppo sostenibile sono state attuate, l'individuazione delle aree in cui lo sviluppo verrà attuato. Occorre, inoltre, favorire le community di sviluppo locale, ovvero l'attuazione bottom-up di sviluppo locale e investimenti integrati territoriali.

Con tali azioni si intende rafforzare il ruolo della UE per azioni urbane, la coesione territoriale e rafforzare il processo di pro-

grammazione per interventi nelle aree urbane; migliorare l'approccio integrato per lo sviluppo delle città, favorire la nascita di nuovi strumenti per lo sviluppo urbano sostenibile (come indicato nel programma "Horizon 2020").