



La Smart City è morta?

**Dalla Smart City allo Smart Citizen:
protagonista del ritorno al futuro per le città**

Indice

La Smart City è morta: l'affermarsi dello Smart Citizen	03
NextGeneration EU e PNRR: il piano di cambiamento dei modelli urbani	13
Quali sono le leve di cambiamento che rendono possibile l'evoluzione dei modelli cittadini?	18
Conclusioni	22



La Smart City è morta: l'affermarsi dello Smart Citizen

“**Death to the Smart City**”, così esordisce in copertina l'autorevole rivista MIT Technology Review, ponendo un forte dubbio su un trend centrale dello sviluppo economico e sociale a livello globale. Del resto l'**evoluzione dei modelli cittadini** è un tema centrale nel mondo occidentale da ormai più di due secoli. Dal 1800 ad oggi, in poco più di 200 anni, la **popolazione mondiale** ha raggiunto quasi **8 miliardi** (+800%), crescita che non accenna a diminuire. Secondo le ultime stime dell'Onu, nel **2050** il mondo sarà popolato da circa **9,7 miliardi** di persone sino poi ad arrivare ad **10,4 miliardi** nell'anno 2100.

Attualmente circa il 55% della popolazione mondiale si concentra all'interno delle città, che coprono approssimativamente solo il 2% della superficie terrestre, ma sono responsabili del consumo del 75% delle risorse del nostro pianeta. Se si pensa che già entro il **2050 l'80%** vivrà in **aree urbane ad alta densità di popolazione** allora i trend demografici descritti evidenziano ancor di più come i **centri urbani**, oltre a ricoprire un **ruolo** sempre più **centrale** nella vita delle persone, saranno anche chiamati ad affrontare nuove **sfide e complessità**. Ad esempio, tematiche già centrali quali **sviluppo sostenibile** e **cambiamenti climatici** avranno un impatto sempre più rilevante sulle infrastrutture urbane.

In questo contesto, uno dei termini più risonanti, utilizzato esponenzialmente negli ultimi decenni per sintetizzare l'innovazione urbana, è “**Smart City**”, la città ideale dal forte contenuto di **automazione** che fa della **tecnologia** un punto centrale in grado di risolvere le problematiche emergenti.

La tecnologia da sola è davvero in grado di poter definire una città come “**Smart City**” ed essere la reale risposta alle difficoltà che nei prossimi anni ci troveremo ad affrontare all'interno dei contesti urbani?



Secondo gli ultimi studi del MIT, il concetto di **Smart City** come lo abbiamo inteso finora, non rappresenta più il modello ideale di città; ne è la riprova il fatto che questa **errata interpretazione** ha portato ad una serie di **fallimenti** per chi ha provato a metterlo in pratica.



“**Smart City**” è un termine coniato alla **fine del '900** in parallelo con l'ascesa dei servizi di telecomunicazione e la nascita di internet. Questa espressione è diventata nel tempo sinonimo di una città caratterizzata dall'uso intelligente ed esteso delle tecnologie digitali.





Nel 2017 a **Toronto** era stato approvato il progetto di rinnovamento urbano chiamato **Quayside** del valore di \$3.9 miliardi, che si basava sulla creazione di un **quartiere full-tech** dotato di costruzioni smart, robo-taxi, marciapiedi riscaldati, raccolta autonoma dei rifiuti e tecnologie di monitoraggio digitale dagli incroci stradali all'utilizzo delle panchine. Il progetto è stato interrotto a **maggio 2020** per un eccessivo costo di vendita previsto per gli immobili del quartiere, e in quanto l'idea di una città completamente tecnologica, basata sulla continua **raccolta** ed elaborazione di **dati** che **minacciava** il **rispetto** della **privacy** cittadina non si sarebbe potuta introdurre a Toronto, città in cui l'attenzione alla privacy e sicurezza sono fondamentali.

Nel 2016 la città di **Columbus** si è aggiudicata un premio per investimenti di decine di milioni di dollari in seguito alla vittoria della **Smart City Challenge**, una gara destinata alla realizzazione di un progetto di rinnovamento cittadino disputata tra varie città americane. Il progetto della città di Columbus prevedeva la sperimentazione di **Wi-Fi hub** per aiutare i residenti a pianificare gli spostamenti, **app** per pagare gli **autobus**, prenotare l'utilizzo di servizi di **trasporto sharing**, **ricerca di posti auto** e **navette a guida autonoma**. Dopo cinque anni, il **progetto** non è **mai decollato**. Sono stati installati solamente sei hub, utilizzati per pianificare solo otto viaggi dopo luglio 2020. Sono state introdotte navette autonome nel febbraio 2020, ma quindici giorni dopo il servizio è stato bloccato a causa di un incidente che ha mandato un passeggero in ospedale. Infine, solo 1.100 persone hanno scaricato l'app di pianificazione viaggi su biciclette e scooter condivisi e mezzi pubblici.



Fin dai primi anni 2000 la città di **New York** ha iniziato ad investire nello sviluppo di **piste ciclabili** per favorire gli spostamenti «short range» e pianificare il traffico. Tuttavia, non sono stati considerati alcuni aspetti pratici per i ciclisti urbani, come l'assenza di parcheggi custoditi e conseguente **furto dei mezzi** che scoraggiava i cittadini all'utilizzo delle proprie biciclette.

A **Marsiglia**, all'interno del percorso di innovazione della città, nel 2018 si è sviluppato un progetto che aveva tra le tante iniziative, un articolato sistema per la **videosorveglianza cittadina**, con l'installazione di oltre 1600 videocamere in tutta la città, e oltre 50 videocamere smart in grado di individuare ed eventualmente segnalare alla polizia comportamenti sospetti. Tuttavia, un gruppo di attivisti chiamato Technopolice ha sollevato seri dubbi sul **mancato rispetto della privacy** dei cittadini, combattendo di fatto l'utilizzo di queste videocamere da parte della Polizia.



Guardando a questi esempi, si può evincere che se le innovazioni tecnologiche non vengono inquadrare all'interno di una visione complessiva e sistemica della città e del suo futuro, rimangono **frammenti** di un **mosaico** di cui non si legge il disegno e viene meno la capacità di essere al servizio dei residenti, comportando lo spreco di importanti risorse economiche.

Tuttavia, il **valore** ed i principi ispiratori della **Smart City** non hanno perso di significato, ma è evidente la necessità di un **approccio differente** nella sua progettazione e sviluppo, non più basato sulla mera applicazione della tecnologia nelle città, bensì incentrato su **tre step** fondamentali:

- Ricerca dei **bisogni** emergenti, sensibilità e volontà di coloro che abitano la Smart City: i cittadini
- Studio delle **soluzioni** realizzabili, abilitate dalla tecnologia, in grado di soddisfare questi bisogni
- **Execution** della strategia di implementazione delle soluzioni progettate

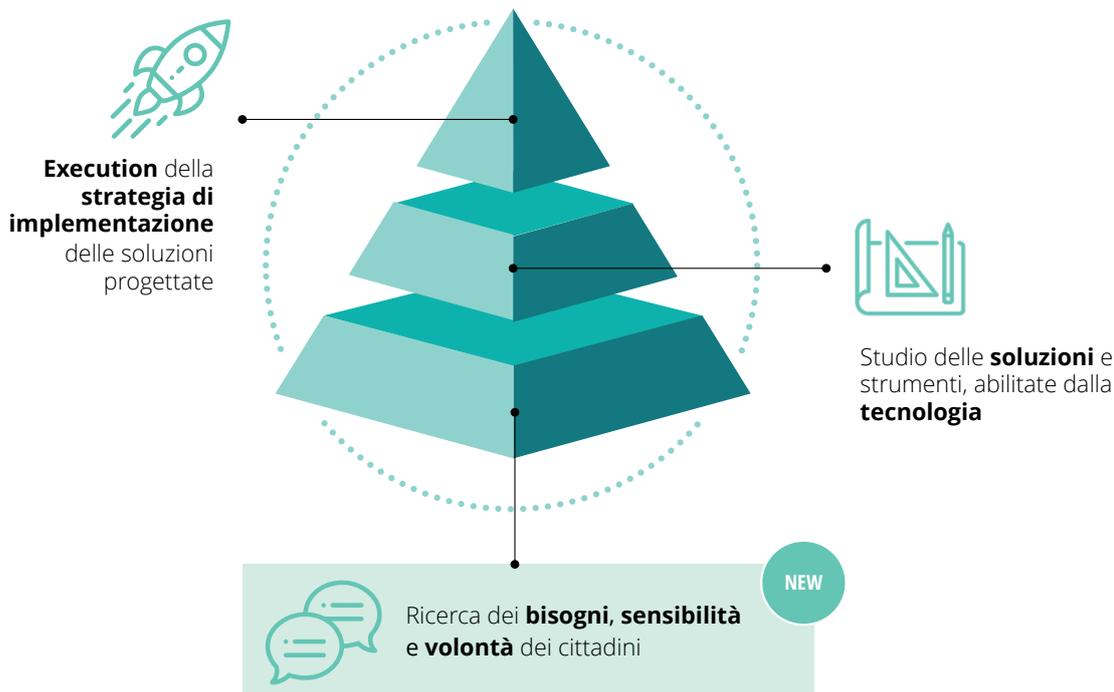
Un approccio di buon senso figlio di **esperienze del passato**, che, in un contesto nel quale nessuno può definirsi esperto del futuro, diventa essenziale per **leggere le dinamiche di cambiamento** e definire soluzioni adatte a gestire il nostro presente e proiettarci verso le evoluzioni del futuro delle nostre città. Del resto i cambiamenti da interpretare e gli stimoli di innovazione sono tanti. Fattori quali la pandemia, lo sviluppo tecnologico, l'affermarsi di generazioni con rinnovate sensibilità e l'aumento dell'aspettativa di vita media hanno modificato le **caratteristiche** del cittadino



odierno. Si registrano oggi **bisogni** sempre più sentiti all'interno delle **città**, una maggiore **sensibilità** verso la sostenibilità, una **propensione al cambiamento** grazie alla digitalizzazione, a cui si aggiunge la volontà ed il desiderio di essere più **coinvolti** nelle **iniziative del proprio quartiere** e città.

Partendo da questa considerazione, abbiamo cercato di cogliere le tendenze ed i desiderata dei cittadini attraverso un'indagine demoscopica a livello nazionale in collaborazione con **Marketing Problem Solving**.

Si rende necessario un **approccio differente** nello sviluppo di una Smart City



Una prima chiara evidenza che si denota è una particolare importanza ed attenzione legata ai servizi di **prossimità**. È infatti molto sentita la necessità vivere in un contesto urbano in cui tutti i servizi, necessari al soddisfacimento dei bisogni, si trovano “a portata di mano”. Tuttavia, **7 italiani su 10** ritengono che il proprio quartiere **non sia in grado** di offrire e soddisfare i bisogni sotto indicati.

Il 95% dei cittadini ritiene importante vivere in un quartiere in cui sono presenti servizi di prossimità di utilizzo «quotidiano e non»



ISTRUZIONE: per una famiglia su tre è fondamentale avere luoghi di **istruzione** (es. asili, scuole, ...) nel proprio quartiere. Questo numero aumenta nelle grandi città con picchi che raggiungono il **40%**.



LAVORO: il **16%** dei cittadini, di cui il **23%** giovani, preferirebbe avere il proprio ufficio/luogo di **lavoro** all'interno del quartiere. Dato in forte decrescita rispetto al 2021 (51%), certificando l'affermazione dello smart working come modalità di lavoro.



SALUTE: il **47%** dei cittadini ritiene la **salute** sia un bisogno di primaria importanza all'interno di un hub cittadino (+2% rispetto allo scorso anno), di cui il **62%** sono anziani.



ATTIVITÀ RICREATIVE (CINEMA, DISCOTECHE, ...): il **26%** dei cittadini ritiene fondamentale poter svolgere attività ricreative nel proprio quartiere, numero che cresce nelle grandi città (**33%**).



VERDE PUBBLICO: il **48%** degli intervistati ritiene fondamentale avere un'area verde nei pressi dell'abitazione. Questo numero crescere fino al **55%** guardando agli over 65.



SUPERMERCATI E ALIMENTARI: il **70%** dei cittadini ritengono fondamentale la presenza di supermercati e alimentari all'interno del proprio quartiere, numero che cresce per le famiglie monocomponente (**82%**).

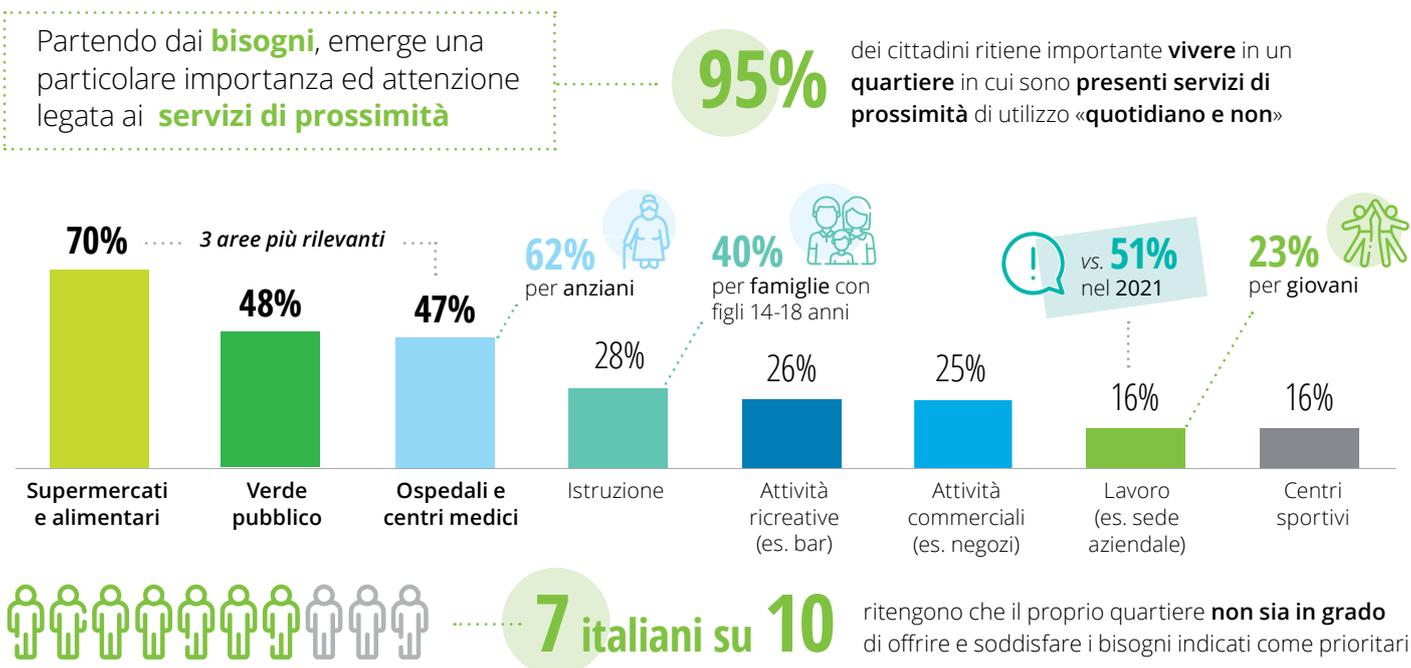


ATTIVITÀ COMMERCIALI: il **25%** della popolazione esprime la necessità di avere attività commerciali a una distanza massima di 15 minuti a piedi o in bici.



CENTRI SPORTIVI: il **16%** dei cittadini ritiene fondamentale la presenza di centri sportivi all'interno del proprio quartiere.

FIGURA 1 | I cittadini ritengono importante la vicinanza ai servizi di utilizzo quotidiano e occasionale



Una necessità di prossimità che riporta alla memoria il modello della **15-Minutes City**, modello urbanistico in cui tutti i servizi necessari si trovano ad una distanza massima di 15 minuti a piedi o in bici.

Si affermano, inoltre, a livello cross generazionale **nuove sensibilità**: la **sostenibilità** ed il rispetto dell'ambiente emergono come bisogni reali, sentiti da tutti ed in particolar modo da parte delle nuove generazioni. Il **64%** della **Gen-Z** si sente disposta a fare uno sforzo economico per acquistare prodotti ecosostenibili e **2 Italiani su 3** dichiarano di voler vivere e consumare in modo più equo e sostenibile. Inoltre, è cambiata la **percezione** che i cittadini hanno del concetto di sostenibilità per lo sviluppo urbano.

Per **9 cittadini su 10** la **sostenibilità** è una **leva strategica prioritaria** nello sviluppo dei modelli urbani. In particolare, per i cittadini, gli elementi più rilevanti da considerare per rendere il proprio **quartiere** più **sostenibile**, sono: la **raccolta differenziata** e **corretta gestione dei rifiuti** per ridurre

Per 9 cittadini su 10 la sostenibilità è una leva strategica prioritaria nello sviluppo dei modelli urbani

FIGURA 2 | Nuove sensibilità e propensione alla sostenibilità

Una maggiore **sensibilità** delle nuove generazioni...

85%

dei cittadini sostiene che la **sostenibilità** è una **leva strategica prioritaria** nello sviluppo di modelli urbani



2 italiani su 3

ritengono che il proprio quartiere **non sia in grado** di offrire e soddisfare i bisogni indicati come prioritari



64%

della **Gen-Z** si sente disposta a fare uno sforzo economico per acquistare **prodotti ecosostenibili**

l'inquinamento ambientale (per il 66%), lo sviluppo di **aree verdi** (51%) e la **riqualificazione energetica degli edifici e riduzione degli sprechi idrici** (40%). Inoltre, per oltre **1 cittadino su 3**, la costruzione di nuove piste ciclabili è emersa come aspetto da non tralasciare per uno sviluppo sostenibile del proprio quartiere.



Secondo i cittadini, gli **elementi** più rilevanti da considerare per rendere il proprio **quartiere più sostenibile** sono:



66% Raccolta differenziata e gestione dei rifiuti



51% Sviluppo Aree Verdi



40% Riqualificazione edilizia e riduzione degli sprechi idrici

Oltre ai temi di prossimità e sostenibilità, i cittadini hanno sviluppato comportamenti più evoluti e una maggior **propensione al cambiamento** anche grazie alla **digitalizzazione**:

- Il **64%** dei cittadini vede la **digitalizzazione** come un'area fondamentale sulla quale canalizzare investimenti
- Il **60%** dei cittadini afferma che non abbandonerà mai più l'**utilizzo di app e servizi online**
- La quasi **totalità dei cittadini (91%)** si mostra propenso all'utilizzo di **soluzioni digitali** (ad esempio app) per la **gestione di pratiche amministrative**
- Tuttavia, il **10%** indica che ad oggi la pubblica amministrazione del proprio comune presenta un elevato livello di digitalizzazione.

Ormai solamente **1 cittadino su 10** ritiene efficiente una gestione unicamente **fisica** per la gestione della burocrazia. Infatti, circa **la metà** dei cittadini predilige una **gestione totalmente digitale** e i restanti **4 su 10** preferiscono un **modello ibrido**.



Solamente 1 cittadino su 10 ritiene efficiente una gestione unicamente fisica per la gestione della burocrazia

FIGURA 3 | Una maggiore propensione al cambiamento grazie alla digitalizzazione

La **digitalizzazione** è vista sempre più come uno strumento fondamentale per semplificare la burocrazia

64%

degli **italiani** vede la **digitalizzazione** come un'area fondamentale sulla quale canalizzare investimenti

91%

dei cittadini si mostra propenso all'utilizzo di **soluzioni digitali** (es. app) per la **gestione di pratiche amministrative...**

... ma solo

1 cittadino su 10

indica che ad oggi la **pubblica amministrazione** del proprio comune abbia un **elevato livello di digitalizzazione**



Circa la metà

dei **cittadini** predilige una **gestione totalmente digitale** della burocrazia...

... ed i restanti

4 su 10

prediligono un modello di **amministrazione ibrido** (mix tra fisico e digitale)



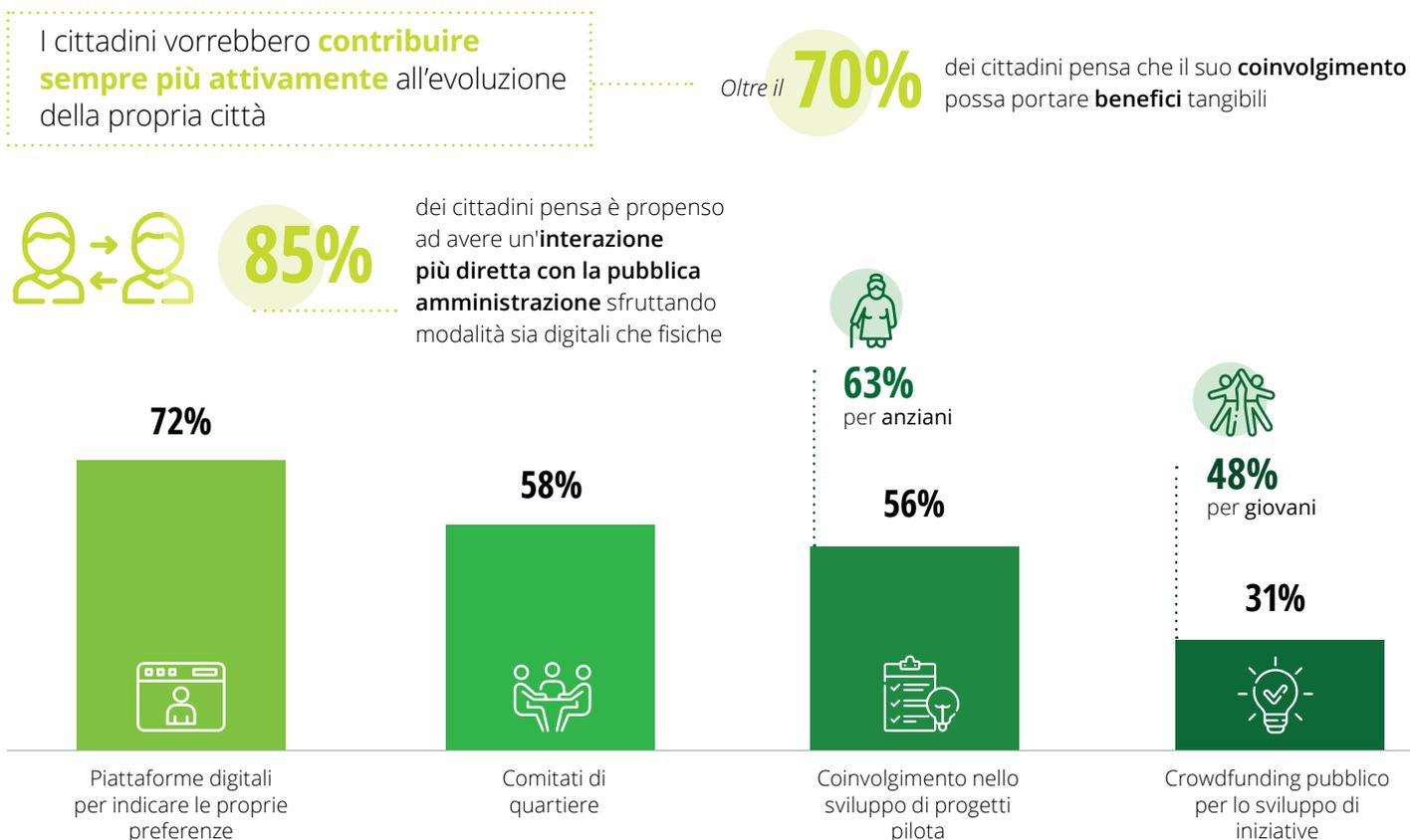
Il 90% dei cittadini non si sente coinvolto attivamente nello sviluppo di iniziative di miglioramento della città, ma oltre il 70% pensa che un proprio coinvolgimento possa portare benefici tangibili

Infine, l'insieme di questi bisogni, sensibilità e predisposizione al cambiamento, ha portato ad una crescente volontà di **partecipare attivamente** all'evoluzione della propria città, spesso partendo direttamente dal proprio quartiere. Tuttavia, più dell'**82%** dei cittadini intervistati si è detta non essere pienamente a conoscenza delle iniziative di sviluppo della città, e ritiene che negli ultimi anni **non** siano state intraprese **azioni o iniziative concrete** volte a migliorare la qualità della vita nel contesto in cui vivono.

Il **90%** dei cittadini **non** si sente **coinvolto** attivamente nello sviluppo di iniziative di miglioramento della città, ma oltre il **70%** pensa che un proprio **coinvolgimento** possa portare **benefici tangibili**; l'**85%** dei cittadini si mostra **propenso** ad avere un'**interazione più diretta** con la **pubblica amministrazione** sfruttando modalità sia digitali che fisiche tra cui: l'utilizzo di **piattaforme digitali** per raccogliere idee ed esprimere pareri (72%), e il coinvolgimento attivo nello sviluppo di **progetti pilota** (56%).



FIGURA 4 | La partecipazione e coinvolgimento del cittadino negli sviluppi urbani



Le tendenze individuate ci permettono di confermare il trend di **evoluzione del modo di vivere la Città** da parte del cittadino che è sempre più consapevole delle proprie necessità ma anche pronto e desideroso di contribuire allo sviluppo dei contesti urbani.

Un cittadino Smart (**Smart Citizen**): interessato e attento ai temi della **sostenibilità**, pronto a cogliere i benefici della **digitalizzazione**, attento **giudice della qualità dei servizi** e **pronto a partecipare attivamente** allo sviluppo del proprio quartiere e città.

Diventa dunque centrale cogliere questa tendenza per definire il percorso di evoluzione della città non tanto dal punto di vista dello sviluppo tecnologico, ma partendo dal reale beneficio che questo sviluppo procura allo **Smart Citizen**, il vero protagonista di un nuovo modo di vedere la Smart City: **non** più semplice **utente destinatario** e utilizzatore di servizi, ma **attore** e **co-creatore** del **percorso di evoluzione urbanistica**.

Lo "Smart Citizen" è un cittadino che intende vivere in una comunità che lo renda **partecipe dei cambiamenti**, pronto a beneficiare delle tecnologie applicate e propenso ad adeguarsi a stili e comportamenti che ne derivino.

Lo Smart Citizen: il vero protagonista di un nuovo modo di vedere la Smart City



FIGURA 5 | Identikit dello "Smart Citizen"



Lo **SMART CITIZEN** non più semplice utente destinatario e utilizzatore di servizi... ma anche **attore e co-creatore** del percorso di evoluzione urbanistica.

Cosa accomuna gli Smart Citizens?

1. Bisogni rinnovati
2. Nuove sensibilità su temi di sostenibilità
3. Digitalizzazione e propensione al cambiamento
4. Partecipazione e coinvolgimento nelle scelte

I casi di insuccesso visti precedentemente, come quello di Toronto, hanno avuto dei **risvolti positivi** proprio grazie all'ascolto delle reali esigenze del cittadino e ad un suo coinvolgimento diretto nelle scelte da intraprendere



A **Toronto**, dopo il fallimento del progetto full-tech **Quayside**, è stata disegnata la **versione 2.0**, che offre una rivisitazione totalmente diversa del quartiere, un **ibrido** che rappresenta l'unione tra la **natura** e la **manodopera umana** in cui vengono ascoltate le **esigenze del cittadino**: la necessità di avere case economicamente accessibili che siano circondate dalla natura, e siano efficienti nei consumi. Il nuovo disegno consiste in un quartiere a zero emissioni costituito da 800 appartamenti accessibili e sostenibili.

Il progetto di Smart City della città di **Columbus** non si è rivelato totalmente fallimentare, ma è stato ridisegnato al servizio del reale bisogno del cittadino: la **navetta** autonoma è stata trasformata in una modalità di trasporto per la **consegna** alla **banca del cibo**, al servizio delle persone più bisognose. È stata sviluppata un'app dedicata al **trasporto pubblico** di soggetti con **disabilità**, di cui il 70% si è dichiarato "soddisfatto" ed è stato avviato un **servizio "Uber like"** dedicato alle donne incinte per raggiungere gli appuntamenti medici. Cinque degli otto progetti lanciati dalla sfida proseguiranno, tra cui un sistema operativo a livello cittadino per condividere i dati tra enti governativi e privati, i Wi-Fi hub e le applicazioni per la pianificazione dei parcheggi e degli spostamenti. Smart Columbus si concentrerà anche sulla fornitura di accesso alla banda larga a tutti i residenti che ne sono sprovvisti, una lacuna evidenziata durante la pandemia.



A **New York**, per sopperire al problema dei furti di biciclette, partendo dall'iniziativa di un singolo cittadino, sono stati creati dei parcheggi custoditi accessibili tramite app, che hanno permesso di ridurre la frequenza di furti.

Nel 2020 la municipalità di **Marsiglia** ha deciso di ascoltare i cittadini per ridefinire e riallocare i fondi previsti per il progetto di **videosorveglianza di massa**. Le proposte riguardano una **riplanificazione dei fondi** utilizzati per lo sviluppo della rete di videocamere verso lo sviluppo di **sistemi** per affrontare problematiche quali ad esempio l'evasione fiscale.



Questo nuovo approccio di disegno della **Città del futuro**, che mette al centro lo Smart Citizen, trova nella **mobilità** un punto chiave e strategico per l'evoluzione dei contesti urbani.

La mobilità rappresenta, infatti, il **filo conduttore** per **soddisfare i bisogni emergenti del cittadino** in termini di **prossimità** ed è uno strumento chiave per il **raggiungimento di obiettivi** chiave **sostenibili ed innovativi**. Tuttavia, ad oggi il sistema di mobilità richiede un **profondo rinnovamento** in quanto non soddisfa appieno le attuali necessità del cittadino.

Considerando che più di **3 cittadini su 4** dichiarano che circa **80% dei viaggi** avvengono all'interno del **contesto urbano** in cui risiedono, solamente il **16%** dichiara un elevato livello di **soddisfazione** per i **servizi di mobilità** che utilizzano per gli spostamenti quotidiani e meno del **20% dei cittadini** crede che la città offra soluzioni di mobilità urbana **alternative ed innovative** adeguate. Tuttavia, a conferma delle mutate sensibilità, l'**83%** degli intervistati si sarebbe detto favorevole ad **utilizzare meno l'auto privata** se il trasporto pubblico fosse più efficiente.

In generale, la principale iniziativa indicata dai cittadini come leva di **miglioramento della mobilità** del proprio quartiere è l'**efficientamento dei mezzi pubblici** (**54%** dei cittadini). Ci sono tuttavia differenze di priorità tra giovani e anziani: i primi prediligono lo sviluppo di **soluzioni "leggere"** alternative all'auto come la bici (**40%**), mentre i secondi richiedono una maggiore

sicurezza attraverso un **rafforzamento dei controlli** su strada (**40%**).

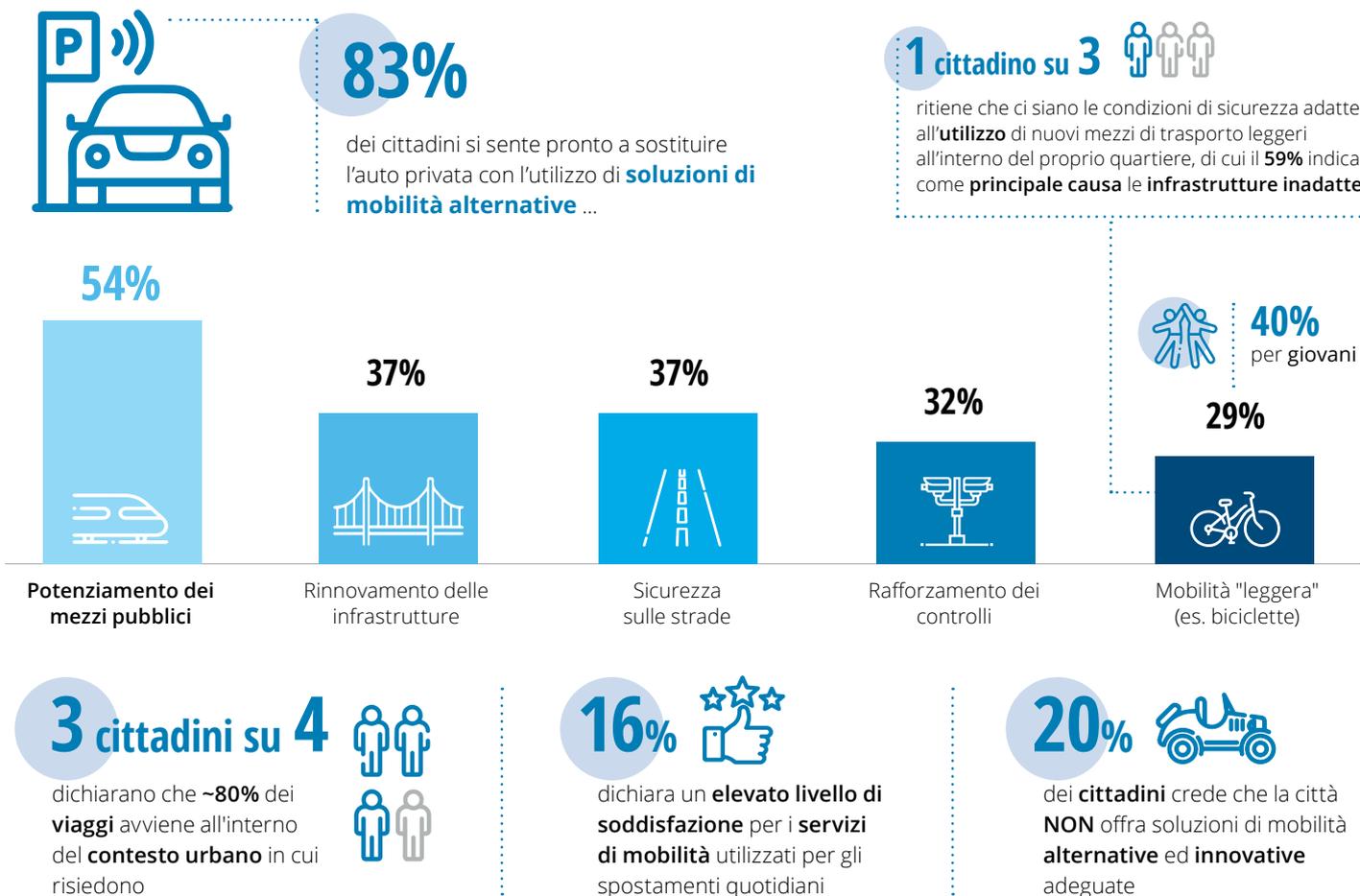
Rispetto alla mobilità "leggera", infine, solo **1 cittadino su 3** ritiene che vi siano le **condizioni di sicurezza** adatte all'**utilizzo** di nuovi mezzi di trasporto leggeri all'interno del proprio quartiere, di cui il **59%** indica come **principale causa** le **infrastrutture inadatte**.

La Smart City e la nuova mobilità urbana, anche per il raggiungimento degli sfidanti **obiettivi Europei "Sustainable Development Goals"** al **2030**, rappresentano elementi di crescita del sistema Paese da mettere in primo piano nel panorama evolutivo che ci si pone davanti.

Strumenti quali il **NextGeneratioEU** e il **PNRR** possono essere gli acceleratori di questo cambiamento per permettere di concretizzare e toccare con mano nozioni che finora sono rimaste prevalentemente astratte, passando dal disegno alla reale implementazione.

Solamente il **20%** dei cittadini crede che la propria città offra soluzioni di mobilità urbana alternative ed innovative adeguate

FIGURA 6 | L'evoluzione della mobilità urbana



NextGeneration EU e PNRR: il piano di cambiamento dei modelli urbani

La sfida che oggi ci troviamo ad affrontare è quella di **porre lo Smart Citizen al centro** della strategia di rinnovamento strutturale ed ascoltare quali sono le **esigenze emergenti** del cittadino, sfruttando con efficacia le **risorse pubbliche** messe a disposizione, con particolare attenzione verso il **Next Generation EU**.



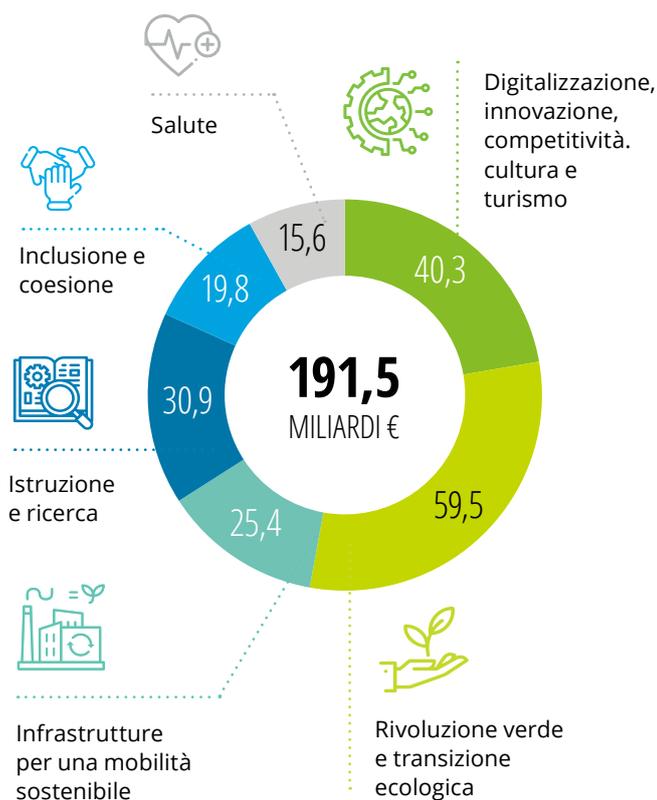
Ma che cos'è il Next Generation EU? E quali sono le sue finalità?

Per far fronte agli impatti socioeconomici negativi generati dalla pandemia, l'UE ha predisposto un piano di intervento europeo chiamato appunto «Next Generation EU» (NGEU), spesso definito dai media «Recovery Fund» (Fondo per la ripresa). Per la prima volta, il debito comune europeo finanzia un programma di ripresa post pandemia dei Paesi UE con **750 miliardi di euro**, dei quali **oltre la metà, 390 miliardi, è costituita da sovvenzioni**. Per poter accedere a questi fondi l'Italia opererà prevalentemente attraverso il PNRR (Piano nazionale di ripresa e resilienza), il documento strategico predisposto da parte del Governo italiano, presentato alla Commissione Europea il **30 aprile 2021 ed approvato 13 luglio 2021**. Il Piano si sviluppa intorno a tre assi strategici condivisi a livello europeo: transizione

Le risorse disponibili previste dal NGEU ammontano a 191,5 miliardi di euro da impiegare nel periodo 2021-2026

digitale e innovazione, transizione ecologica, e inclusione sociale e riequilibrio del territorio. Per poter trasformare questi orientamenti in realtà il Piano è stato articolato in 16 Componenti, raggruppate in **6 Missioni** (aree tematiche principali su cui intervenire, individuate in piena coerenza con i pilastri del Next Generation EU). Le **risorse disponibili** previste dal NGEU nel suo Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza (RRF) ammontano a **191,5 miliardi di euro** da impiegare nel periodo **2021-2026**.

6 aree tematiche su cui intervenire



40,3 M dedicati alla missione 1 **“Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo”**: missione volta a modernizzare il Paese attraverso la rivoluzione digitale nella P.A e nel sistema produttivo, le riforme di sistema (Giustizia e P.A) e gli investimenti in turismo e cultura.

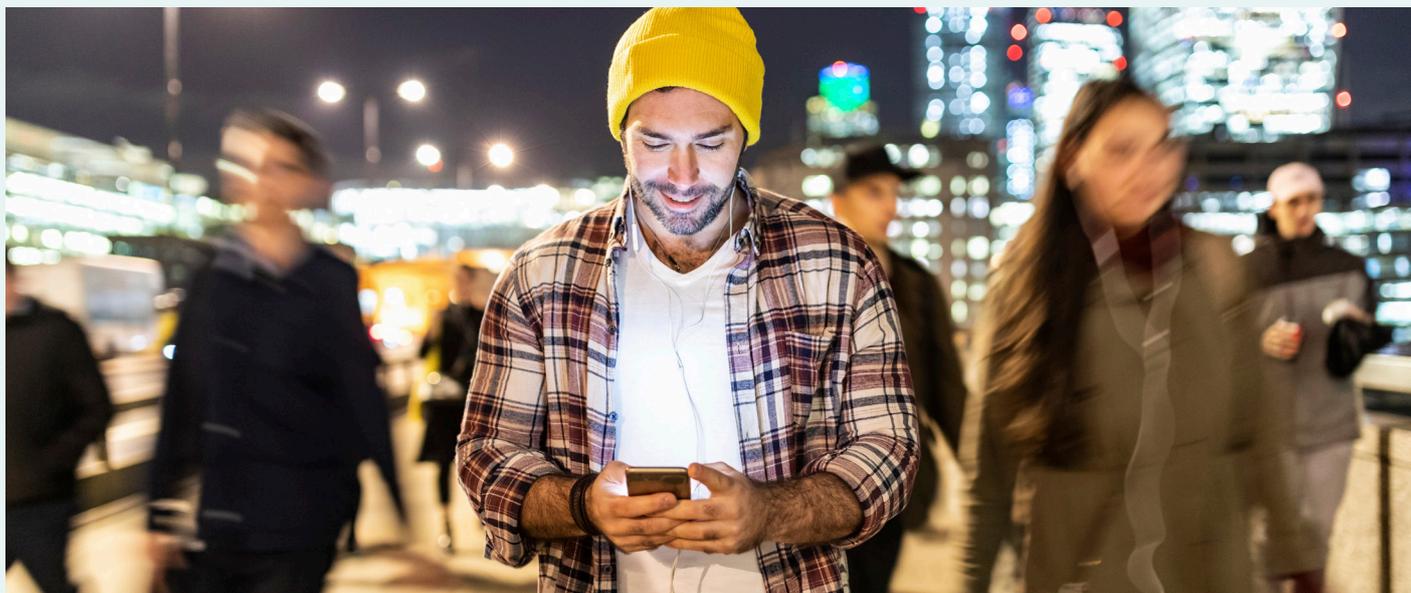
59,5 M dedicati alla missione 2 **“Rivoluzione verde e transizione ecologica”**: missione volta ad intensificare l'impegno dell'Italia per il raggiungimento degli obiettivi posti dall'European Green Deal.

25,4 M dedicati alla missione 3 **“Infrastrutture per una mobilità sostenibile”**: missione che si concretizza in due componenti principali quali l'alta velocità ferroviaria, e all'intermodalità e logistica integrata per il miglioramento del sistema portuale italiano.

30,9 M dedicati alla missione 4 **“Istruzione e ricerca”**: missione che si concretizza in due componenti principali quali il potenziamento delle competenze e diritto allo studio e l'incremento degli investimenti in ricerca e sviluppo per il potenziare la crescita del sistema economico.

19,8 M dedicati alla missione 5 **“Inclusione e coesione”**: missione che si concretizza in tre componenti principali quali il miglioramento delle politiche per il lavoro, la riorganizzazione di infrastrutture sociali, Famiglie, Comunità e Terzo Settore, e interventi speciali di coesione territoriale.

15,6 M dedicati alla missione 6 **“Salute”**: missione volta a rafforzare il sistema sanitario, intervenendo sullo sviluppo di una rete territoriale sempre più vicina alle persone e l'ammodernamento delle dotazioni tecnologiche del SSN.



I progetti che emergono maggiormente verso lo sviluppo di città sempre più smart si concentrano nelle **missioni 1,2 e 5**, e prevedono un fondi per oltre **34 miliardi di €**:



MISSIONE 1

- Progetto **“Mobility as a service for Italy”**, che mira a integrare più modalità di trasporto, incluse quelle in sharing, attraverso un unico canale digitale. A Milano si svilupperà anche un **“Living Lab”** per testare le tecnologie emergenti, quali la guida autonoma, con la diretta partecipazione dei cittadini.



MISSIONE 2

- Progetti integrati per lo sviluppo di **isole verdi e green communities**, al fine di rendere le città sempre più sostenibili. Sono stati presentati 140 progetti di sviluppo sostenibile nelle 19 isole minori.



MISSIONE 5

- Sviluppo di progetti integrati di **rigenerazione urbana e Piani Urbani Integrati (PUI)** del valore di **5,8 miliardi** volti a ridurre situazioni di degrado sociale e integrare le zone urbane limitrofe alle città Metropolitane, trasformando questi territori in città sostenibili e smart.

Che percezione ha il cittadino del PNRR?

Circa il **40%** dei **cittadini** ritiene necessario far leva sul NGEU per **sviluppare infrastrutture di mobilità sicure** e all'**avanguardia**, dirigendosi sempre più verso una mobilità flessibile e a basso impatto ambientale. A dimostrazione di ciò, dopo la pandemia il **29%** degli **italiani** ha deciso di modificare le proprie abitudini di spostamento, **incrementando l'utilizzo della bicicletta** o di **soluzioni di mobilità condivisa**. Il NGEU viene quindi visto dai cittadini italiani come un'occasione unica per:

- Rafforzare la **sicurezza delle opere** e dei **collegamenti pubblici** (32% Italia vs 25% media europea).
- Costruire una **rete capillare ed omogenea** sul territorio nazionale (32% Italia vs 24% media europea).
- Ridurre le **tempistiche di realizzazione** dei **cantieri** (35% Italia vs 20% media europea) attraverso investimenti necessari ad ottimizzare ed efficientare i processi di realizzazione delle opere.



FIGURA 7 | La percezione del NextGeneration EU

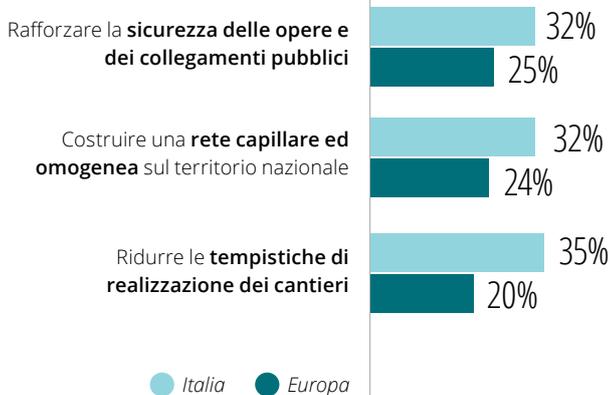
Il **NextGenerationEU**, accolto con rappresenta un **acceleratore** per



fiducia da parte dei cittadini, l'**evoluzione** della **mobilità urbana**



Il **NGEU** viene visto come un'**occasione unica** dai cittadini ed imprese per le seguenti ragioni...



... che evidenziano la **mobilità sostenibile** come un'**area prioritaria di intervento**

55%
delle **aziende**

considera lo sviluppo di infrastrutture per una **mobilità sostenibile** un'area prioritaria per lo sviluppo dell'economia del Paese



54%
dei **cittadini**

40%
dei **cittadini**

ritiene necessario far leva sul **NGEU** per sviluppare **infrastrutture di mobilità sicure** e all'avanguardia

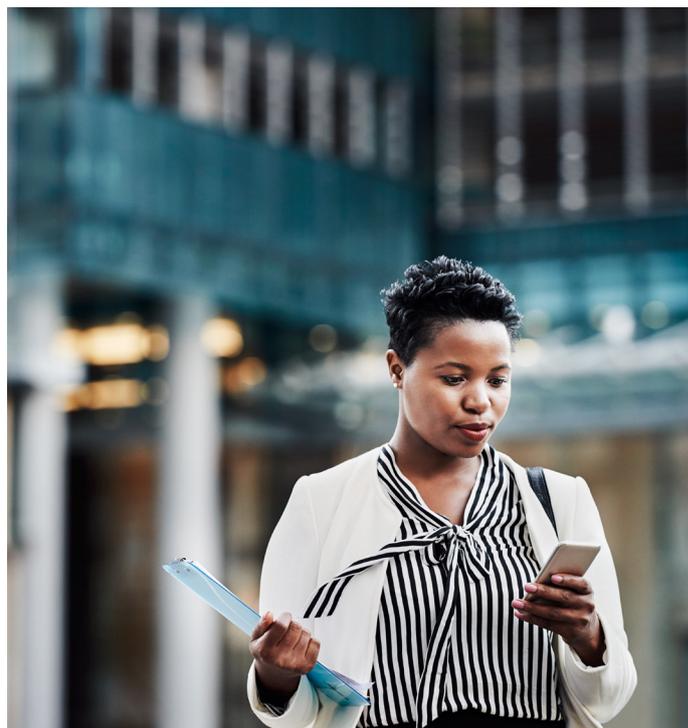


Il PNRR è stato dunque accolto con molta fiducia da parte di cittadini, ma non solo. Anche le imprese vedono nel PNRR una grande opportunità di crescita. Infatti, **9 aziende su 10** vedono nel PNRR un mezzo fondamentale per sostenere lo sviluppo dell'Italia. Tuttavia, il **50%** delle aziende è ancora in **attesa** delle **linee guida** definitive mentre **solo il 30%** ha già iniziato ad **interessarsi** alle **tematiche**.

9 aziende su 10 vedono nel PNRR un mezzo fondamentale per sostenere lo sviluppo dell'Italia

Il **72%** delle **aziende** e il **76%** **consumatori italiani** hanno fiducia verso le capacità del proprio Paese di eccellere in questo delicato compito, dato aumentato dopo la divulgazione del programma previsto dal Governo. Il PNRR ha inoltre sviluppato l'interesse delle aziende verso la missione della **digitalizzazione** e dell'**innovazione**, che è cresciuto del **16%** a seguito dell'approvazione del PNRR (68% del totale delle aziende intervistate) e si colloca al **primo posto** come **priorità** circa le aree di intervento per il rilancio del Paese.

Il 55% delle aziende, e il 54% dei cittadini intervistati considerano la mobilità come area prioritaria di intervento per lo sviluppo dell'economia del Paese



Grande rilevanza viene data anche allo sviluppo di **infrastrutture** per una **mobilità sostenibile**: il **55%** delle **aziende**, e il **54%** dei **cittadini** intervistati considerano infatti la mobilità come area prioritaria di intervento per lo sviluppo dell'economia del Paese.

L'opportunità che il nostro Paese ha davanti è dunque accolta con curiosità ed entusiasmo da tutti gli attori coinvolti: cittadini, imprese e istituzioni. Tuttavia, si rende necessaria una **collaborazione armonica** tra di essi ed un'**attenta regia** per raggiungere con successo gli obiettivi del Piano. Ma i cittadini possono davvero fare la differenza in questo percorso?



Quali sono le leve di cambiamento che rendono possibile l'evoluzione dei modelli cittadini?



Il PNRR e i fondi messi a disposizione, per essere investiti correttamente e coerentemente con i cambiamenti in atto nei contesti urbani, richiedono una **visione a medio termine** da parte di istituzioni e aziende, che devono essere in grado di includere in questa visione anche i cittadini in maniera sempre più diretta.

La messa a terra delle iniziative di rinnovamento cittadino, come anticipato, è senza dubbio guidata dalle **istituzioni** (o enti territoriali) che fanno da regia nella realizzazione dei progetti e nello sviluppo di iniziative strategiche per l'evoluzione del Paese nei prossimi anni.

La realizzazione e l'efficacia dei progetti richiede pertanto una profonda **conoscenza** del **contesto territoriale** e delle **effettive esigenze** di chi ci vive, ovvero il cittadino. Difatti, sebbene il nostro tessuto cittadino sia caratterizzato in maggioranza da piccoli comuni, le esigenze e i bisogni che si presentano sono simili tra

loro ma con differente portata. Una visione comune e più ampia non può dunque prescindere da una **capacità pragmatica** di risolvere i problemi nei diversi contesti cittadini.

Secondo un recente studio sponsorizzato da Deloitte a livello internazionale su **167 città di 82 differenti Paesi**, le città con elevati livelli di **partecipazione** dei **cittadini** nei **progetti** di pubblica utilità si collocano tra le più all'**avanguardia** in termini di **innovazione** e **sostenibilità**. Tuttavia, l'inclusione del cittadino nelle scelte pubbliche è solo una delle leve che permette a queste città di posizionarsi nella parte alta della classifica. Analizzando nel dettaglio l'evoluzione di queste città (tra cui in Europa figurano Berlino, Copenhagen, Tallin, Vienna, Barcellona e Parigi), è possibile delineare un piano di sviluppo concreto caratterizzato da **5 principali leve strategiche**:

1 Partnership pubblico-privato per fornire liquidità ai comuni e permettere di intraprendere e realizzare iniziative innovative e progetti che richiedono non solo elevati investimenti, ma anche know-how e competenze specifiche. Il **78%** delle città ritengono la **sostenibilità e resilienza** dei **criteri prioritari** per la scelta di partner. Queste inoltre ritengono necessario che i partner offrano elevati livelli di innovazione (83%) garantendo al contempo sicurezza e protezione (65%).

Barcellona ha avuto una serie di partnership di successo sfruttando la collaborazione con **Cisco** che ha messo a disposizione la propria piattaforma **"Smart + Connected Communities"** per supportare gli sviluppi tecnologici in ambito cittadino.



2 Snellimento burocratico e normative volte a facilitare soluzioni per lo sviluppo urbanistico e dei nuovi modelli di mobilità. Secondo una ricerca di Harvard Business Review, lo snellimento burocratico permetterebbe al governo degli **Stati Uniti** di risparmiare circa **3mila miliardi** l'anno, che diventano **9mila miliardi** se esteso a tutti i **Paesi appartenenti all'OECD**.

Il **governo dell'India** ha lanciato nel 2021 il proprio **marketplace digitale** chiamato **"City Innovation Exchange"**, che facilita gli appalti pubblici di soluzioni tecnologiche innovative per affrontare le sfide municipali, semplificando il processo di approvvigionamento e consentendo agli innovatori di progettare, testare e convalidare le soluzioni attraverso sandbox.



3 Alternative Funding e nuovi modelli di finanziamento (es. finanziamenti privati, crowdfunding, ...) per integrare le risorse provenienti dal pubblico (es. PNRR). Ad oggi la quasi totalità degli investimenti in ambito urbano viene finanziato dal governo o da fondi pubblici. Tra 3 anni si prevede una maggiore propensione in favore di modelli alternativi come il crowdfunding.



Milano e Amsterdam sono tra le prime città Europee ad aver lanciato delle **piattaforme di crowdfunding pubblico**. La prima, nata nel 2015, ha raccolto 650.000€ e sviluppato 35 iniziative pubbliche grazie anche alle risorse integrate dal comune.

4 Tecnologie digitali per migliorare la customer experience del cittadino e **Data Analytics** per incrementare l'efficienza dei servizi con un occhio alla sostenibilità. Quasi il 100% delle **città più evolute** investe in **servizi cloud**, circa il 13% in più rispetto alle altre città, gap che aumenta ulteriormente per tecnologie meno diffuse in ambito cittadino, come la **blockchain**, sulla quale investe il 95% delle città più all'avanguardia contro il 56% delle altre.



La municipalità di **Filadelfia** ha coinvolto i cittadini in un workshop per analizzare uno dei principali punti di debolezza della città: la qualità del manto stradale (in particolare in alcuni quartieri). Ha stretto una partnership con una **startup** che fornisce un dispositivo di imaging a basso costo per scattare immagini ogni mezzo

secondo e utilizza l'**AI** e il **machine learning** per valutare la qualità dei marciapiedi. Il progetto **"GoodRoads"** ha coperto più di 2.000 km di strade in tre mesi e ha portato allo sviluppo di una strategia quinquennale per le pavimentazioni urbane.

5 Governance inclusiva e **Mass Participation** per creare una visione comune e condivisa con i cittadini sul futuro della città anche attraverso logiche di "engagement" e collaborazione nelle iniziative stesse. Questa condivisione di vedute ha permesso, in particolar modo nelle città più all'avanguardia, di far emergere la figura dello **Smart Citizen**.

Queste, infatti, sono accomunate da modalità simili di coinvolgimento cittadino nelle iniziative di rinnovamento urbano:

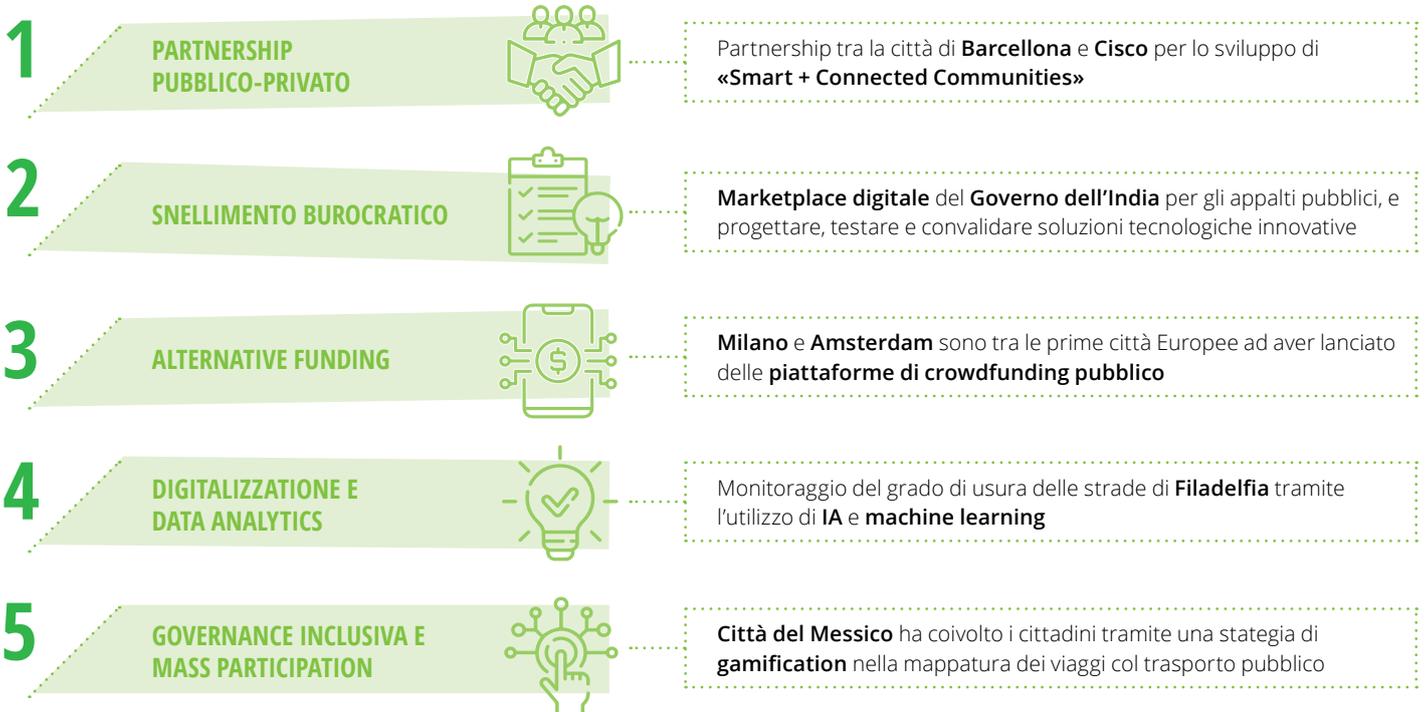
- Il 95% dichiara di utilizzare un mix di **metodi tradizionali e digitali** per comunicare con il cittadino, rispetto al 69% di tutte le altre città, a dimostrazione di come ancora ci sia una strada da percorrere verso la digitalizzazione.
- L'80% si assicura che anche i **più svantaggiati** siano coinvolti, dando ascolto a tutti, contro il 45% delle altre città.
- Il 75% coinvolge attivamente sia cittadini che imprese nella determinazione di **obiettivi precisi di rinnovamento urbano**, rispetto al 46% delle altre città.
- Il 65% utilizza la **"gamification"** per creare engagement, contro il 44% delle altre città.
- Oltre un terzo hanno eletto un **Chief Citizens Experience Officer (CCXO)**, responsabile del rapporto con i cittadini, che garantisca come tutti i servizi offerti siano in linea con le loro aspettative e ne soddisfino i loro bisogni.

Vi sono esempi di creazione di veri e propri laboratori sperimentali urbani per promuovere un senso di **innovazione civica** proprio grazie alla collaborazione dei cittadini. A Città del Messico dal 2013 al 2018 è stato istituito il "Lab for the city" volto a creare un legame tra il governo ed i cittadini per identificare e promuovere iniziative volte a migliorare le condizioni di vita nella città tramite progetti come:

- **Mapatòn** (mappa grande), un'app che ha utilizzato una strategia di gamification per migliorare la mancanza di dati sulle linee di trasporto pubblico cittadine. Scaricando l'app i cittadini sono stati invitati a giocare e mappare i loro viaggi durante l'utilizzo del trasporto pubblico. Sono stati mappati oltre 4.000 percorsi per un totale di 48.000km. I dati forniti hanno permesso di creare una mappa digitale che è stata utilizzata dagli urbanisti e dal governo locale per progettare un miglior sistema di trasporto pubblico.
- **Peatoñinos** è stata un'altra iniziativa di successo del Lab di Città del Messico rivolta alle fasce svantaggiate della popolazione. L'iniziativa ha avuto l'obiettivo di chiudere le strade per consentire attività di gioco per bambini con il motto "Liberare le strade per i bambini e il gioco". È stato intrapreso in aree della città con alti livelli di emarginazione, molti bambini e pochi spazi di gioco aperti. In pochissimo tempo, il Lab ha compiuto notevoli progressi nell'abbattere le barriere che esistono da decenni.



FIGURA 8 | Le 5 leve strategiche per l'evoluzione delle città



Entriamo dunque in un'epoca di **Mass Participation** dove sempre più viene chiesto l'aiuto dei cittadini nelle decisioni che riguardano la collettività urbana. Questo concetto viene messo in luce anche dallo sconvolgimento causato dalla pandemia, che ha richiesto che le decisioni venissero prese in modo rapido e inclusivo evidenziando la necessità di ricevere feedback in tempo reale (attraverso vaccini e tamponi) da parte dei cittadini.



Al fine di avvalorare la centralità e concretezza del ruolo dello Smart Citizen, si possono trovare numerosi **esempi di successo** che contribuiscono ad affermare il ruolo sempre più centrale di questa figura nei contesti urbani.



La città di **San Francisco** ha sviluppato il programma **Civic Bridge** per aiutare i professionisti del settore privato e il personale dell'amministrazione locale a co-creare soluzioni a problemi critici della città. Attraverso il programma, i volontari del settore privato contribuiscono con il 20% del loro tempo per un periodo di 16 settimane, lavorando a fianco del personale dei dipartimenti cittadini. Il team del Civic Bridge identifica le sfide e abbina i volontari ai dipartimenti cittadini per creare team di progetto e generare nuove soluzioni.

Milano ha recentemente nominato il nuovo "Citizen Experience Officer" che, come prima sfida, ha quella di ridisegnare e semplificare la "**Citizen Journey**" all'interno dell'amministrazione pubblica milanese. "Si tratta di progettare i 'viaggi' dei cittadini invece di progettare i servizi comunali", ha detto Curioni, il Citizen Experience Officer. "Un grande sforzo sarà quello di mettere insieme i diversi canali controllati dal sistema di back-office e dalle operazioni con i clienti e di guidare letteralmente l'esperienza del cittadino attraverso tutte le fasi fino alla fine".



Londra e Plymouth hanno sperimentato il crowdfunding per potenziali progetti cittadini. Le proposte di progetti urbani sono elencate su popolari siti web di **crowdfunding**, in modo aperto e trasparente, consentendo a residenti e investitori di contribuire direttamente con fondi a progetti e iniziative di loro interesse. Le autorità locali potranno sostenere le proposte vincitrici con un contributo pari ai fondi raccolti.

Seoul, con più di 10 milioni di persone che vivono in un raggio di 370 km quadrati, è una delle città più popolate del mondo e una delle più connesse, chiamata anche "**Sharing City**", con quasi il 90% della propria popolazione possedente uno smartphone. Grazie ad un'infrastruttura tecnologica all'avanguardia e una rete Wi-Fi pubblica molto diffusa, ha sviluppato un portale che permette ai cittadini di contribuire con idee per nuove iniziative cittadine e discuterle direttamente con i funzionari della municipalità.



Conclusioni



Il **nuovo modello di Smart City**, in un contesto di aumento della popolazione a livello globale che andrà a plasmare le logiche di urbanizzazione, non può più basarsi sulla sola tecnologia, ma anche sulla capacità di intercettare ed interpretare i **bisogni** e le **sensibilità** della propria comunità, rendendole concrete. Del resto, *“non esistono città intelligenti senza cittadini intelligenti”* (Carlo Ratti) e, lo **Smart Citizen**, non è più un semplice utente destinatario e utilizzatore di servizi, ma rappresenta il **co-creatore del percorso** di evoluzione della propria città.

In una visione di una città sempre più digitale ed interconnessa, la **mobilità**, **attuale protagonista** di forti **cambiamenti**, rappresenta un **elemento chiave** per la sua evoluzione e **filo conduttore** per soddisfare i bisogni dei cittadini in continuo cambiamento all'interno del contesto urbano.

La realizzazione e l'efficacia di questi progetti non può tuttavia prescindere dalla **conoscenza** del **contesto territoriale** che influenza le **esigenze ed aspettative** degli Smart Citizens. Nel nostro paese il 77% della popolazione vive in comuni con meno di 100.000 abitanti ed è in questo contesto che vanno ideate le soluzioni di evoluzione della mobilità. Infatti, pensare di proporre soluzioni standard e troppo simili fra loro in contesti urbani come quelli italiani, che affondano le proprie **radici** su una concezione di

comunità a forte **caratterizzazione territoriale**, rischierebbe di comprometterne fortemente la realizzazione ed i benefici connessi.

Resta inoltre da sottolineare come il momento sia propizio in termini di **investimenti stanziati** (es. NGEU) aprendo le porte ad un percorso di evoluzione del modello cittadino secondo una **logica di sistema** dove, partendo da una **visione comune**, si dia seguito ad un **piano pragmatico**, coinvolgendo tutti gli **attori** essenziali di questo cambiamento: istituzioni centrali e locali, imprese, centri di ricerca ed istruzione e cittadino.

Numerosi casi esemplificativi in Europa e al di fuori del nostro continente hanno dimostrato come l'**impronta del cittadino** abbia prodotto **effetti tangibili** ed efficaci laddove è stato coinvolto dalle istituzioni, sia dal punto di vista economico che sociale, permettendoci di riporre nuovamente l'**uomo al centro** degli sviluppi cittadini, accorciando il distacco con le istituzioni e dando ascolto a chi la città la vive tutti i giorni.

Tornando all'affermazione del MIT “Death to the smart city”, dobbiamo lasciarci **alle spalle** la visione superficiale di una Smart City basata su un **utilizzo indiscriminato** delle **innovazioni**, mentre è forte e viva la figura dello **Smart Citizen**, attore di un processo di **evoluzione** che non può non essere di **sistema** e basato sulla centralità dei **bisogni** del cittadino.

Autori

Luigi Onorato

Senior Partner

FSI Innovation Leader

Insurance Sector Leader

lonorato@deloitte.it

Giorgio Barbieri

Senior Partner

Automotive Sector Leader

gibarbieri@deloitte.it

Alessandro D'Amico

Executive

Monitor Deloitte

Strategy Consulting

aldamico@deloitte.it

Alessandro Pagliero

Executive

Monitor Deloitte

Strategy Consulting

apagliero@deloitte.it

Marco Redondi

Senior Associate

Monitor Deloitte

Strategy Consulting

mredondi@deloitte.it

Per il loro prezioso contributo durante la ricerca e la stesura dell'articolo, un ringraziamento speciale va a: **Riccardo Pastore** (Monitor Deloitte | Strategy Consulting) e **Davide Pietrobono** (Monitor Deloitte | Strategy Consulting).

Fonti

- *Indagine demoscopica a livello nazionale realizzata in collaborazione con MPS Evolving Market Research. Nello specifico, sono state raccolte 1.400 interviste in Italia, delle quali 900 sottoposte a individui maggiorenni residenti in una città con più di 500.000 (Roma, Milano, Napoli, Torino, Palermo, Genova – Effettuati 150 casi per ogni città) e 500 sottoposte a individui maggiorenni residenti in città con dimensioni che vanno dai 100.000 ai 200.000 abitanti (Novara, Padova, Parma, Brescia, Ancona, Perugia, Pescara, Taranto, Reggio Calabria, Foggia, Salerno, Siracusa). Le interviste sono state condotte online con metodo CAWI. Sono state impostate quote per sesso e fasce d'età. Al fine di raggiungere la rappresentatività della popolazione delle classi all'interno dei due campioni si è proceduto ad effettuare una ponderazione dati sulle fasce di età. L'eventuale ponderazione per il numero di residenti tra i due target di «tipologia di città» non ha portato a significative differenze dei risultati (tutte inferiori all'1%), quindi tale peso non si è applicato all'elaborazione. I risultati esposti sono i dati statistici ponderati.*
- *Connect for Future: Next Generation EU, Deloitte, 2021*
- *Urban Future With a Purpose, Deloitte, 2021*
- *Striving for balance, advocating for change, Deloitte, 2022*
- *Piano nazionale di ripresa e resilienza, italiadomani.gov.it, 2022*
- *PNRR, piani integrati urbani: approvati tutti i progetti per area metropolitana, 351 Milioni di Euro, cittametropolitana.na.it, 2022*
- *Decreto 22 aprile 2022, dait.interno.gov.it/finanza-locale/documentazione/decreto-22-aprile-2022, 2022*
- *Smart City Solutions for a Riskier World, econsultsolutions.com, 2021*

Monitor **Deloitte.**

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.