



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale in  
**Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici**  
(Ordinamento ex D.M. 270/2004)

**Tesi di Laurea**

**Ferrara - Percorso di realizzazione di una Smart City  
per il turismo**

**Relatore**

Ch.mo Prof. Nicola Camatti

**Correlatore**

Ch.mo Prof. Jan van der Borg

**Laureanda**

Alice Brandola

851942

**Anno Accademico**

2019 / 2020



# Indice

<b>Indice</b>	<b>3</b>
<b>Introduzione</b>	<b>5</b>
<b>CAPITOLO 1</b>	
<b>Il concetto di Smart City e la sua genesi</b>	<b>9</b>
1.1 Introduzione al concetto di Smart City	9
1.2 Genesi del concetto di Smart City	11
<b>CAPITOLO 2</b>	
<b>Strategie di pianificazione di una Smart City</b>	<b>16</b>
2.1 Framework di progettazione partecipativa basato sulle ICT	16
2.2 Fasi del framework	19
2.3 Cities in Motion Index	27
2.4 Premesse per lo studio dell'indice CIMI	29
2.5 Key Dimensions	31
2.6 Il rapporto indissolubile tra Smart City e turismo	40
2.7 Key Dimensions specifiche del turismo	53
2.8 Esempi virtuosi di Smart City	58
2.9 Classifica Italiana - ICity Rank 2019	61
<b>CAPITOLO 3</b>	
<b>Studio della destinazione Ferrara</b>	<b>67</b>
3.1 Introduzione alla destinazione	67
3.2 Ferrara - presentazione della città	68
3.3 Un nuovo modo di sviluppare il network turistico	71
3.4 Destinazione Turistica Romagna	80
3.5 Ferrara - rapporto con il turismo	85
<b>CAPITOLO 4</b>	
<b>Il concetto di Smart City per Ferrara</b>	<b>102</b>
4.1 Ferrara e Smartness	102
4.2 Ferrara Smart City	110
4.3 Studio dei flussi turistici	119
4.4 Proposte di sviluppo	125
4.4.1 Implementazione Progetto S.LI.DES.	129
4.4.2 Living Labs	132
4.4.3 Totem e Smart Points	135
<b>Conclusioni</b>	<b>139</b>
<b>Fonti di ricerca</b>	<b>144</b>
Bibliografia	144

Sitografia	147
Altri contributi	149
<b>Ringraziamenti</b>	<b>150</b>

# Introduzione

La città di Ferrara è ormai da tempo conosciuta per essere una città ricca di patrimonio culturale e di tradizioni, racchiusa in un angolo dell'Emilia Romagna al confine col Veneto. Nota per essere una delle regioni con un passato ricco di storie di successo, di cadute e di successive riprese economiche, culturali e sociali. Chi la vive, la descrive come “un piccolo gioiellino”, una città a misura d'uomo.

Ferrara è una città che dal punto di vista economico e turistico può essere definita statica; negli ultimi anni ha tentato con scarsi risultati di attuare politiche di rilancio per sé stessa e per il turismo, ottenendo trend sempre meno incoraggianti. Questi tentativi seppur molteplici e di natura diversa, sono stati riconducibili sia a sistemi più tradizionali, sia a sistemi meno convenzionali, finalizzati alla creazione di un nuovo slancio verso un assetto Smart.

È altresì vero che, nonostante le potenzialità della città ad oggi siano molte, queste non vengono sfruttate al meglio. Di conseguenza, il valore percepito da chi ci vive viene disperso e chi potenzialmente potrebbe essere attratto dalla destinazione non inizia nemmeno il processo di interessamento e acquisizione di informazioni.

L'elaborato, quindi, ha l'intento di capire quali interventi sono ad oggi necessari per consentire alla città di Ferrara di riaffermarsi come realtà basata sull'economia turistica, grazie alla realizzazione di un percorso che ruota attorno

al concetto di Smart City.

Vivendo in prima persona nella realtà Estense e avendo avuto occasione nel tempo di vedere il funzionamento di altre destinazioni oltre ad aver avuto l'occasione di studiare in maniera approfondita l'ambiente in cui si inseriscono, mi è parso evidente come Ferrara fosse sottovalutato dagli italiani stessi, da chi si trova in città limitrofe e spesso dai residenti.

Per questa ragione, avendo approfondito durante i miei studi il concetto delle Smart City, oggi giorno sempre più diffuse a livello internazionale, e avendo verificato la correlazione stretta tra smartness e turismo, l'obiettivo principale con cui è nata l'indagine è stato quello di verificare se la configurazione come città e destinazione intelligente può apportare dei benefici allo sviluppo e alla rinascita turistica anche in un contesto simile a quello della città di Ferrara.

L'approccio utilizzato all'interno dell'elaborato, ha seguito una prima parte di introduzione, durante la quale è stato necessario chiarire l'origine del concetto di Smart City e la sua connotazione al giorno d'oggi; successivamente sono stati forniti gli strumenti necessari per l'analisi e la definizione di quelli che si sono rivelati essere i framework necessari alla costruzione di una solida Smart City, per poi desumere, in una terza fase, quali dimensioni sono la chiave su cui impostare le strategie di sviluppo.

Successivamente, si è poi passati a comprendere quali tra le dimensioni di una Smart City sono proprie anche di una destinazione turistica e quindi, sono state analizzate le città più virtuose sul panorama mondiale e, in particolare italiano, per capire quali realtà possono fungere da benchmark o come casi da cui prendere spunto per implementare la strategia di sviluppo Estense.

Di conseguenza, si è reso necessario uno studio approfondito della città, per capire nel dettaglio i prerequisiti esistenti e lo stato dell'arte in cui si trova Ferrara e con cui la ricerca avrebbe dovuto combaciare; sono così emersi i punti di forza e quelli di miglioramento, gli errori fino ad ora commessi nella promozione e nell'implementazione locale, ossia i principali antagonisti del percorso di acquisizione di riconoscibilità.

Infine, per non rischiare di terminare la ricerca fornendo una strategia di rilancio fondata da soluzioni già esplorate e sperimentate dalla realtà urbana in oggetto, sono stati presentati i progetti che dall'inizio del progetto di riconoscimento di Ferrara come Smart City hanno già preso forma e sono stati posti in essere, cercando di comprenderne successi e insuccessi e ragionando sul loro esito.

A conclusione della ricerca, è sembrato opportuno terminare con alcune riflessioni su potenziali proposte di sviluppo, il più possibili concrete, e con progetti che, se messi in atto, potrebbero realmente contribuire al raggiungimento dello status di Smart City, e al rilancio della destinazione turistica.

In definitiva, l'obiettivo, forse molto ambizioso di un domani, è quello di poter costruire per Ferrara un nuovo percorso di crescita, che sia in grado di proporre in modo innovativo e consapevole il potenziale del proprio territorio, sfruttando le risorse presenti, a partire dal patrimonio e dai fattori di attrattiva più classici, fino ad arrivare ad un totale coinvolgimento del capitale umano, per la creazione di un futuro lontano dal declino ma con nuove prospettive.





# CAPITOLO 1

## Il concetto di Smart City e la sua genesi

### 1.1 Introduzione al concetto di Smart City

Prima di iniziare un percorso all'interno dello studio delle Smart City è necessario capire l'origine di questo nuovo modello di concepire gli spazi urbani, le motivazioni, le cause che hanno portato alla sua origine e il contesto in cui si è avvertita la necessità di cambiamento e di sviluppo.

Per comprendere in profondità cosa si intende oggi con il termine Smart City iniziamo questo percorso di ricerca presentando e successivamente analizzando alcune definizioni generali, sia di origine accademica, sia di origine “pratica” che sono state elaborate nel tempo da varie fonti autorevoli:

*“Una città che monitora e integra le condizioni di tutte le sue infrastrutture critiche, tra cui strade, ponti, gallerie, ferrovie, metropolitane, aeroporti, porti marittimi, comunicazioni, acqua, energia, anche i grandi edifici, può ottimizzare al meglio le sue risorse, pianificare le proprie attività di manutenzione preventiva e monitorare gli aspetti di sicurezza massimizzando i servizi ai propri cittadini”* Hall, R. E. (2000);

*“Una città che combina l'ICT e la tecnologia Web 2.0 con altri sforzi organizzativi, di progettazione e di pianificazione per dematerializzare e*

*accelerare i processi burocratici e aiutare a identificare nuove soluzioni innovative alla complessità della gestione della città, al fine di migliorare la sostenibilità e la vivibilità” Toppeta, D.( 2010);*

*“Un contesto territoriale dove l'utilizzo pianificato e sapiente delle risorse umane e naturali, opportunamente gestite e integrate mediante numerose tecnologie ai siti già disponibili, consente la creazione di un ecosistema capace di utilizzare al meglio le risorse e di fornire servizi integrati sempre più intelligenti” Agenzia per l'Italia Digitale, (2012).*

Nonostante nelle definizioni appena elencate si possono notare alcune differenze nei termini e negli ambiti di cui si parla, la presenza di un medesimo filo conduttore sembra accomunarle tutte; questi temi trasversali, che potremmo considerare come i pilastri su cui si fondano di norma queste realtà, sono: i mezzi attraverso i quali attuare i progetti di sviluppo (network infrastrutture e tecnologie ICT), il processo attraverso il quale avviene la configurazione di una Smart City e quindi un network che unisce vari attori, ed infine l'obiettivo principale perseguito, ossia il coinvolgimento dei cittadini e della popolazione tutta.

Quindi, sebbene il termine Smart City sia il più utilizzato, nonché quello che prevalentemente utilizzeremo durante questa ricerca, è possibile trovare in letteratura varie parole impiegate per intendere la stessa cosa; “comunità digitale”, “comunità in rete”, “comunità informatiche o intelligenti” sono altri modi di fare riferimento in maniera intercambiabile dai vari ricercatori, a quelle comunità che stanno compiendo uno sforzo sostanzioso per capire come farsi largo in un panorama mondiale sempre più interconnesso, cioè le Smart City.

## 1.2 Genesi del concetto di Smart City

Volendo indagare più approfonditamente nell'origine di questo concetto, si riscontra che la genesi delle Smart City trova spazio già all'inizio degli anni '90, quando i primi analisti di demografia e di progettazione urbana ipotizzavano l'avvenimento di una "città intelligente" con conseguenze tangibili a livello di architettura, tecnologia, servizi pubblici e assetto demografico. Per quanto riguarda invece i termini con cui fare riferimento a questa realtà nascente, il nome Smart City, che comunemente utilizziamo oggi, entrò a far parte del vocabolario corrente solo a partire dal 2010, vedendo finalmente sdoganato il termine "smart" in qualità di aggettivo e obbligando in conclusione le istituzioni pubbliche a riadattare i propri piani d'investimento al fine di allineare l'ambiente pubblico alle necessità espresse da quello privato.

Proprio in quegli anni, si iniziarono a delineare i pilastri fondamentali su cui si fondano queste realtà: l'ottimizzazione dei costi, delle energie e degli spazi urbani, un nuovo sguardo rivolto allo sviluppo sostenibile inteso come il raggiungimento di un equilibrio stabile tra ambiente, società ed economia, l'inizio di un percorso verso la semplificazione delle procedure complesse per la realizzazione degli obiettivi di governance, l'impostazione di uno stile di vita migliore grazie alla spinta verso l'innovazione, e infine, la ricerca di miglioramento sia del fattore umano, sia del fattore urbano.

Inoltre, un ruolo chiave nello sviluppo delle Smart City, come si vedrà, lo avranno la raccolta e l'analisi dei dati, argomento di grande discussione negli ultimi anni che sarà affrontato durante il capitolo successivo; proprio i dati che vengono raccolti grazie alle ICT saranno, e sono, lo strumento che differenzia

chi è in grado di operare sul mercato e sfruttarli in chiave di vantaggio competitivo, da chi non lo è. La vera sfida è permettere a questi dati di essere resi fruibili, leggibili e fonte di informazioni. Il problema riscontrato dai più, infatti, è apprendere ad utilizzare i dati stessi e saperli sfruttare nel loro rispetto, senza ledere la privacy degli utilizzatori.

Inoltre, un ulteriore obiettivo che si cela dietro lo sviluppo delle Smart City è la previsione e lo studio di servizi per il cittadino, di attività economiche, senza dimenticare i servizi per i visitatori, in combinazione con la creazione di un ambiente sicuro, inclusivo, piacevole e sfruttabile.

Proseguendo nella ricerca dei motivi che hanno spinto il delinearsi di questo nuovo modello urbano, si nota che, oltre alle tecnologie digitali che svolgono un ruolo chiave verso il futuro competitivo e sostenibile, una caratteristica distintiva del concetto di Smart City è la prospettiva collaborativa in cui si configura. Questa prospettiva implica l'interazione tra i vari attori della città, siano questi responsabili politici o governatori, pianificatori, stakeholder, cittadini, esperti e scienziati. Si può inoltre affermare che questa mentalità riflette esattamente l'approccio orientato all'utente con cui si configurano tutti gli aspetti che ruotano all'interno delle città intelligenti, a differenza delle mere iniziative esclusivamente tecnologiche, relative alla città prettamente digitale. Nello specifico, la sfida principale collegata all'imposizione di questo nuovo paradigma consiste nel riuscire a ridefinire la città intelligente come un ambiente di innovazione, responsabilizzazione e partecipazione dei cittadini, delle imprese e degli altri soggetti interessati nel plasmare il proprio futuro, attraverso le scelte che hanno e le decisioni che prendono. Questa sfida, ha come proposito l'ampliamento e la diffusione del concetto di partecipazione

pubblica ed il coinvolgimento nella produzione di conoscenze e nel processo decisionale di coloro che sono coinvolti, sono interessati, conoscono o hanno conoscenze o esperienza pertinenti sulle questioni in gioco, identificabili nei cittadini stessi.

Per questa ragione, per proseguire, ci baseremo sull'analisi della letteratura ad oggi esistente e sui risultati delle applicazioni empiriche dei modelli di Smart City, contemplandone gli strumenti tecnologici e arrivando a comprendere che è necessario un approccio più olistico, mediante l'integrazione di determinati attributi e funzioni della città al fine di perseguire gli obiettivi di sviluppo intelligenti e sostenibili. In conclusione, citando la definizione fornita da Hans Schaffers (ricercatore dell'Università di Radboud, Paesi Bassi, e noto esperto nel campo delle innovazioni digitali) e adottata più volte anche in questo lavoro, si afferma che:

*“Il concetto di Smart City è multidimensionale. È uno scenario futuro (cosa realizzare), ancor più una strategia di sviluppo urbano (come raggiungere). Si concentra su come le tecnologie connesse a Internet migliorano la vita dei cittadini. Questo non dovrebbe essere interpretato come il disegno di Smart City scenario tecnologico. Piuttosto, la città intelligente è il modo in cui i cittadini stanno modellando la città nell'utilizzo di questa tecnologia, e come i cittadini sono abilitati a farlo. La città intelligente è su come le persone sono abilitati, attraverso l'utilizzo di tecnologia, per contribuire al cambiamento urbano e realizzare le loro ambizioni. La Smart City fornisce le condizioni e le risorse per il cambiamento. In questo senso, la Smart City è un laboratorio urbano, un ecosistema di innovazione urbana, un laboratorio vivente, un agente di*

*cambiamento. Molto meno vediamo una città intelligente in termini di classifica. Questa classifica è un momento nel tempo, un risultato superficiale di sotto- la menzogna cambia, non il meccanismo di trasformazione. La Smart City è il motore della trasformazione, un generatore di soluzioni per problemi malvagi; è il modo in cui la città si comporta smart” Schaffers (2012).*

In conclusione quindi, è opportuno chiedersi: perché convogliare le forze di sviluppo e prediligere la realizzazione di una Smart City?

Prima di tutto, posto il fatto che ogni città è unica e irripetibile, che ha le proprie esigenze e le proprie opportunità su cui puntare, è necessario progettare un proprio piano, fissare degli obiettivi, e strutturare un impianto che reagisca in maniera flessibile ai cambiamenti.

Stando ai dati raccolti durante questo primo ventennio di sviluppo, le città intelligenti generano numerose opportunità di business e possibilità di collaborazione tra settore pubblico e privato. Tutti gli stakeholder possono contribuire grazie alla rete ecosistemica che si viene a creare coinvolgendo i membri del pubblico, gli organizzazioni, le istituzioni, i governi, le università, le aziende, i centri di ricerca e molti altri.

Inoltre, il supporto della tecnologia e dei network che si creano, consentono di avere una migliore percezione delle esigenze della città e dei suoi abitanti, la possibilità di definizione degli obiettivi comuni e, ultimo ma non meno importante, garantiscono la comunicazione costante tra i partecipanti, ampliando così le occasioni di apprendimento verso una maggiore trasparenza, e l'attuazione di politiche pubbliche più flessibili.

Non solo il settore pubblico trae benefici da questa riorganizzazione, ma anche il privato ha da guadagnare con questo sistema di networking: nascono infatti

occasioni di collaborazione con i governi locali, avviene la catalizzazione delle idee di business, attirando così talenti e investitori a livello internazionale.

In conclusione, come verrà più volte rimarcato in queste pagine, non bisogna dimenticare che il fattore umano è fondamentale per lo sviluppo delle città. Senza una società partecipativa e attiva, qualsiasi strategia, sebbene intelligente e globale, sarà destinata al fallimento. Al di là dello sviluppo tecnologico ed economico, è il popolo che detiene la chiave delle città per passare da semplici intelligenti a città co-partecipate. Questo è l'obiettivo a cui ogni città dovrebbe aspirare: che le persone che ci vivono e coloro che le governano dispieghino tutto il loro talento a favore del progresso.

# **CAPITOLO 2**

## **Strategie di pianificazione di una Smart City**

### **2.1 Framework di progettazione partecipativa basato sulle ICT**

Una Smart City si configura quindi come un sistema basato sulla partecipazione integrata degli stakeholders di un territorio per la costruzione di un sistema coordinato e in cui vige la collaborazione reciproca. Servendoci del modello proposto dagli studiosi Anastasia Stratigea, Chrysaida-Aliki Papadopoulou, e Maria Panagiotopoulou, proveremo di seguito ad approfondire ulteriormente il concetto di Smart City e le tecnologie che si occupano delle sfide sulla sostenibilità negli ambienti urbani. L'ottica con cui il framework che si realizzerà è concepito, è di tipo collaborativo, all'interno del quale il concetto di città intelligente e le sue applicazioni sono finalizzate al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità stabiliti a livello mondiale, poi adattati agli specifici contesti locali.

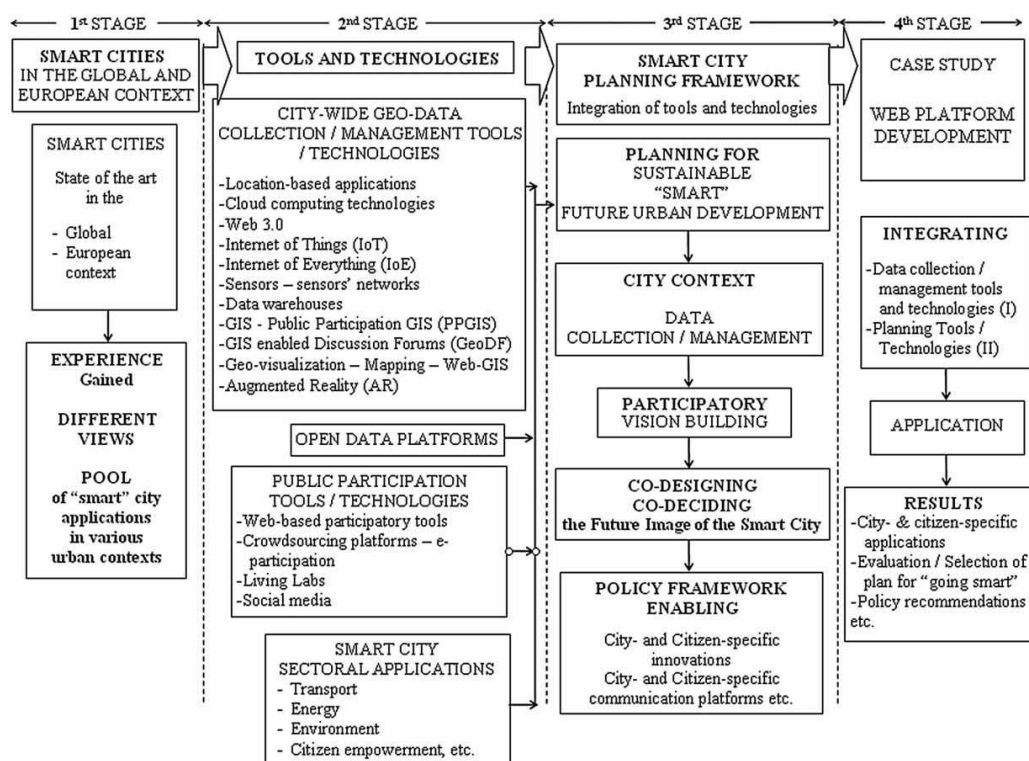
Alla luce delle modalità con cui si configura il framework, il metodo utilizzato è quello della progettazione partecipata e la ricerca di metodologie intelligenti specifiche per la città e i cittadini, che permettano la gestione delle sfide verso gli ambiti che riguardano la sfera economica, sociale e ambientale.

Gli step del processo di pianificazione sono supportate dagli strumenti ICT (information and communication technology), che vengono presi dagli esempi di



Smart City e attuati in altre in via di sviluppo. Nel quadro di pianificazione, avviene inoltre l'integrazione tramite l'aggiunta di approcci di previsione e valutazione basati sempre sulle ICT, col fine di esplorare e valutare i potenziali sviluppi futuri e gli scenari del contesto urbano in analisi.

Di seguito, si propone il framework metodologico per la creazione di una Smart City che è stato preso come riferimento e un breve accenno delle fasi che lo compongono. (Figura 1)



**Prima fase:** La prima fase prefissa come obiettivo principale l'analisi e la valutazione dello sforzo di ogni Smart City presente sullo scenario globale e continentale di ogni città. È importante, durante questa fase di benchmark, confrontare la città in oggetto con più scenari, al fine di condurre un'analisi il più equa possibile. Inoltre, è fondamentale che durante questa fase

preliminare venga prestata particolare attenzione alla classificazione delle strategie poste in essere.

**Seconda Fase:** Dopo aver stabilito quale sia l'obiettivo di Smart City dal quale trarre ispirazione e al quale aspirare, operativamente la città è chiamata a configurare il sistema di strumenti tecnologici necessari per poter raggiungere l'asset ricercato. Tra gli strumenti da contemplare in questa seconda fase sono inclusi anche i tool per la raccolta di geodati e per la loro gestione, a tutti gli aspetti relativi alla co-partecipazione del pubblico nella realizzazione dei progetti urbani e tutto l'insieme di applicazioni nate per le città intelligenti per una comunicazione e il coinvolgimento dei cittadini in tutti i campi a cui le Smart City fanno riferimento. Questi, non sono altro che il risultato dell'adozione di strumenti e tecnologie utilizzati in altre realtà e di cui si è presa coscienza durante l'analisi condotta durante la prima fase, nonché strumenti e tecnologie che mostrano un certo potenziale nel soddisfare esigenze specifiche già emerse. Il pool di strumenti e tecnologie di cui sopra, può fornire una serie di opzioni per i decisori e i pianificatori, che possono essere utilizzati per guidare gli sforzi di pianificazione "smart" in ambiente urbano.

**Terza Fase:** Durante questa fase viene proposto il vero e proprio progetto di collaborazione per lo sviluppo della Smart City. Nello specifico, si valutano le alternative esistenti in base alla consapevolezza che è necessario affidarsi ad un processo lungimirante che, come principio cardine vede la costruzione di una visione finalizzata allo sviluppo tramite un approccio integrato. Inoltre, questa visione deve tenere conto della necessità di coinvolgimento di molteplici campi, affinché sia possibile concepire realizzare uno sviluppo nel quale le persone che popolano un territorio siano fautori consapevoli delle

scelte prese, in modo partecipativo. In conclusione, vengono fortemente sostenute la creazione le coalizioni urbane, attraverso alcuni compromessi e scelte strategiche in cooperazione con i cittadini e gli attori locali.

**Quarta Fase:** L'ultima fase ha come obiettivo lo sviluppo delle piattaforme digitali a servizio della Smart City, creando e perfezionando il Framework specifico della località. Questa fase quindi si configura come il momento in cui gli strumenti precedentemente pensati e presentati vengono integrati al fine di supportare i decision makers e coloro che stanno pianificando la strategia comunicativa verso i cittadini e gli attori presenti sul territorio.

## 2.2 Fasi del framework

Di seguito si analizzerà nello specifico ogni fase del modello sopra presentato; il seguente capitolo nasce con la finalità di comprendere a fondo il modello metodologico applicato per il confronto, la costruzione e lo sviluppo di una Smart City.

### 1. Raccolta delle Esperienze di Smart City.

Il lavoro incrociato dello studio della letteratura a livello europeo e internazionale e la ricerca pratica combinata con l'analisi delle esperienze delle Smart City, sono le attività cardine del primo step per la costruzione del modello. Di norma, l'analisi viene condotta attraverso lo studio dei report nazionali, paper e siti scientifici riguardanti le strategie di sviluppo delle Smart City.

Come appena citato, la raccolta di informazioni riguardanti le Smart City

condotta a livello europeo e globale permette di disporre di un'istantanea realistica delle avanguardie esistenti e di stilare una lista di esempi virtuosi ai quali fare riferimento; la classifica che viene successivamente stilata permette di ottenere una serie di policy di riferimento e le rispettive ICT impiegate, nonché la vasta gamma di temi su cui, in generale, è focalizzata l'attenzione per lo sviluppo città intelligente.

Successivamente, il focus dell'analisi si sposta verso le problematiche e le principali sfide che le singole città si ritrovano abitualmente a dover affrontare e che rappresentano un pericolo concreto per il futuro sociale, economico, e ambientale.

È proprio in questa prima fase di analisi, quindi, in cui è necessario comprendere approfonditamente quali fenomeni e meccanismi sono presenti all'interno del tessuto che compone una società e impostare obiettivi volti al cambiamento della struttura sociale e all'eliminazione delle polarizzazioni, segregazioni e isolamenti, nemici della coesione sociale. Anche su temi che si potrebbe pensare siano marginali come l'immigrazione è necessario in questa fase prestare la giusta attenzione, così come alla struttura demografica, la distribuzione della ricchezza, l'instabilità politica ma non solo. L'età dei cittadini, la situazione economica in cui si trovano, eventuali crisi economiche o recessioni che nel tempo si sono trovati ad affrontare e la qualità della vita; l'esaurimento delle risorse naturali presenti e l'incidenza delle cause dovute a fattori dipendenti dall'inquinamento e dall'uomo, lo status degli ecosistemi naturali e la minaccia dei cambiamenti climatici nei confronti dell'ambiente urbano.

In conclusione quindi, avviene l'enumerazione di applicazioni e delle migliori pratiche di Smart City già consolidate e funzionanti, che affrontano questioni

specifiche esaminate in contesti di studio, caso per caso, per poi terminare con la definizione di una bozza contenente le nuove sfide che devono essere affrontate e per le quali ancora non sono previste best practices da attuare.

## 2. Strumenti e Tecnologie

Le Smart City possono essere concepite come luoghi in cui si generano nuovi modi di concepire spazi intelligenti e di innovazione, sfruttando informazioni raccolte in tempo reale, sensori sparsi sul territorio, database di dati provenienti dai device di uso comune.

Nell'operazione di pianificazione dello sviluppo del contesto di una Smart City, giocano un ruolo assai cruciale la gestione dei Big Data, che permettono di capire l'andamento dei flussi e del funzionamento delle infrastrutture, delle risorse culturali e naturali e del contesto sociale.

È evidente quindi, come questi strumenti e l'utilizzo delle tecnologie facilitino una migliore comprensione per quanto riguarda gli aspetti sociali e ambientali, così come la relazione che intercorre tra loro e gli aspetti relativi alle prospettive di vivibilità e sostenibilità. Inoltre, sempre grazie ai big data è possibile anticipare il verificarsi di problemi o comunque mapparli all'interno della città, e pianificare l'allocatione delle risorse presenti sulla città in modo intelligente, oltre a predisporre in maniera ottimizzata e prevenire coerentemente ai problemi che potrebbero crearsi tramite la messa a punto di potenziali soluzioni e policy attraverso l'implementazione della pianificazione.

Inoltre, come è stato già più volte ripetuto, un elemento chiave innovativo rispetto ai tradizionali approcci di pianificazione, è l'enfasi attribuita al ruolo della partecipazione pubblica nella ricerca di risoluzione dei problemi della società.

Infatti, la partecipazione pubblica e il consenso della popolazione, concepiti come strumento di raccolta di conoscenza e di confronto con l'opinione pubblica, consentono di attribuire le priorità nella risoluzione dei problemi a seconda della percezione cittadina e la distribuzione delle risorse, anche scarse, e l'attuazione efficace dei piani.

Non è oltretutto scontata la possibilità di avere accesso alla varietà di best practice ed esempi presenti nel panorama delle Smart City, le quali possono rappresentare un punto di riferimento e soluzioni per molteplici situazioni in cui coloro che progettano lo sviluppo delle città possono trovarsi ad avere a che fare.

Queste preziose informazioni, hanno tutte le caratteristiche per essere utilizzate dai decision makers come base di partenza ed elementi con cui arricchire il proprio punto di vista e come materiale dimostrativo per lo sviluppo del contesto nel processo partecipativo.

Più specificamente, il lavoro svolto in questa fase supporta l'identificazione e la descrizione di strumenti e tecnologie, esempi della loro applicazione, e il previsto risultato e contributo al contesto di pianificazione della città intelligente in riferimento a tre livelli:

- Incorporazione di strumenti e tecnologie che possono essere utilizzate per la gestione di grandi quantità di dati, geolocalizzazione e mappature;
- Presentazione delle opzioni disponibili per mantenere affiatate le comunità degli stakeholders e dei cittadini;

- Presentazione della gamma di applicazioni provenienti dallo studio della letteratura scientifica, rappresentanti la maggior parte di opzioni che potenzialmente potrebbero essere adottate nelle operazioni di sviluppo.

Una piena comprensione degli strumenti utilizzabili da parte degli stakeholders fa sì che avvenga un approccio molto più organico in tutto il processo di sviluppo e, soprattutto, che questi vengano utilizzati nel pieno delle loro funzionalità. Si ricorda infatti, che in questa fase, oltre agli strumenti tecnologici già citati, è fondamentale ricorrere agli approcci più tradizionali attraverso l'organizzazione di focus group, piattaforme di *crowdsourcing* all'interno della comunità e ultimo, ma non meno importante, l'utilizzo dei moderni e sempre più comuni Living Lab, strumenti fortemente orientati all'utilizzatore e finalizzati alla creazione e allo studio di ecosistemi sociali.

Con Living Labs, si fa riferimento a infrastrutture nate per la sperimentazione di nuove tecnologie in condizioni reali. Per la loro realizzazione, viene identificato un contesto geografico circoscritto e viene selezionato un arco di tempo specifico durante il quale si verifica la realizzabilità e il grado di utilità di queste tecnologie per gli utenti finali, ossia i cittadini, le imprese e più in generale i beneficiari dello strumento stesso. Un elemento fondamentale perché si parli di Living Lab è che vi sia costante interazione degli utenti, al fine di garantire il continuo miglioramento della tecnologia oggetto di studio, per perfezionarne le caratteristiche in vista di una sua applicazione su più larga scala.

Tra gli elementi che definiscono i Living Lab si ricordano: il coinvolgimento attivo e costante degli utenti finali; gli utenti coinvolti devono essere quelli che nella realtà, al di fuori del Living lab, si troveranno effettivamente ad utilizzare il prodotto o il servizio oggetto di sperimentazione che si intende testare. Coinvolti

nell'esperimento possono essere sia singoli cittadini, sia associazioni, imprese o istituzioni e il numero di utenti coinvolti è variabile a seconda della tipologia di prodotti in oggetto. La particolarità ulteriore dei Living Lab consta nel fatto che il coinvolgimento degli utenti deve avvenire in condizioni verosimili, associabili cioè a normali ambienti di vita lavorativi, escludendo quindi a priori la strutturazione di ambienti artificiali e, ultimo ma non meno importante, il coinvolgimento degli utenti deve essere realizzato in tutte le fasi dello sviluppo e funzionamento dei Living Lab e non solo esclusivamente per la fase finale di test del prodotto.

In seconda battuta, è doveroso menzionare il metodo di lavoro e la struttura organizzativa di questi Living Lab: in primis si prevede il coinvolgimento di attori e soggetti del mondo produttivo, della ricerca e pubblico, tramite la definizione delle modalità di collaborazione tra i partner coinvolti oltre a, elemento chiave per un sviluppo efficiente, dover definire le modalità di gestione dei feedback degli utenti, al fine di migliorare l'intero sistema.

Tra i più noti Living Lab esistenti nel panorama europeo si ricorda in primis l'*Urban Lab City of Barcelona*, Living Lab costituito con l'obiettivo di promuovere l'utilizzo delle aree verdi e degli spazi pubblici all'interno delle città di Barcellona, in modo da favorire il test di programmi sperimentali e servizi ad alto impatto sul panorama urbano. I test condotti hanno coinvolto i più disparati ambiti, dallo studio e la modifica degli ambienti di vita reali a situazioni più generali: dall'*urban planning* alla mobilità, passando per il turismo fino ad arrivare all'educazione .

Anche nel nostro Paese, storicamente, non siamo sprovvisti di esempi virtuosi di Living Lab. È proprio nella città di Trento infatti, che le iniziative



organizzate sono state addirittura due. Grazie al progetto “*Smart Crowds*”, (città affollate) i cittadini hanno avuto la possibilità di partecipare come volontari per innovare progetti e testare prodotti. In linea con quella che è la forma più comune, è stato richiesto ai partecipanti di utilizzare applicazioni, di partecipare a focus group e di sottoporsi a questionari di gradimento. Ma *Smart Crowd* non è però stato l'unico progetto su cui la città ha investito; *Smart Campus*, questo il nome del secondo laboratorio avviato consisteva in un vero e proprio laboratorio nato e sviluppato sotto forma di comunità, raccolto all'interno di un campus. In questo luogo, studenti, professori, ricercatori e lo staff del campus sono stati abilitati all'utilizzo costante di tecnologie web avanzate advanced ICT, per collaborare attivamente alla messa a punto di servizi intelligenti a sostegno degli obiettivi della sostenibilità urbana.

Trento non è l'unica eccellenza Italiana esistente nel panorama, ma anche Matera rappresenta un esempio molto importante di progresso nella ricerca di sistemi che agevolano lo sviluppo delle Smart City.

La città Lucana infatti, che da sempre ha riscontrato nella propria ubicazione e nella propria morfologia dei vincoli per una facile fruizione, ha scelto la strada della combinazione di strumenti tecnologici per aumentare l'efficienza dei servizi proposti, aumentando quindi il divario reale tra offerta e svantaggi, diminuendo anche i costi ma aumentando allo stesso tempo le possibilità di accesso agli utenti. La piattaforma “TiMatOnGIS” (*Tourism in Matera On Geographic Information System*) è stata la risposta più soddisfacente alla collisione tra l'approccio tradizionale al sistema turistico e l'approccio invece più moderno basato sull'utilizzo delle ICT. Grazie all'incrocio di strumenti di *computing*, *crowdsourcing* e al tracciamento e alla mappatura attraverso strumenti aventi la

rilevazione GPS, è stato possibile aspirare a fornire ai visitatori della città informazioni significative su Matera e, oltre ad essere uno strumento fruibile dai turisti che utilizzano la piattaforma, è stato fornito anche agli operatori turistici uno strumento per poter proporre la propria offerta, i servizi e i prodotti, o qualsiasi altro fattore di attrattiva interessante per i turisti.

### 3. Pianificazione del modello su cui costruire la Smart City.

Durante la terza fase, a seguito dello studio dei casi presenti in letteratura e dei casi pratici esistenti, e alla luce dell'individuazione di quali strumenti sono presenti sul mercato e possono fornire vantaggi competitivi allo sviluppo delle realtà urbane, lo step successivo consiste nella creazione di un framework, cioè di un modello, sul quale impostare la strategia di sviluppo.

Non è da sottovalutare, nemmeno per quanto riguarda questa terza fase, l'importanza di una collaborazione integrata tra gli attori che danno vita alla destinazione nello studio della strategia da attuare. L'obiettivo principale di questo step infatti è l'identificazione delle necessità e dei bisogni specifici dei cittadini e della città in generale, nonché l'identificazione degli strumenti più adeguati per uno specifico ambiente cittadino. Ogni realtà, ha determinate caratteristiche che non consentono, in ottica di ottimizzazione delle risorse, di applicare senza modifiche o adattamenti strumenti validi per altre realtà.

In quest'ottica, durante questa fase si compiono 3 diverse azioni. Primariamente, una fase conoscitiva con la presa di coscienza e l'analisi di ogni città; in secondo luogo avvengono le valutazioni, che comprendono una prima fase di creazione partecipata, con la raccolta di idee, visioni e spunti di ogni genere inerenti lo sviluppo urbano e facendo riferimento sempre alle priorità manifestate dai cittadini e dagli stakeholders e una seconda fase di decisione,

sempre partecipata, in cui viene stilata la lista di priorità da seguire per perseguire l'obiettivo di sviluppo delle città intelligenti.

In ultima analisi, la parte conclusiva di questa terza fase consiste nell'implementazione dei modelli presentati in precedenza, a seconda delle esigenze specifiche riscontrate e della policy che è stata stabilita e adottata.

Questi tre step appena illustrati andranno a formare lo scheletro sul quale verrà costruito il *planning framework*, con il supporto della gamma composta da strumenti tecnologici individuata.

L'obiettivo di questa terza fase, in conclusione, è quello di dimostrare che le scelte strettamente legate all'utilizzo delle ICT è una scelta vantaggiosa e proficua per la creazione della Smart City.

#### 4. Sviluppo delle piattaforme digitali.

L'ultima fase di questo processo culmina con la messa a punto di un sistema digitale nel quale avviene l'integrazione tra tutti gli elementi che sono stati ritenuti necessari e di supporto, adottati dalla destinazione.

L'architettura della piattaforma digitale realizzata avrà quindi una struttura basata sulla combinazione degli strumenti scelti durante le fasi due e tre, i quali saranno successivamente integrati e arricchiti dalle conoscenze collezionate durante la prima fase, perfezionando così il sistema.

Per le amministrazioni che si troveranno a dover metter in pratica lo sviluppo di una destinazione, il solo pianificare del modello sul quale impostare la crescita si rivelerà un esercizio utile per creare un piano sul quale impostare la creazione della Smart City; più nel dettaglio, è la forma più veloce e pratica per coinvolgere tutti i partecipanti pubblici e privati, i cittadini, gli stakeholders e ogni

portatore di valore. Queste figure infatti, non sono altro che i soggetti fondamentali per la definizione di quali tipologie di strumenti e applicazioni adottare nel contesto studiato, nonché, come ormai è stato frequentemente ripetuto, sono fondamentali per la creazione e per l'utilizzo delle stesse.

## **2.3 Cities in Motion Index**

Nei precedenti paragrafi è stato messo in luce quale sia lo “scheletro” su cui è possibile gettare le basi per la costruzione di una Smart City; ai fini della ricerca quindi, è ora utile comprendere quali aspetti costituiscono i punti fondamentali tramite i quali viene stilata la graduatoria che permette il confronto tra le Smart City esistenti. Questa operazione è necessaria per ottenere un metodo oggettivo tramite il quale effettuare un confronto verosimile. Il framework appena presentato infatti, non restituisce i dati, le categorie e gli elementi necessari per poter attuare un confronto tra le varie realtà e rende di conseguenza molto difficile riuscire a stilare delle graduatorie di comparazione, rappresentando quindi un limite notevole.

Di conseguenza, per poter proseguire nella ricerca e ovviare al problema emerso, è opportuno avvalersi di uno strumento elaborato e fornito dall'*IESE Business School Center for Globalization and Strategy* dell'Università di Navarra, Spagna.

Questo polo universitario, da sette anni si occupa di condurre ricerche sui più disparati temi, dall'economia, all'attualità e alle scienze sociali, affrontandoli sempre in modo empirico.

Nello specifico, è di particolare interesse per la materia in oggetto di questo studio, la piattaforma creata dall'Università che porta il nome “*ESE Cities in*

*Motion Strategies*”, vale a dire un portale online nel quale annualmente sono raccolti i report relativi allo studio della situazione e dei progressi delle Smart City a livello globale. Il progetto coinvolge esperti di città disseminate in tutto il mondo e intellettuali di aziende private, i quali compongono insieme un network che include le amministrazioni locali di tutto il pianeta, con lo scopo ultimo di sviluppare idee valide e strumenti innovativi che possono generare realtà urbane sempre più smart e promuovere il cambiamento a livello locale, oltre a fornire un database sempre aggiornato dello status delle singole città.

La *Business School University of Navarra* quindi, al di là degli innumerevoli progetti e ricerche che conduce, si occupa ogni anno di redigere un report chiamato *Cities In Motion Index* (d’ora in poi CIMI) nel quale viene prodotta una graduatoria in cui compaiono tutte le Smart City esistenti che rispettano i parametri da loro stabiliti e che di seguito analizzeremo. In questa graduatoria appaiono solo le realtà che rientrando nei parametri possono essere considerate tali; ogni anno inoltre, vengono aggiornati e approfonditi i nuovi criteri di valutazione con cui le classifiche vengono elaborate e si delinea il trend secondo cui avviene lo sviluppo di ogni realtà, al fine di avere un monitoraggio sempre più ampio e verosimile.

Alla luce degli avvenimenti di cui siamo stati spettatori nel 2020, il report di quest’anno dedica non poche precisazioni riguardo la crisi sanitaria causata dal COVID-19. Come asseriscono gli autori del CIMI, i dati e le considerazioni presenti in ogni edizione del report fanno riferimento a dati raccolti durante il 2019 o precedentemente rispetto alla sua pubblicazione; per questa ragione quindi, i dati di cui parleremo e sulla base dei quali verranno tratte conclusioni

non saranno in alcun modo influenzati dagli avvenimenti e dalle conseguenze dell'epoca pandemica.

Premessa l'esclusione dell'emergenza sanitaria dalle considerazioni che saranno esplicitate di seguito, lo studio del CIMI può comunque essere utilizzato come base per mettere in luce i pilastri fondamentali sui quali ogni realtà urbana può contare per fronteggiare le situazioni avverse. Come si vedrà, emerge chiaramente quali sono gli elementi sui quali fondare la ripartenza, così come sono messi in luce i punti su cui è necessario un intervento teso al miglioramento.

## **2.4 Premesse per lo studio dell'indice CIMI**

Prima di iniziare a ragionare sui risultati delle ricerche condotte dall'Università di Navarra, è fondamentale comprendere l'ottica con cui è concepito l'indice e quale chiave di lettura è importante tenere presente per un lettura corretta dello stesso.

Come si legge nella prefazione del CIMI 2020 infatti, per aiutare le città a trovare soluzioni efficaci, è stato creato un indice con l'obiettivo di essere completo, ampio e guidato dai criteri di rilevanza concettuale e utilità pratica, in grado di comprendere 174 diverse realtà. Proprio per garantire una visione integrata e valida internazionalmente, nell'ultima edizione del report è stato aumentato il numero delle variabili oggetto di studio in rapporto alle città. È stato possibile trovare un totale di 101 indicatori, per un aumento di cinque rispetto all'edizione precedente, in grado di riflettere i dati utilizzati per l'analisi in maniera sia più oggettiva che più soggettiva, che a seconda del contesto di indagine offre una visione generale di ogni città.

Tra le nuove variabili appena citate, ci sono per esempio, l'utilizzo di internet per video chiamate, fenomeno che negli ultimi tempi ha subito un incremento notevole nell'utilizzo, il noleggio di biciclette e scooter, servizio sempre più diffuso a livello globale e non ultimo, l'utilizzo dell'online banking. Grazie a queste introduzioni, si è in grado di delineare un quadro più realistico di ogni realtà, che può così essere incluso nel CIMI.

Allo stesso tempo però, non bisogna dimenticare che, avendo a che fare con dei dati, questi presentano inevitabilmente dei limiti. Infatti, a causa della varietà delle modalità con cui questi vengono raccolti in ogni città, regioni, stati, o continenti, il livello di approssimazione sarà variabile e costituirà uno dei limiti fondamentali per il delineamento di un quadro generale ed oggettivo. Per lo stesso principio, ci sono variabili che possono sottovalutare l'impatto di una particolare dimensione a causa degli aspetti normativi o delle circostanze proprie della città. Ne sono un esempio lampante la presenza di servizi di delivery, elementi che fanno parte della variabile con cui si misura l'economia collaborativa, che spesso non sono contemplate in alcune realtà locali, perché non sufficientemente sviluppate o all'avanguardia. Allo stesso modo, anche l'impatto causato dai social media e la sua misurazione varia molto in base alla regione geografica in cui ci troviamo: in alcune regioni come la Cina le piattaforme più diffuse consentono un accesso ridotto ai dati degli utilizzatori, limitazione che deve essere tenuta in conto durante l'interpretazione dei dati.

Perché allora utilizzare questo indicatore? Quali sono i vantaggi che porterebbe alla ricerca l'utilizzo di questi indicatori rispetto ad altri framework?

La differenza sostanziale che intercorre con altri modelli di studio, è che il *Cities In Motion Index* si prefigura l'obiettivo di essere un indicatore *breakthrough*,

ossia trasversale in termini di completezza e onnicomprensività, caratterizzato dalla comparabilità con i modelli esistenti e dall'oggettività delle informazioni incluse.

Inoltre, ad avvalorare ulteriormente la scelta di questo indicatore a discapito di altri, vi è il fatto che grazie alle key dimensions considerate e di seguito analizzate, il CIMI ha lo scopo di aiutare il pubblico e i governi a comprendere le prestazioni di nove dimensioni fondamentali di una città.

Il suo obiettivo è di consentire la misurazione della sostenibilità futura delle principali città del mondo e della qualità della vita degli abitanti di queste città.

Prima di addentrarsi nella spiegazione dei singoli indicatori, è necessario premettere che questi sono legati tra loro con un fine strategico il cui scopo è di implementare un nuovo modo per favorire lo sviluppo sociale ed economico di una città che si affaccia sul panorama globale.

## **2.5 Key Dimensions**

Prima di tutto, è necessario essere a conoscenza del fatto che questo modello è il frutto di una serie di fasi che includono la diagnosi della situazione, lo sviluppo di una strategia e l'implementazione della struttura con cui è costruita una Smart City. In particolare, per poter effettuare una diagnosi il più verosimile possibile della situazione e dello status in cui riversa una realtà urbana, si presentano di seguito le nove key dimensions, utili per definire e analizzare nel dettaglio ogni contesto cittadino.

Queste key dimensions, o variabili, sono:

- Capitale umano
- Coesione sociale



- Economia
- Governance
- Ambiente
- Mobilità e Trasporti
- Pianificazione urbana
- International projections
- Tecnologia.

All'interno del report, ad ognuna delle nove key dimensions è associata una tabella nella quale compaiono una descrizione delle voci imprescindibili per la creazione di una valutazione oggettiva, o che tenta di esserlo, riguardo l'ambito che si sta analizzando, oltre alle unità di misura considerate e la fonte delle informazioni citate. Ad ogni voce, giudicata sulla base di dati forniti da fonti autorevoli (enti internazionali, aziende di rilevanza mondiale e soggetti certificati), sarà assegnato un punteggio, che contribuirà alla creazione della classifica per la valutazione del posizionamento con Smart City su scala mondiale.

Ciò significa che per ogni key dimension sarà rilevabile un punteggio che consentirà di capire l'avanzamento e lo status di ogni specifica città, oltre a capire più nel dettaglio quali elementi più elitari costituiscono un progresso, su quali altri invece è possibile lavorare e migliorare.

Di seguito si procederà ad analizzare più nello specifico ognuna delle 9 variabili, cercando di cogliere gli quali aspetti sono reputati fondamentali per lo sviluppo di ogni ambito e su quali è necessario concentrare lo studio in ottica di implementazione di una Smart City.

Il capitale umano.

Anzitutto, il principale obiettivo di ogni città dovrebbe essere quello di voler aumentare il valore del proprio capitale umano. Grazie al sistema di governance utilizzato, la città dovrebbe essere in grado di attrarre e legare a sé i talenti, creare piani per migliorare il sistema educativo e promuovere la ricerca.

Sebbene sia chiaro che il capitale umano include fattori che vanno di là di ciò che può essere misurato, ci sono indicatori per la valutazione di questa categoria in grado di restituire un quadro abbastanza fedele; il livello di educazione e accesso alla cultura sono internazionalmente riconosciuti come fattori imprescindibili per la valutazione e la misurazione del valore capitale umano. Contribuiscono alla classifica anche il numero dei musei presenti, di gallerie d'arte e di teatri, così come gli investimenti nella ricreazione e nel settore leisure. Questi indicatori evidenziano quanto l'amministrazione della città si impegna nei confronti della cultura e del capitale umano; città considerate creative e dinamiche rispetto al panorama globale, presentano normalmente un maggior numero di musei e gallerie d'arte aperti al pubblico e organizzano attività finalizzate alla conservazione dei beni culturali. In ultima, la spesa pro capite per l'educazione si traduce nella quota che ogni individuo deve spendere per ottenere un appropriato livello di educazione e manifesta se l'investimento dell'amministrazione è sufficiente o se i singoli cittadini, per raggiungere il livello desiderato, se ne devono far carico.

La coesione sociale.

È ormai assodato che valutare il progresso di una Smart City esclusivamente facendo riferimento a dati relativi alla tecnologia non è sufficiente per avere un quadro realistico della situazione; la coesione sociale, intesa come grado di inclusione tra i gruppi sociali che la abitano e la visitano, è una dimensione sociologica imprescindibile da considerare all'interno di una città e si manifesta attraverso il grado di consenso tra i membri di gruppi sociali diversi o come percezione di appartenenza ad un comune progetto o ad una situazione. Si tratta quindi, dell'intensità e del grado di interazione sociale all'interno di una comunità.

Non è infatti da sottovalutare la presenza di vari gruppi che si mischiano e interagiscono tra di loro negli stessi spazi; è forse uno dei compiti più impegnativi nel progetto di sviluppo di una Smart City quello di favorire un'interazione costruttiva, partecipativa e non esclusivamente passiva.

Tra gli indicatori di questa categoria troviamo infatti elementi che tentano di cogliere tutte le categorie sociologiche tenendo conto dell'infinità di variabili esistenti. Sono quindi raccolti i dati relativi alla tranquillità della città, al grado di felicità della popolazione, ma anche al tasso di omicidi, al tasso di criminalità, alla percezione di sicurezza per le donne all'interno del contesto urbano, così come il rischio terrorismo. Questi ultimi inoltre, non sono da sottovalutare poiché rappresentano elementi molto importanti e determinanti per lo sviluppo del turismo.

Economia.

La dimensione economica è una delle più vaste; questa include aspetti come i

piani locali di sviluppo, i piani strategici industriali innovazione, le iniziative imprenditoriali e tutto ciò che promuove lo sviluppo economico di un territorio. Posto il fatto che l'indice CIMI intende misurare, attraverso molteplici dimensioni, il futuro sostenibile delle più grandi città del mondo, uno dei principali valori che ovviamente viene considerato è il PIL; si noti però che, allo stesso tempo, non assume il posto dell'indicatore avente maggiore importanza. Se infatti, per altre classifiche, il valore del PIL costituisce uno dei pilastri principali nella produzione di una graduatoria, per il CIMI questo indicatore perde automaticamente d'importanza se la performance registrata da altri indicatori non è altrettanto soddisfacente, seguendo una regola di coerenza. In questo modo, una città estremamente produttiva che ha problemi con il sistema dei trasporti o di ineguaglianza, o con grandi problemi relativi alle emissioni inquinanti, non potrà ambire ai primi posti della classifica anche avendo un PIL notevole.

Tra gli altri indicatori inoltre, sarà possibile trovare una valutazione del sistema produttivo, un confronto con la competitività locale internazionale, il valore medio dei salari per la comprensione della qualità della vita dei lavoratori. Allo stesso modo sono qui compresi anche il numero di imprese e imprenditori che hanno avviato la propria attività in quella città e il tempo impiegato per avviare il proprio business, elementi sintomo di un ambiente in grado di favorire la nascita di nuove imprese.

Nell'identificare le variabili appartenenti a questa categoria, è ormai necessario tenere conto del grado di diffusione delle nuove tecnologie e dei servizi che ne derivano e che hanno un impatto direttamente proporzionale con la dimensione "economia". Per questa ragione, servizi di consegna a domicilio come i più noti

“Glovo” o “Uber” sono raggruppati in esso e compaiono tra i valori di quelle realtà che hanno visto la loro affermazione tra il 2017 e il 2019.

#### Governance.

Con il termine governance si intende l'efficacia, la qualità e la solida guida dell'intervento statale; contribuiscono alla creazione di una governance solida tutte quelle azioni volte a migliorare l'efficienza amministrativa, compresi nuovi modelli di organizzazione e gestione. Questo indicatore risente particolarmente dell'iniziativa privata e dei feedback ricevuti dai cittadini, che possono migliorare notevolmente l'efficienza generale. Uno dei primi indicatori di questa categoria è il livello delle riserve, fattore che permette di valutare la forza finanziaria nel breve e medio periodo; il numero delle ambasciate e consolati è indicatore del posizionamento della città rispetto agli standard globali, ed è basato sul numero delle ambasciate che le città straniere assegna alla città in oggetto. Ancora, altri indicatori presenti sono: il numero degli edifici governativi, l'indice della percezione della corruzione, i centri di ricerca e il tasso di democrazia.

#### Ambiente.

Parlare di sviluppo urbano significa parlare di sviluppo sostenibile. Il soddisfacimento dei bisogni contemporanei infatti, non deve in alcun modo precludere e compromettere la possibilità futura delle generazioni successive di soddisfare i bisogni che si verranno a creare. Secondo questa logica quindi, acquistano particolare rilevanza i piani antinquinamento, lo sviluppo di energie alternative, l'attenzione e il controllo verso la libera costruzione e la cementificazione, oltre alla diffusione di policy che aiutano a contrastare il cambiamento climatico, al fine di garantire la presenza di risorse nel lungo

periodo.

Gli indicatori che si ritrovano all'interno di questa dimensione tengono specialmente in considerazione proprio i problemi relativi all'inquinamento delle acque, dell'aria e della qualità dell'ambiente, così come la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, obiettivo presente anche all'interno del protocollo di Kyoto. Ultimo ma non meno importante, fa la sua comparsa tra gli indicatori anche la media di rifiuti prodotti annualmente per persona, quantità fortemente legata ed influenzata dalla gestione dei rifiuti a livello locale.

#### Mobilità e Trasporti.

Questa dimensione comprende due sfide principali: facilitare lo spostamento anche tra territori lontani tra loro e garantire l'accesso ai servizi pubblici. Si fanno riferimento in questo caso alle strade, i servizi e tutte le infrastrutture adibite allo spostamento di persone, su strada per aria o per mare. Le criticità maggiori di questa dimensione sono rappresentate dalle esternalità negative, come le emissioni e gli alti consumi che si generano dall'utilizzo della maggior parte dei mezzi di trasporto esistenti, i quali si trovano a fare i conti e a confrontarsi con la dimensione precedente, l'ambiente.

Tra gli indicatori di questa categoria ne ritroviamo alcuni di recente inclusione, come i servizi a noleggio di biciclette, scooter e macchine, che comprendono tutta l'ambito della micro mobilità nelle città. Questo indicatore non sempre è presente; se nella città esiste il servizio costituirà un ulteriore elemento di valore, se assente sarà riportato con segno negativo. Anche l'indice relativo alla quantità di traffico è molto importante per capire il grado di efficienza relativo alla pianificazione urbana, la sicurezza delle strade e dei trasporti. Inoltre anche il numero delle stazioni della metro e la lunghezza del sistema di trasporto

sotterraneo sono indicatori dell'impegno rivolto nello sviluppo della città e degli investimenti fatti nei confronti dei trasporti. Per quanto riguarda, infine, le vie aeree, il numero di rotte e il passaggio di linee provenienti da altre città, sono indicatori importanti per la valutazione del grado di sviluppo della mobilità. Una città molto sviluppata favorirà l'incorporazione di nuove rotte commerciali, anche aeree.

#### Pianificazione urbana.

La pianificazione urbana è sempre stata considerata uno dei fattori principali per lo sviluppo e per la riduzione della povertà. Al giorno d'oggi, costituisce un esercizio collettivo che deve coinvolgere tutti gli attori del panorama, inclusi i cittadini le organizzazioni sociali, i settori pubblici e privati. Allo stesso tempo la pianificazione urbana è direttamente collegata alla sostenibilità. Fanno parte infatti di questa dimensione tutti i progetti di implementazione di aree verdi ad utilizzo pubblico. I nuovi metodi di pianificazione urbana dovrebbero concentrarsi sulla creazione di città compatte e ben collegate con servizi pubblici accessibili. Le voci che ritroviamo tra gli indicatori di questa categoria sono quindi: il numero di edifici che superano i 35 m di altezza (i grattacieli), la percentuale della popolazione che ha un agevole accesso ai servizi sanitari, il numero di edifici in utilizzo e il numero medio di persone per unità abitativa.

#### International projections.

È ormai stato chiarito grazie alle premesse fatte, che essere una Smart City consente di qualificarsi come punto di riferimento rispetto al panorama mondiale; dal punto di vista turistico, avere un brand forte e riconoscibile all'estero è un vantaggio ineguagliabile per lo sviluppo di un piano strategico

turistico verso il resto del mondo. Non solo, grazie ad un buon posizionamento verso i mercati esteri infatti, è automatico l'aumento dell'attrattività della città che si propone come destinazione turistica. L'apertura nei confronti dell'estero non è direttamente collegata all'apertura verso l'estero della nazione in cui la città si trova, ma è collegata a caratteristiche intrinseche della specifica realtà urbana.

A questo proposito, gli indicatori presenti in questa categoria annoverano tra le voci: le dimensioni degli aeroporti, il numero di passeggeri per aeroporto, il numero degli hotel in ogni città, la classifica dei luoghi più popolari al mondo, il numero dei meeting e delle conferenze organizzati. Nello specifico, questa ultima variabile costituisce un indicatore di particolare prestigio e rilevanza economica, attraverso il quale è realmente possibile verificare la proiezione e l'importanza all'interno del panorama internazionale. Non a caso infatti, basti pensare al turismo congressuale che è ospitato in realtà di alto livello, e necessita di hotel internazionali e strutture attrezzate per meeting ed eventi per professionisti, che portano con sé un grande prestigio.

Oltre agli indicatori sopra citati, troviamo in questa categoria anche il numero dei ristoranti presenti e il numero delle foto caricate online, elemento che, come si è detto fino ad ora, sta via via acquisendo maggiore importanza nell'ambito della raccolta dei dati.

#### Tecnologia.

L'ultimo indicatore preso in considerazione dal CIMI, è lo sviluppo tecnologico della città e il grado di integrazione di questo aspetto all'interno dei processi di gestione sviluppo urbani. Le ICT infatti, sono la "spina dorsale" di ogni società che ha intenzione di raggiungere lo status di Smart.



La tecnologia, in relazione alla società, è lo strumento che permette di migliorare la qualità della vita e il suo livello di sviluppo, rappresentando un indicatore della qualità della vita raggiunto. Inoltre, lo sviluppo tecnologico permette alle città di essere sempre più sostenibili e di aumentare la propria competitività. Gli svantaggi legati a realtà poco tecnologiche riguardano una scarsa sicurezza, strumenti poco all'avanguardia nel campo dell'educazione e della sanità. Quindi è impossibile essere competitivi sullo scenario mondiale senza un adeguato sistema tecnologico a supporto.

Tra i criteri di questa categoria troviamo il numero degli utilizzatori di Twitter, LinkedIn e degli altri social media, la percentuale di abitazioni con un collegamento Internet, il numero degli accessi wireless disseminati all'interno di una città, che permette di capire il grado di coinvolgimento e impegno dell'amministrazione nello sviluppo tecnologico e la percentuale di popolazione abilitata all'utilizzo della rete 3G ed LTE.

## **2.6 Il rapporto indissolubile tra Smart City e turismo**

Dopo aver chiarito e osservato nel dettaglio quali sono gli indicatori per verificare il grado di sviluppo di una Smart City, ai fini del proseguimento della ricerca è giusto dirigere lo studio concentrandosi sulle variabili che hanno un'influenza maggiore sull'oggetto dell'analisi: il turismo.

Prima di fare questo però, si ritiene fondamentale capire il legame reale che intercorre tra Smart City e turismo e come, il fatto di essere una città intelligente, possa costituire un beneficio e un vantaggio per la competitività e o

sviluppo turistico.

Bisogna necessariamente premettere che, come classicamente si potrebbe pensare, il fine dell'unione tra Smart City e turismo non è esclusivamente di valorizzazione del patrimonio culturale e di promozione turistica ma si articola in molteplici fasi e possibilità. Comunemente infatti, la visione più diffusa vede la semplice integrazione sul territorio di tutta una serie di tecnologie al servizio del turismo o della fruizione culturale. Esempi di questo calibro sono i materiali cartacei e la cartellonistica in cui sono integrati i ben noti QR-code, le postazioni che erogano wi-fi gratuito nelle città, i sistemi di realtà aumentata, le app cittadine dedicate ai turisti e così via, oltre agli innumerevoli blog e siti gestiti dagli Uffici di Informazione turistica con cui conquistano un posto in rete e nei social media.

Per completezza però, rimane da capire come si arriva all'utilizzo di questi strumenti e qual è la loro vera funzione.

Come illustra in modo completo la giornalista Paola Gemelli, specializzata in turismo e social media marketing, "la premessa necessaria, è che le tecnologie sono sì uno strumento importante, ma rendono una città davvero smart solo nel momento in cui vi si arriva in modo intelligente, partendo cioè dalla volontà di dare risposte concrete ai bisogni reali delle persone".

Si intuisce quindi che alla base della costruzione di una città che affronta in maniera intelligente anche l'ambito turistico vi è l'esigenza di comprendere e ascoltare i cittadini e far partecipare loro in maniera attiva alla costruzione dei servizi per contribuire al miglioramento della vita di tutti.

In questo processo, che può essere definito di tipo *bottom up*, le tecnologie possono costituire uno strumento importante sia nella preliminare fase di

ascolto, sia durante la raccolta di feedback, sia infine nel favorire la partecipazione e la progettazione comune e la diffusione e lo scambio di informazioni, verso l'integrazione e la collaborazione. È chiaro infatti come il coinvolgimento dei cittadini fin dallo sviluppo delle soluzioni può facilitare la configurazione di una città davvero intelligente, dove tecnologie e capacità umane si incontrano in modo creativo e le comunità stesse diventano portatrici di innovazione.

Il concetto chiave che sarà portato avanti nella redazione di questa ricerca è che i primi turisti della città sono i suoi residenti. Sebbene potrebbe sembrare un concetto inizialmente fraintendibile, in realtà l'obiettivo è di enfatizzare la questione appena esposta, ossia che le persone sono il punto di partenza per l'avviamento di una Smart City, e in particolar modo per una Smart City turistica. Inoltre, una città che funziona bene e nella quale la qualità di vita è buona è, dati alla mano, più attrattiva anche per il turista stesso.

Il turista in visita infatti, non si limita ad usufruire di un'esperienza composta da prodotti e servizi a lui riservati, ma al contrario condivide con i residenti, conosciuti anche come *locals*, la medesima realtà, con tutti i servizi o disservizi che siano. Di conseguenza, parlando di turismo e Smart City, e come si è visto analizzando il report del CIMI precedentemente illustrato, il discorso e i contesti analizzabili potrebbero essere ampliati. Perciò, ad avvalorare la tesi principale, è chiaro il fatto che il vantaggio apportato da una Smart City sia di usare le nuove tecnologie per mettere a sistema e far funzionare tutti gli aspetti che la tengono in vita, migliorando il benessere dei cittadini e partendo dall'ascolto e dalla partecipazione, torna a vantaggio anche del turismo.

Ad avvalorare questa teoria è viene in supporto la ricerca condotta da Maria Veronica Camerada, docente di Geografia Economica presso l'università di Sassari, la quale a lungo ha trattato il tema della forte correlazione che intercorre tra l'innovazione digitale e la creazione di destinazioni turistiche intelligenti.

La dottoressa Camerada infatti, il cui studio si fonda sulla ricerca degli effetti della rivoluzione tecnologica e sui meccanismi avviati da questa, nello specifico riguardo l'ambito turistico.

La premessa principale con cui è necessario approcciare il seguente paragrafo è la consapevolezza che, con il passaggio da città basate interamente sull'analogico ad un nuovo sistema in cui il digitale permea in ogni aspetto, anche le destinazioni hanno visto la necessità di rivedere globalmente tutto il sistema dei servizi e dell'offerta, instaurando un concreto parallelismo tra l'evoluzione da città a Smart City e da destinazione a Smart Destination. Come si osserverà in questo paragrafo, la transizione da un sistema turistico classico ad un sistema intelligente ha richiesto l'impostazione di nuovi modelli organizzativi che ruotano attorno a infrastrutture tecnologicamente avanzate.

Gli studiosi Höjer e Wangel (2015) sostengono che non siano tanto i singoli progressi tecnologici a generare cambiamenti definibili intelligenti quanto invece lo possono essere l'interconnessione, la sincronizzazione e l'uso collaborativo di diverse tecnologie. Anche la vendita del prodotto turistico e la sua messa a punto dovrà prevedere una fase di rielaborazione della propria struttura e l'inclusione di modalità multimediali, in alcuni casi non strettamente legate all'ambito turistico ma imprescindibile per sfruttare ciò che attualmente il progresso tecnologico ha messo a disposizione. Anche per questa ragione, lo studio affrontato in questa ricerca parte non dalla considerazione

esclusivamente dell'aspetto turistico, quanto più invece della considerazione dell'elemento Smart City più generico.

Perciò, si assume che il concetto di destinazione intelligente o di città turistica smart, siano concetti derivati direttamente dalla definizione di città intelligente, "espressione di un nuovo paradigma di sviluppo urbano e regionale" (Komninos, 2002). L'ambito da considerare, pertanto, si estende all'intera area geografica all'interno della quale la città in oggetto è iscritta, le quali durante questo processo evolvono in ecosistemi di innovazione dove la co-partecipazione dell'utente nonché fruitore dei servizi si rivela essenziale, rappresentando così la crasi tra due componenti fino ad ora assai distinti, una fisica e una digitale.

In virtù del ragionamento appena esposto e come descritto chiaramente all'interno della ricerca di Camerada, si sottolinea nuovamente l'importanza di investire nel capitale umano, nelle infrastrutture di trasporto e quindi nella mobilità in generale nonché nelle ICT, concepite come amplificatore diretto anche per il turismo.

Di conseguenza, parlando di realtà intelligenti, lo sviluppo di una smart destination si desume configurarsi come l'anticamera diretta per la proliferazione dello smart tourism, fenomeno ormai talmente comune e permeato nell'immaginario collettivo che il WTO (*World Tourism Organization*) si è occupato di restituirne una definizione ufficiale descrivendolo come un tipo di turismo "*clean, green, ethical and quality at all levels of the service chain*". Perciò, anche in ambito territoriale, i cambiamenti indotti dallo smart tourism seguono lo stesso filone e le stesse modalità dei processi evolutivi apportati dalla tecnologia. Sono modifiche che spesso sono in grado di generare vere e proprie rivoluzioni determinando un rinnovamento globale delle destinazioni. Ed

è proprio “il dinamismo interattivo provocato dall’interazione tra molteplici ambienti tecnologici, proprio delle smart destination, che rende possibile la trasformazione di dati e informazioni in modelli, servizi, scelte operative di qualità e sostenibili” (López de Ávila, 2013; Gretzel e altri, 2015).

Non solo lo studio condotto dalla Professoressa Camerada è in grado di fornire un supporto per la comprensione del forte legame tra Smart City e turismo ma inoltre, conferma le teorie citate nel paragrafo 2.2 che attribuivano un ruolo chiave ai Living Lab. A questo proposito infatti, proprio i Living Lab vengono proposti come esempio di strategia cooperativa per la creazione di ambienti tecnologici socio-centrici e non esclusivamente tecno-centrici, in grado di mettere in comunicazione diretta i processi relazionali poiché vengono favoriti, grazie al fatto che tutti gli attori che vi contribuiscono sono messi nella condizione di avere pari opportunità di accesso per esprimere un’idea soggettiva. Pertanto, in ambito turistico è auspicabile l’organizzazione e l’applicazione di questi laboratori per l’aumento progressivo dell’interazione tra l’offerta dei servizi e dei prodotti predisposti nella destinazione stessa e come legame tra tutti i soggetti che partecipano all’intera filiera. Il vantaggio diretto di questo sistema consiste nel rendere immediato lo scambio di conoscenze tra gli operatori economici impegnati nel settore, il dialogo tra questi, agevolando l’introduzione nel mercato di nuovi beni o servizi, incentivando la promozione e la fruibilità del territorio, la diffusione delle informazioni e la condivisione delle esperienze.

Essere una Smart City, inoltre, sposa alla perfezione l’andamento dei trend più recenti; un maggiore grado di controllo dovuto alla conoscenza profonda fornita dagli strumenti tecnologici garantisce la possibilità di maggiore personalizzazione dei servizi offerti al consumatore. Questo aspetto costituisce

un vantaggio ineguagliabile, soprattutto se si nota che le preferenze dei turisti oggi sono sempre più orientate verso la possibilità di costruire autonomamente e rendere il più possibile unica la propria esperienza turistica. In quest'ottica, l'utente del living lab diventa esso stesso oggetto di una sperimentazione guidata da utenti che assumono un ruolo co-creativo nella progettazione, stimolando idee innovative e soluzioni.

In conclusione, citando gli studiosi Buhalis e Amaranggana "l'intelligenza emerge quando le persone creative condividono in modo dinamico le loro conoscenze all'interno di un sistema che è ben supportato da un ambiente di apprendimento": ciò implica che la trasformazione e i miglioramenti applicati all'interno di una Smart City non siano sempre da ricercare a livello pratico e possono non essere tutti direttamente tangibili dall'utente finale dal cittadino. Spesso infatti, seppure non è rinvenibile nel bene o servizio allestito lo si rivede all'interno del processo di creazione. Per questo i living lab sono lo strumento chiave in grado di incarnare il processo.

In secondo luogo, un ulteriore segno della correlazione tra vantaggi per il turismo e smartness è possibile notarlo parlando di *Open Innovation*, paradigma offerto da Chesbrough (2003). Il punto di partenza da cui fa derivare il proprio studio è da ritrovare nella definizione di un nuovo paradigma connesso ai processi di innovazione, nell'ambito degli studi condotti sulla gestione della diffusione delle tecnologie nella città di Palo Alto, Silicon Valley.

Seppure apparentemente potrebbe sembrare esserci una connessione assai debole rispetto a ciò a cui facciamo riferimento in questa ricerca, il cenno costante è attribuito all'importanza dell'acquisizione di idee esterne, provenienti dalla comunità, per riuscire a raggiungere elevati livelli di sviluppo innovativo.

La teoria dell'innovazione aperta coesiste e completa perfettamente i succitati living labs, i quali, se messi in collaborazione, convogliano nella ricerca scientifica le idee dei molteplici soggetti partecipanti, compresi i consumatori finali dei beni e dei servizi turistici. L'innovazione più grande quindi, consiste nella rivoluzione del modo di pianificare la destinazione che avrà la sua realizzazione tanto nella propria dimensione fisica quanto in una nuova dimensione immateriale. La gestione e la capacità di coniugare queste due dimensioni sarà lasciata in mano alle DMO (*Destination Management Organisation*) di cui si parlerà nel terzo capitolo, realtà sempre più attuali per l'introduzione delle tecnologie, che a pieno titolo si assumono questa funzione.

Un ulteriore elemento in grado di giocare un ruolo assai distintivo e introdotto proprio grazie alla rivoluzione tecnologica è il concetto di *Internet of Things*; si fa in questo caso riferimento all'idea elaborata ormai già nel 2008 dal *Massachusetts Institute of technology* (MIT) secondo il quale un oggetto analogico, sia esso un servizio o un bene, abbinato ad un dispositivo che disponga di una connessione web e che sia in grado di far comunicare il primo con il secondo per mezzo della tecnologia, si crea l'opportunità di far agire il soggetto analogico in maniera intelligente. La tecnologia funge, in questo esempio, da catalizzatore e accelera i processi che, senza un intervento ausiliario, sarebbero stati troppo lunghi da realizzare. Grazie all'*Internet of Things* anche gli oggetti di uso più comune diventano smart, operando così una ridefinizione dell'intera architettura del processo informativo, che viene trasferito attraverso la tecnologia, collegando i due mondi, analogico e digitale.

Per il turismo e per il business in generale si tratta di uno strumento altamente prezioso, che offre benefici soprattutto in termini di efficientamento dei processi,



invisibili all'utente ma tangibili durante le fasi di produzione e progettazione del servizio. In particolare, alto è l'interesse per il settore di questa ricerca, poiché l'IOT implica un processo di digitalizzazione dei territori, delle aziende e degli attori che vi operano, e delle amministrazioni, avviando sempre più verso la denominazione di destinazione intelligente.

Non è possibile parlare di *Internet of Things* senza menzionare un'altra delle innovazioni che hanno cambiato e continuano a cambiare il modo di analizzare le esperienze, ossia i Big Data.

In ambito turistico infatti, i Big Data non solo consentono di ottenere informazioni molto dettagliate relative ad aree geografiche specifiche, ma consentono anche di stilare i modelli comportamentali dei viaggiatori. Questo vantaggio si traduce nella possibilità di ottenere una profilazione altamente specifica dei gusti, delle preferenze e delle abitudini di acquisto della domanda, consentendo così all'offerta di potersi adeguare con maggiore rapidità.

Una volta sviluppata la capacità di saper usufruire dei Big Data, aspetto da non sottovalutare, le amministrazioni locali e gli enti turistici grazie ad essi hanno la possibilità concreta di osservare numerosi aspetti fino ad ora non percettibili; l'esperienza della vacanza e la qualità percepita dei prodotti, dei beni e dei servizi turistici offerti da un territorio sono solo alcuni degli indicatori rilevabili.

Per fare ciò, parte del processo prevede anche l'indagine dei contenuti postati dagli utenti sul web, i cosiddetti *user-generated contents*, i quali vengono analizzati, organizzati in cluster e vagliati. La conseguenza più diretta è la possibilità di modificare nel minor tempo possibile le caratteristiche di un prodotto o di un servizio a seconda delle esigenze espresse dal turista in modo che si confaccia alle reali necessità della domanda. Proprio la vischiosità

nell'adeguamento delle preferenze è sempre stato uno dei lati negativi e uno degli ostacoli più grandi per la messa a punto di un'offerta che soddisfacesse il consumatore; così facendo, si è in grado di innalzare il gradimento della clientela e di potenziare il grado di competitività del territorio.

L'utilizzo dei big data però non si limita esclusivamente a questo: in base all'obiettivo perseguito infatti, Camerada ricorda che esiste un processo di omogeneizzazione e archiviazione in *dataset* contenuti dei big data, per poter analizzare e trarre conclusioni geo economiche ancora più dettagliate. Queste informazioni inoltre, servono spesso nell'elaborazione dei principi su cui basare la metodologia di indagine fino ad ora a lungo introdotta: i living lab.

Pertanto, dalla collaborazione tra uno strumento sociale fondato sulla creazione di una rete tra i diversi attori, quale il living lab, e uno strumento in grado di raccogliere informazioni assai dettagliate, quali i big data, si rivelano essere funzionali alla pianificazione turistica.

Tra i più usati e fortunatamente, ormai, messi a punto in gran parte delle realtà urbane si trovano i dispositivi in grado di rilevare in tempo reale la qualità dell'aria, informazioni sulle condizioni atmosferiche, sul traffico, sui flussi pedonali, oppure, più di nostro interesse, i comportamenti dei viaggiatori, la loro localizzazione, le preferenze di acquisto, transazioni e abitudini in senso lato.

E' quindi inevitabile cogliere il vantaggio fornito dai big data fornito nello studio degli eventi in maniera molto più dinamica, in contemporanea alla loro concretizzazione.

Se da un lato però, esistono innumerevoli possibilità poste in essere proprio grazie a questa interazione tra tecnologia e tradizionali strumenti analogici, dall'altro è comunque necessario riconoscere che anche il panorama delle minacce e delle sfide con le quali il comparto turistico deve imparare a

convivere e a fronteggiare è cambiato e si è modificata. Essere una Smart City implica infatti di dover innalzare i propri livelli di sicurezza sul web (la propria *cyber-security*), a tutela dell'enorme ammasso di dati e di informazioni che si ha a disposizione.

Fino ad ora sono state discusse perlopiù innovazioni utili ai processi di progettazione delle destinazioni turistiche; proseguendo oltre, consideriamo ora gli output derivati dagli studi condotti grazie a big data e living labs. Si tratta di ciò con cui normalmente un utilizzatore entra direttamente a contatto e, per fare qualche esempio più concreto, è possibile pensare banalmente alle comunissime applicazioni con finalità informativa turistica, ormai molto diffuse; queste contribuiscono ad accelerare i processi di consapevolezza, partecipazione e costruzione di tutti quegli elementi utili al miglioramento dei servizi e, automaticamente, all'immagine di una destinazione turistica si crea nei confronti dei viaggiatori, oltre che al miglioramento della percezione di accoglienza e inclusione. Una dimostrazione di ciò che è appena stato detto sono le app partecipate per il decoro urbano o per l'accessibilità dei siti turistici, le quali offrono all'utilizzatore la possibilità di segnalare in tempo reale problemi o carenze dei servizi e quindi, di suggerire soluzioni di miglioramento. Inoltre, un ulteriore vantaggio, che è opportuno considerare, è l'immediatezza di questo sistema che, in base alla ricettività degli uffici competenti, permettono di elaborare agevolmente i feedback ricevuti, sviluppando soluzioni efficienti. L'alert più grande relativo all'utilizzo di applicazioni è che queste, se poco consistenti o non sufficientemente *user friendly*, non si configurino come facilitatori ma, al contrario, come ulteriore ostacolo che divide utente ed esperienza.

Recentemente si è anche parlato del concetto di accoglienza, fattore centrale per l'ambito turistico che, come appare dalle indagini condotte, emerge essere l'elemento a cui il turista attribuisce maggiore importanza nell'approcciarsi ad una destinazione. Contrariamente a quanto si può pensare però, è altresì uno degli aspetti al quale spesso si dimentica di pensare e la cui progettazione passa in secondo piano. È infatti in capo agli operatori turistici e agli enti pubblici territoriali la responsabilità di non limitarsi solamente a promuovere un territorio ma anche di organizzare una realtà coordinata e creare un network pronto ad accogliere i visitatori, senza essergli ostile e risultare incompatibile con le aspettative che si erano create.

Rimane però da comprendere dove risiede la causa di questi problemi di coordinamento tra chi si occupa di proporre una destinazione al mercato e chi invece dovrebbe predisporre un prodotto appetibile.

In primo luogo, una spiegazione di questo problema potrebbe ritrovarsi nella costante e progressiva perdita di senso di identità e legame col territorio, processo che ormai da tempo si sta verificando in varie comunità. Le conseguenze dirette di questo atteggiamento sono la noncuranza del patrimonio culturale e l'elaborazione di politiche che, invece di valorizzare e promuovere gli obiettivi turistici, ne ostacolano l'operato, rendendo impossibili anche le azioni più semplici.

Se ne evince anche che il passaggio successivo alla semplice conservazione di un bene è la comunicazione e la resa della fruibilità del bene stesso verso gli utilizzatori; anche in questo caso le comunità locali sono una risorsa fondamentale. Accade infatti che spesso le comunità stesse non sono a

conoscenza del valore di ciò da cui sono circondate, a discapito della tutela e del mancato apprezzamento del loro patrimonio. La tecnologia nuovamente costituisce uno strumento che si può rivelare fondamentale, facilitando la comunicazione e la diffusione delle informazioni sia per i turisti, sia per i cittadini, che possono così avvicinarsi con più facilità ai beni culturali e non solo. La questione sulla quale si cerca quindi di dibattere è la perdita progressiva di consapevolezza del patrimonio presente sul territorio, che non può essere trasmessa agli esterni se i locali non si fanno testimonial naturali del proprio territorio. Per perseguire questo intento, gli strumenti offerti dalle nuove tecnologie si rivelano imprescindibili. Le ben note pagine Facebook e i blog sono utili a diffondere le informazioni, e si configurano come luoghi virtuali dove è possibile partecipare alle community online per scambiarsi consigli, dove si possono commentare i contenuti relativi alla città e ai servizi presenti, e più in generale, condividere informazioni, cosa che oggi viene abitualmente viene fatta dagli utilizzatori di smartphone. Da non sottovalutare è inoltre la potenza di un altro aspetto, ossia il passaparola che, oltre a diffondere la conoscenza di determinati siti d'interesse turistico, costituisce una delle principali leve su cui il marketing si affida abitualmente, valido ed efficientemente funzionante anche nel mondo del web.

Com'è stato ricordato più volte fino a questo momento, la percezione, l'immagine e il grado di ospitalità di una destinazione turistica sono il frutto dell'esperienza relazionale con la comunità locale intera e, proprio dal momento che i progetti finalizzati allo sviluppo delle Smart City derivano dalla co-produzione tra amministrazione pubblica, privati e comunità cittadina, il legame col territorio di appartenenza appare ancora una volta molto importante, a maggior ragione in ambito turistico.

Nel concreto, grazie ai feedback di tutti gli attori coinvolti in questi processi, dai turisti che esprimono il loro parere tramite le piattaforme social, agli operatori turistici che hanno un confronto diretto con la domanda, è possibile delineare piani di sensibilizzazione e formazione rivolti agli operatori stessi, alle attività commerciali, ai cittadini e ai turisti, pensati proprio sulla base dei bisogni reali e delle necessità riscontrate. Alcuni semplici esempi pratici di interventi attuabili per l'avvicinamento alle attrattivi e per l'aumento di competitività sono l'introduzione di corsi di storia del territorio e visite guidate dei luoghi di interesse più o meno conosciuti, corsi di inglese e di avvicinamento agli strumenti informatici e alle nuove tecnologie. In conclusione quindi, riprendendo il contributo della giornalista Paola Gemelli, ora chiaro che "non possono esistere Smart City senza smart people".

Un ulteriore problema spesso riscontrato si può trovare nella maniera in cui vengono utilizzate le piattaforme, i siti internet e i social media di cui gli enti pubblici e gli uffici turistici si servono; spesso, la logica adottata è unidirezionale e organizzata dall'alto verso il basso, dove la presenza di utenti che rispondono alle *call to action* degli enti sono ignorate, a causa dello scarso coinvolgimento che fa perdere un'occasione valida nella quale si poteva tramutare in un'occasione di ascolto e partecipazione. Si tratta proprio del problema della consistenza dei contenuti nominato in precedenza per sistemi quali le applicazioni elaborate dai Comuni. Spesso infatti il compito svolto si limita alla semplice pubblicazione di avvisi e comunicati, più o meno adattati allo strumento o alla piattaforma in uso, dove bacheche chiuse anti condivisione diventano un limite per il coinvolgimento, senza possibilità di commentare, o di ricevere i feedback a chi tenta l'interazione perdendo la possibilità di creare

fidelizzazione. L'inaccessibilità e la chiusura del sistema è oggi l'anticamera per la perdita di appeal nei confronti di chi è incuriosito alla scoperta di un territorio. Anche perché, ricordiamo, il desiderio del turista è sempre di più quello di essere un protagonista nella composizione della propria esperienza di viaggio, di avere libertà e, soprattutto, di avere la percezione di aver effettuato una scelta in piena autonomia, da vero co-produttore.

Non solo, proseguendo nell'elencare gli strumenti a diretto contatto con l'utilizzatore, si ricordano le altrettanto note card turistiche, presenti nella maggior parte delle realtà urbane di interesse turistico, il cui potere principale consta nella capacità di creare un network che vede coesistere sia beni culturali che servizi, noti o meno noti. Queste contribuiscono a tracciare le preferenze dei fruitori, e ad analizzare gli spostamenti da loro effettuati. È ancora una volta opportuno rimarcare che i dati raccolti grazie a queste strategie potrebbero rivelarsi funzionali al miglioramento dell'offerta, soprattutto se venissero resi disponibili alla fruizione di tutti.

La valorizzazione turistica può essere concepita anche in maniera più ampia; le singole destinazioni infatti dovrebbero trovare un asset nel quale configurarsi come un vero sistema in grado di offrire una ricca varietà di servizi, al fine di soddisfare in modo più completo l'offerta turistica.

## **2.7 Key Dimensions specifiche del turismo**

A questo proposito quindi, avendo appurato che lo status di Smart City e il raggiungimento degli standard richiesti perché una città venga definita tale, sono

aspetti che hanno una significativa influenza positiva nelle città turistiche, è opportuno capire quali aree di sviluppo sono maggiormente influenti e su cui le energie di un'amministrazione urbana dovrebbero focalizzarsi. Per fare ciò, è dapprima consigliabile fare un passo indietro e riprendere in considerazione le nozioni appartenenti alla letteratura, illustrate all'inizio di questo capitolo. In particolar modo, si fa nuovamente riferimento al *City In Motion Index*, l'indice messo a punto dall'università di Navarra.

Come si è visto, le nove key dimension elencate sono assai varie e concepite in modo da comprendere i più disparati ambiti, al fine di favorire l'analisi di ogni aspetto che compone una realtà urbana. Sebbene sia vero che tutte le dimensioni descritte giocano ruoli molto importanti nello sviluppo di una città, è altresì evidente che, ai fini dell'implementazione turistica, alcune variabili, in base al loro grado di sviluppo e alla maniera in cui sono pensate, hanno un maggiore impatto e conseguenze direttamente tangibili. Infatti, come si vedrà in questo paragrafo, alcune dimensioni hanno effetti visibilmente significativi sulla capacità di proporsi verso i mercati turistici, interni o esteri, sulla valorizzazione del patrimonio presente in loco, sulla fruizione dei servizi e sul mantenimento dei flussi.

Le *key dimensions* su cui è bene concentrarsi e dedicare maggiore attenzione sono:

- Capitale umano
- Ambiente



- Mobilità e trasporti
- International projections
- Tecnologia

Le ragioni che si celano dietro all'individuazione di queste dimensioni come principali leve su cui operare per incrementare l'appetibilità turistica di una destinazione sono di seguito rese note.

Il Capitale Umano, come ribadito in precedenza, gioca un ruolo chiave nella produzione di un servizio per il turista. Sono le stesse comunità, che danno vita al capitale umano, hanno il compito di trasmettere il valore del proprio territorio. Come ricordato in precedenza da Paola Gemelli "I primi turisti sono i residenti"; infatti, se gli addetti alla promozione turistica e i cittadini non diventano i primi testimoni del potenziale esistente, allora sarà impossibile raggiungere gli obiettivi prefissati. Per questo motivo, una realtà che investe sulla formazione delle risorse umane è una realtà che crede nella diffusione dei propri fattori di attrattiva e che saprà comunicare al meglio il proprio valore. In altre parole, la competenza è uno strumento importante per il capitale umano, a maggior ragione se si pensa che il valore e il posizionamento in qualsiasi classifica mondiale sarà direttamente influenzato dal livello di *smartness* raggiunto dalle persone e in base a come vengono implementati e utilizzati gli strumenti tecnologici messi a disposizione all'interno della destinazione. A rafforzare il capitale umano, in definitiva, dovrebbe essere coinvolto un sostanzioso numero di individui, e preferibilmente un gruppo diversificato di persone in termini di competenze. Questa diversità, favorita dalla provenienza da contesti di lavoro e background diversi, sarà un vantaggio nella creazione di una destinazione

turistica intelligente, la quale dovrà fare poi affidamento alla capacità di operare in rete di ogni singolo attore coinvolto.

In secondo luogo si trova la dimensione Ambiente. Questa dimensione entra a far parte della lista degli aspetti rilevanti per il turismo grazie alla crescente importanza attribuita alla conservazione e al mantenimento di un ambiente prestigioso che si configura come elemento a supporto della valorizzazione dei fattori di attrattiva di una destinazione. Non solo, non sempre ce se ne ricorda ma gli elementi naturali appartenenti all'ambiente sono spesso i principali fattori di attrattiva attorno ai quali le amministrazioni costruiscono la propria offerta di valore. Basti pensare inoltre che, tra i 1121 beni disseminati su tutto il globo riconosciuti da UNESCO come patrimonio dell'umanità, ben 213 sono beni naturali, ai quali si sommano altri 39 beni cosiddetti "misti", ossia rilevanti sia per la loro importanza naturale, sia culturale. Di conseguenza, una Smart City che investe nella riduzione dell'inquinamento e delle emissioni, nell'accrescimento delle proprie performance per la salvaguardia del proprio ambiente è una Smart City con performance migliori in ambito turistico. Infatti, è impensabile dissociare lo sviluppo di una città intelligente dal concetto di sostenibilità, ambiti via via sempre più interrelati.

La terza dimensione che si considera è Mobilità e Trasporti. Potrebbe apparire scontato ma, un network solido nel quale l'integrazione tra mezzi di trasporto e i collegamenti da e per la destinazione sono efficienti permettono di accrescere e soprattutto di gestire i flussi turistici, dirigendoli a proprio piacimento verso le strutture ricettive, le attrazioni o i luoghi che si desidera risaltare. Questo processo però, richiede da parte dell'amministrazione un grande impegno nella pianificazione e grande consapevolezza.

Rientrano in questa categoria anche tutti i servizi, utilizzati dai cittadini stessi,

che favoriscono l'arrivo dei turisti e facilitano la loro esperienza di visita all'interno della destinazione (voli, mezzi in condivisione e rete metropolitana).

Parlando invece della dimensione International projection, come è stato detto in precedenza, si intende la capacità di una Smart City di posizionarsi sul panorama globale. Dal punto di vista turistico quindi, è la capacità di costruire un brand forte, riconoscibile e coerente con l'offerta proposta e in grado di soddisfare le richieste della domanda.

Seguendo la logica, fanno parte di questa dimensione tutti quegli elementi che garantiscono alla città un sistema d'accoglienza di valore, con un sufficiente numero di strutture ricettive, situata in una posizione strategica rispetto le rotte di passaggio e gli aeroporti e in cui l'amministrazione ha investito per lo sviluppo di un network di prestigio. La rilevanza all'interno del panorama internazionale viene calcolata proprio tramite la rilevazione degli investimenti dell'amministrazione per proporre la città a livello globale e tutto l'impegno nei confronti di un posizionamento in costante miglioramento.

Infine, ritroviamo la key dimension Tecnologia, ambito fondamentale non solo per il comparto turistico, di cui si tratterà d'ora in avanti, ma elemento chiave in senso lato come strumento a supporto di tutte le altre nove dimensioni appena elencate.

In particolare, per il settore turistico si vedrà che l'adozione e lo sviluppo di strumenti all'avanguardia rappresentano un vantaggio in ogni fase dell'esperienza, aumentando l'efficienza della *user experience*. Durante la fase pre-esperienza gli strumenti tecnologici permettono di coinvolgere il consumatore nella realizzazione del proprio pacchetto e di convincerlo più facilmente durante le fasi di finalizzazione dell'acquisto; durante l'erogazione del servizio invece, la tecnologia si propone come strumento che la arricchisce

e la migliora rendendola interattiva e aumentando, nuovamente, il coinvolgimento con l'utilizzatore. Al termine della fruizione, grazie ai sistemi tecnologici, hanno il via i processi di raccolta feedback, fidelizzazione e condivisione dell'esperienza vissuta, utili per far rivivere all'utente le sensazioni provate nella destinazione e, implicitamente per promuoverla a chi si trova ancora nelle prime fase del ciclo appena elencato.

Grazie a queste definizioni, è innegabile la profonda relazione che intercorre tra capitale umano e tecnologia; nonostante spesso questa venga percepita esclusivamente come uno strumento per lo sviluppo di una distinzione turistica e per il raggiungimento di obiettivi come l'essere maggiormente sostenibili o migliorare le comunicazioni e l'esperienza, ma le sue potenzialità non non si esauriscono qui. Dal momento che, infatti, i visitatori sono un elemento fondamentale per una destinazione, grazie alla tecnologia e al suo potere di condivisione e comprensione, è possibile rafforzare le sensazioni e le impressioni di coinvolgimento, migliorando di conseguenza l'esperienza di fruizione del servizio.

L'obiettivo generale della destinazione turistica intelligente rimane perciò quello di sostenere l'allocazione delle risorse, la mobilità, la sostenibilità e la qualità della vita e delle esperienze.

In definitiva preme ricordare che nonostante spesso l'attenzione si concentri esclusivamente sull'implementazione dell'aspetto tecnologico di una Smart City per il turismo, poiché la tecnologia offre un evidente ventaglio di opportunità al quale fare affidamento, è indubbia la necessità di un forte capitale umano. Le possibilità offerte dagli strumenti tecnologici infatti, sarebbero sprecati senza funzionari abili nel loro controllo e utilizzo. Un capitale umano forte e diversificato può migliorare la cooperazione e la co-creazione nella

destinazione, garantendo un sistema turistico intelligente e sostenibile nel lungo periodo e in grado di soddisfare le esigenze e i desideri del presente.

## 2.8 Esempi virtuosi di Smart City

Chiarito il fatto che alcune key dimension hanno influenze dirette sullo sviluppo del contesto turistico, si procede ora analizzando dapprima lo status attuale delle Smart City esistenti per poi successivamente concentrarsi sugli esempi di città intelligenti più virtuose nelle dimensioni d'interesse dello studio. Anzitutto, per completezza dell'informazione, secondo l'ultimo report redatto dall'Università di Navarra le città considerabili Smart City sono attualmente 174, delle quali 81 situate in Europa, 33 in Asia, 26 nel Sud America e 21 nel Nord, 9 in Africa e 4 in Oceania. La classifica, frutto della media tra tutti i punteggi ottenuti in ogni voce delle nove key dimensions, vede al proprio vertice Londra, seguita da New York, Parigi, Tokyo e Reykjavik; è evidente si tratti di realtà urbane molto grandi, situate in paesi sviluppati, nonché di città che si trovano in Stati rilevanti mondialmente.

Ranking	City	Performance	CIMI
1	London - United Kingdom	A	100.00
2	New York - USA	A	95.73
3	Paris - France	RA	85.50
4	Tokyo - Japan	RA	81.95
5	Reykjavík - Iceland	RA	80.47
6	Copenhagen - Denmark	RA	78.51
7	Berlin - Germany	RA	77.46
8	Amsterdam - Netherlands	RA	77.31
9	Singapore - Singapore	RA	76.71
10	Hong Kong - China	RA	76.04

Nel caso specifico dell'Italia invece, il City in Motion Index inserisce all'interno della sua classifica solamente 5 città: Milano (42esima), Roma (67esima), Firenze (97esima), Torino (105esima) e Napoli (119esima), assai distanti dai vertici della classifica.

Per la ricerca condotta è opportuno focalizzarci sulle cinque dimensioni che abbiamo evidenziato essere rilevanti per il turismo; facendo ciò, e capendo quali realtà rappresentano degli esempi virtuosi per ogni categoria, sarà possibile nel proseguo effettuare confronti e benchmark, capire quali soluzioni sono state adottate per risolvere problemi già affrontati e prendere ispirazione per implementare o integrare i sistemi attuati nella città che nel prossimo capitolo diventerà l'argomento principale della ricerca, cioè Ferrara.

Parlando di Capitale umano, la città che conquista il primo posto è Londra e, non a caso, è anche la città che si classifica prima nella graduatoria generale. Gli studiosi del CIMI asseriscono che il motivo per cui Londra si trova in questa posizione è dovuto alla vasta offerta culturale proposta dalla città, i numerosi musei, i teatri e le gallerie d'arte che contribuiscono ad acculturare il contesto e ad attirare visitatori di un determinato livello.

Per quanto riguarda l'Ambiente invece, le città nordiche si conquistano il vertice della classifica; primeggiano infatti Reykjavik e Copenhagen, delle quali si legge essere premiate per l'attenzione e la cura nei confronti del tema ambiente, in particolare per ciò che riguarda le fonti di energia rinnovabile.

Per la dimensione Mobilità e Trasporti" primeggia invece New York, seguita dall'europea Parigi, premiate per il sistema di trasporti, in particolare per la vasta rete metropolitana, sviluppata e con un alto tasso di soddisfazione registrato tra gli utenti, le numerose stazioni, i vari servizi di noleggio diffusi e

funzionanti e soprattutto, per l'alto numero di collegamenti aerei presenti da e per queste città.

Passando invece alla dimensione International Projections, si trova nuovamente Londra, seguita ancora una volta da Parigi. Le due città guadagnano punti grazie al largo numero di strutture ricettive presenti in relazione al numero della popolazione, il numero di conferenze e congressi organizzati, eventi che si ricorda appartengono alla branca del turismo congressuale e infine il numero dei passeggeri e di voli organizzati annualmente.

L'ultima dimensione, Tecnologia, non serba eccessive sorprese: come previsto e come ormai noto internazionalmente, l'Asia è il continente più avanzato per ciò che concerne lo sviluppo tecnologico. Proprio per questo infatti, Hong Kong e Singapore conquistano i primi posti, seguite direttamente dietro da San Francisco, dove hanno sede le aziende più celebri della vicina Silicon Valley.

A seguito di questa breve introduzione è impossibile quindi non notare che le cinque città Italiane incluse all'interno del CIMI non appaiono tra le prime 10 posizioni di nessuna delle cinque dimensioni che stiamo considerando né tantomeno appaiono tra le *noteworthy cases*, vale a dire tra quelle realtà



meritevoli di un'indagine più profonda delle dinamiche che hanno reso possibile la loro identificazione come Smart City.

Le motivazioni che spontaneamente si potrebbero presupporre sarebbero legate probabilmente alle dimensioni delle capitali mondiali che, per numero di abitanti e storia economica del paese, ad oggi escludono automaticamente le città italiane dalla competizione.

Ai fini della ricerca in corso però, è necessario rendersi conto di quale sia attualmente la situazione Italiana e in quale stadio si posizionano le Smart City esistenti. Molteplici sono gli enti che nel tempo si sono occupati di redigere classifiche che fornissero un quadro generale delle Smart City presenti. L'esigenza principale è quella di utilizzare una graduatoria che sia composta rispettando il più possibile criteri affini a quelli usati per comporre i ranking di cui abbiamo parlato fino ad ora.

## 2.9 Classifica Italiana - ICity Rank 2019

È possibile fare ciò consultandò il report che annualmente è redatto e pubblicato da FPA - FORUMPA, il quale si occupa di "registrare i progressi relativi alla modernizzazione, favorire l'incontro e la collaborazione tra pubblica



amministrazione, imprese, mondo della ricerca e società civile, sostenendo tutti i processi di innovazione che impattano sul sistema pubblico, sullo sviluppo del Paese, sulla vita quotidiana di cittadini e imprese”, come indicato all’interno della loro presentazione.

Il report di cui ci si servirà porta il nome di *ICity Rank* ed ha come obiettivo la definizione di quella che è la situazione in cui riversano le Smart City italiane, fornendo approfondimenti specifici su temi come ad esempio il divario tra Nord e Sud, affidandosi ad alcuni indicatori raggruppati all’interno di sei criteri di riferimento; non a caso, questi criteri sono del tutto affini e riconducibili alle 9 key dimension utilizzate in precedenza e più volte illustrate dal *City in Motion index*. Gli indici, scelti nuovamente in base alla loro misurabilità e alla possibilità di essere confrontabili nel tempo, fanno riferimento a: solidità economica, mobilità sostenibile, tutela ambientale, qualità sociale, capacità di governo e trasformazione digitale.

La materia d’indagine prevalente è la capacità delle realtà urbane di sfruttare al meglio le proprie infrastrutture (materiali e immateriali), capacità di rispondere alle esigenze che si manifestano sul territorio e la capacità di servirsi di soluzioni innovative per offrire elevati livelli di trasparenza e abilitare nuove forme di comunicazione e ascolto della propria utenza di riferimento.

Più nello specifico, per mantenere coerenza nell’analisi dei dati, nei prossimi paragrafi si farà riferimento al report che analizza i dati relativi all’anno 2019, chiamato per l’appunto *ICity Rank 2019*, in modo da poter rendere confrontabili i dati che fino a questo momento sono stati raccolti e per permettere un’analisi accurata.

RANKING 2019	CITTÀ	PUNTEGGIO ICR 2019
1	Milano	686
2	Firenze	684
3	Bologna	652
4	Bergamo	598
5	Torino	596
6	Trento	594
7	Venezia	594
8	Parma	589
9	Modena	583
10	Reggio nell'Emilia	571

Entrando nel vivo del report, si scopre che le realtà italiane considerate Smart City sono attualmente 107, le quali vengono convenzionalmente ripartite in tre aree geografiche: Nordest+Lombardia, resto del CentroNord e Meridione.

Si può quindi verificare che secondo, questo indice e in linea con ciò stabilito dal CIMI, Milano si conferma leader della graduatoria grazie alla propria capacità di essere rapida nell'innovazione e nell'interpretazione del cambiamento. Emerge però anche che non si tratta dell'unica città con un buon posizionamento, ma è seguita da Firenze e Bologna, le quali, come si legge nel report, dimostrano di aver proseguito e accelerato il loro percorso di innovazione, avvicinando concretamente le loro performance a quelle registrate dal capoluogo Lombardo.

Più nel dettaglio, se Milano risulta prima per la solidità economica mobilità sostenibile, al contrario il capoluogo toscano raggiunge la vetta nelle graduatorie per qualità sociale e trasformazione digitale. Al contempo, la grande realtà urbana bolognese conquista la leadership per la governance e ottiene il podio nella maggior parte delle dimensioni.

Ciò che maggiormente fa riflettere è possibile trovarlo nel resto della classifica; immediatamente alle spalle delle tre città di testa, si trovano Bergamo, Torino,

Trento, Venezia, Parma, Modena e Reggio Emilia, tutte ricomprese in un intervallo veramente ristretto, che permette di considerarle esempi appartenenti ad uno stesso livello, molto elevato.

Una parentesi necessaria va dedicata ad alcune differenze con l'indice che prevalentemente abbiamo considerato fino ad ora, ossia il CIMI. Se anche per l'Università di Navarra infatti, Milano è la prima città Italiana a Spiccare come Smart City, sebbene nel ranking mondiale ricoprisse solo il quarantaduesimo posto, il resto della classifica vede subire un cambiamento; Roma, che per il CIMI era la seconda città italiana classificabile, posizionata globalmente al sessantasettesimo posto, se confrontata con le restanti realtà italiane scende al quindicesimo, al contrario di Firenze, che per l'*ICity Rank* si posiziona al secondo posto, mentre globalmente al novantasettesimo.

Infine, analogamente succede per le altre due città comprese nel CIMI, Torino che rispetto al resto del mondo scende al centocinquesimo posto, sul piano nazionale è una delle migliori realtà smart esistenti e Napoli, che si posiziona al settantatreesimo posto a livello italiano a dispetto di un centodiciannovesimo posto mondiale.

Il motivo principale che si lega allo slittamento di alcune delle principali città o addirittura di città metropolitane italiane verso il fondo della classifica è fornito proprio dall'*ICity Rank*: nelle fasi attuali, in cui i cambiamenti sono repentini e assai accelerati, le dimensioni delle realtà nei confronti delle quali si opera sono determinanti. Le risorse, sia economiche che professionali, sono più facilmente reperibili in realtà dalle dimensioni maggiori, ma allo stesso tempo accrescono anche i tempi di adeguamento, così come potrebbe succedere per le criticità

ambientali o sociali ed economiche, modificando e motivando di conseguenza la loro presenza verso il fondo della classifica.

Le dimensioni di una realtà urbana non sono l'unico fattore da tenere necessariamente in considerazione: un ulteriore argomento affrontato all'interno dell'*ICity Rank 2019* è la profonda differenza che intercorre tra le realtà posizionate nel Nord Italia e quelle nel Sud. Confrontando infatti la tripartizione in aree geografiche di cui si è precedentemente accennato, il risultato chiarisce che le città appartenenti al Nordest+Lombardia (zona conosciuta anche come "triangolo produttivo") si posizionano all'interno del primo terzo della graduatoria, la zona del Centronord nel terzo centrale e, di conseguenza, il Mezzogiorno nel terzo finale. Il dato che maggiormente deve saltare all'occhio in questa fase di analisi, consiste non tanto nel fatto che si sia registrato un divario tra Mezzogiorno e Nord Italia, quanto che si segnali tra est e ovest del Centronord; quanto si apprende dai redattori dell'*ICity Rank 2019*, non si tratta infatti di un risultato rassicurante. Infatti, si è sperimentato che "quando le gerarchie urbane rispecchiano gerarchie macro-territoriali di scala più ampia, tendono a sedimentarsi e diventa più difficile per le singole città seguire autonomi percorsi innovativi per superarle". Questa affermazione implica che per le città alla ricerca di uno sviluppo sarà difficile riuscire ad andare al di là dello schema in cui è inserita e collocarsi in fasce più elevate rispetto a quelle delle zone limitrofe di appartenenza.

Nuovamente, un ulteriore fattore a cui dover prestare attenzione in funzione di quello che sarà l'obiettivo dei prossimi capitoli, è la presenza tra i primi posti della classifica di un elevato numero di città appartenenti alla zona dell'Emilia Romagna. Queste città sono Bologna, Parma, Modena e Reggio Emilia, tutte

posizionate sul percorso dell'antica Via Emilia, storica rotta commerciale e oggi famosa per innumerevoli itinerari turistici.

Tra le altre realtà urbane, queste città si sono contraddistinte per essere poli di innovazione di alto livello, introducendo e sperimentando alcune delle soluzioni più avanzate nella gestione urbana. Questa consapevolezza ha consentito loro di tenere il passo delle città leader della classifica, concorrendo a mantenere aperta allo stesso tempo la prospettiva di una configurazione in cui non solo le principali città devono essere i poli nevralgici della vita economica o sociale ma mantenendo un'elevata policentricità.

Preso atto delle premesse appena fatte, nei successivi capitoli sarà possibile addentrarsi all'interno del vero oggetto di studio di questa ricerca.

La città di Ferrara, attualmente posizionata al ventottesimo posto della classifica proposta dall'*ICity Rank* 2019, ha da tempo iniziato un percorso verso la creazione di un sistema nel quale poter crescere ed essere internazionalmente riconosciuta. Si analizzerà di seguito lo stato in cui si trova la destinazione per comprendere in quale fase del ciclo di vita può essere collocata; si discuteranno le premesse in base alle quali è stato avviato il progetto decennale "Ferrara Smart City" cercando di coglierne gli obiettivi le prospettive di sviluppo. Infine, si cercherà di capire il contesto in cui la destinazione sorge per valutarne i punti di forza, i punti di miglioramento per la delineazione della strategia di sviluppo secondo i canoni di una Smart City, al fine di elaborare un piano che sia in grado di avere un impatto positivo sul settore turistico.

# CAPITOLO 3

## Studio della destinazione Ferrara

### 3.1 Introduzione alla destinazione

Nei primi due capitoli di questa ricerca sono stati delineati il concetto di Smart City in senso più generico, per poi successivamente scomporre la definizione di smartness descrivendo nel dettaglio i framework secondo i quali è possibile dar vita ad una Smart City, arrivando fino a cogliere per macroaree le dimensioni di competenza di una città intelligente, portando esempi concreti di realtà che sono state in grado di applicare i modelli proposti e dai quali successivamente si prenderà spunto. Questo processo, il cui obiettivo era la comprensione dei meccanismi che concorrono al miglioramento del sistema che si crea alla base di una città, ha permesso di evincere gli innegabili benefici dell'essere smart per una destinazione turistica e su quali dimensioni si devono focalizzare gli investimenti dell'amministrazione per far sì che si verifichi un effettivo ritorno in termini di arrivi e presenze, nonché di valorizzazione territoriale.

Grazie a questi modelli quindi, si hanno ora le conoscenze necessarie per poter studiare la destinazione oggetto della ricerca, tramite un punto di vista più critico e consapevole e pertanto, porre le basi per lo studio di una strategia di sviluppo per il raggiungimento e il miglioramento dello status di Smart City.

Nel seguente capitolo quindi, saranno fornite informazioni generali relative alla città di Ferrara; in primo luogo verrà effettuata una panoramica della città dal punto di vista sociale, economico e storico, per poi addentrarci

nell'organizzazione turistica che vige all'interno della destinazione e secondo cui è regolamentato il turismo locale. Infine, l'ultima parte del capitolo servirà, in termini più pratici, a descrivere e a delineare il rapporto della città di Ferrara con il turismo, focalizzando l'attenzione sui principali problemi ed aree ancora inesplorate e verso le quali l'essere smart potrebbe contribuire ad una nuova valorizzazione.

Anzitutto, è stato necessario procedere con la ricerca di un caso studio specifico sul quale concentrare l'attenzione, valutandone le condizioni in cui riversa, i progetti che sono stati attivati per la crescita e per l'evoluzione del contesto in cui si trova. Si cercherà di capire quali sono le aree sulle quali è opportuno concentrare gli sforzi dell'intervento dell'amministrazione locale per il raggiungimento di un vero status di Smart City.

Tra le tante realtà italiane esistenti, si è deciso di prediligere una città che avesse un effettivo potenziale turistico, delle dimensioni tali da poter lasciare spazio alla pianificazione di strategie di sviluppo future e che permettano concreti interventi su aspetti tangibili come i trasporti, le infrastrutture e la governance.

A questo proposito, la città di Ferrara rispecchia perfettamente i pre requisiti ricercati. Di fatti, si tratta di una città con un passato ricco sia dal punto di vista storico, sia dal punto di vista culturale, oltre ad essere una realtà situata in una zona di passaggio, abbastanza conosciuta a livello locale ma con ancora molti elementi su cui poter lavorare per l'implementazione del proprio network.

## 3.2 Ferrara - presentazione della città

Come anticipato all'inizio di questo capitolo, questo paragrafo sarà sfruttato per fornire alcune informazioni di carattere generale sulla città, in modo da poter cogliere tutte le sfaccettature che la caratterizzano e di procedere nell'analisi con un quadro generale della situazione in cui riversa Ferrara ed i trascorsi storici che l'ha condotta allo stato attuale.

Anzitutto, trattando l'aspetto geografico, Ferrara è una cittadina capoluogo di provincia che ospita attorno a 132000 mila abitanti, e si affaccia sul fiume Po, che sin dalla nascita ha influenzato la città e ne ha condizionato lo sviluppo.

Racchiusa tra la vicina Bologna e il mare Adriatico, da cui la separano solo 60 chilometri, Ferrara nasce all'interno di un'area completamente pianeggiante, priva di altitudini degne di nota e dove le uniche presenti non superano una decina di metri. Non è dominio comune la consapevolezza che, se gran parte del territorio non raggiunge altitudini elevate, la maggior parte si posiziona al di sotto del livello del mare, dove il punto più basso arriva a -3,44 metri. Proprio grazie a questo posizionamento, il territorio è molto fertile e permette la coltura di numerosi tipi di frutta e cereali, i quali vengono in larga parte esportati a tutta la nazione. Precedentemente, nel XX secolo la provincia era invece rinomata per la coltivazione della canapa.

Dato di fondamentale importanza ai fini della valorizzazione territoriale è il fatto che la provincia di Ferrara è la provincia dell'Emilia Romagna con maggiore estensione di riserve naturali e aree protette, ammontando a circa 40.000 ettari, i quali corrispondono a più del 15% della superficie regionale dell'intera regione.

Ferrara è altresì nota come la città "Estense", poiché fin dal XIII secolo ha visto il dominio della famiglia degli Estensi, che hanno accompagnato la sua



crescita e hanno contribuito alla delineazione della propria identità, ai quali oggi la città deve la maggior parte del proprio patrimonio culturale nonché le opere di bonifica del territorio, che fino a prima della loro venuta era soggetto a continui inondazioni. Infatti, il territorio ferrarese non si limita a comprendere solo la parte urbana e quella della prima periferia, ma al contrario si estende fino a comprendere i territori del delta del Po, zone ricche di risorse naturali, rilevanti anche per tipologie di turismo lento ed ecosostenibile.

La città, che si estende in un territorio interamente pianeggiante, vede la sua origine attorno ai secoli VII e VIII e successivamente l'alternarsi di diverse dominazioni partendo da quella bizantina fino ad arrivare a quella longobarda. I popoli che si sono susseguiti hanno ampiamente contribuito alla ricchezza e alla varietà del proprio patrimonio culturale.

Non a caso infatti, UNESCO nel 1995 approvò la candidatura della città di Ferrara, riconoscendola come “la prima città rinascimentale ad essere sviluppata secondo un complesso piano urbanistico che dava la precedenza ad una disposizione armoniosa della prospettive urbane piuttosto che alla bellezza dei singoli edifici”, come si legge sulla scheda di presentazione del bene. È evidente quindi il valore architettonico rinascimentale raggiunto dalla città durante il dominio della famiglia d'Este, ma non solo; la cinta muraria che protegge l'intero perimetro del centro cittadino non fu un limite per i progetti espansionistici della famiglia dominante, la quale intervenne drasticamente impostando un nuovo assetto della città. L'intera struttura urbana in quel periodo subì una delle più grandi trasformazioni che ancora oggi caratterizzano gran parte dell'identità con la quale la città si presenta al pubblico, oltre ad essere un esempio pioniere del concetto di “piano regolatore”. Proseguendo in ordine cronologico, tra i progetti urbanistici di maggiore rilevanza si ricorda

inoltre l'Addizione Erculea di Biagio Rossetti, avvenimento databile attorno la fine del 15° secolo, basato sul concetto di prospettiva, che consiste nel bilanciare i principi umanistici legati alla forma e al volume in architettura con lo spazio aperto, i bisogni della città e le tradizioni locali.

Non solo UNESCO riconobbe l'importanza dell'area, insignendola con il label "Patrimonio dell'Umanità" che ne riconobbe l'importanza a livello culturale, ma anche la sua importanza naturalistica emerse, grazie all'inclusione della zona del Delta del Po tra i paesaggi degni di nota e ad alta rilevanza.

Sorta non lontano dal passaggio della storica rotta commerciale Via Emilia che collega le città del Nord regione a quelle sulla costa, la sua esclusione si rivede soprattutto nel suo sviluppo economico. Da non dimenticare è anche questo aspetto, il quale è stato ed è tuttora estremamente rilevante per comprendere le ragioni e le tempistiche di sviluppo della città. Secondo uno studio condotto dal Sole 24 ore intitolato "Lexicon dell'Economia", emerge che la provincia di Ferrara è la provincia Emiliano-Romagnola più debole dal punto di vista economico, oltre ad avere un tasso di disoccupazione sopra la media nazionale, assestandosi attorno a 12,3 e un valore aggiunto pro capite sotto la media. In questa zona non esiste un forte distretto industriale, ma si distingue per la presenza di un polo chimico di dimensioni notevoli. La città trae il proprio profitto principale dall'agricoltura, settore che dà lavoro alla maggior parte delle persone. Grazie alla vicinanza col mare e al fatto che  $\frac{1}{3}$  della provincia di Ferrara si trovi proprio in zone acquifere, anche la pesca assorbe oltre la metà degli occupati del settore in regione.

### **3.3 Un nuovo modo di sviluppare il network turistico**

Prima di concentrare l'attenzione sulla specifica città di Ferrara, è necessario introdurre una premessa riguardo alla tendenza organizzativa verso la quale oggi si dirigono le destinazioni turistiche italiane.

Da alcuni anni a questa parte, in ambito turistico è possibile assistere al proliferare di Destination Management Organisations da cui l'acronimo di riferimento DMO; queste realtà, nascono per soddisfare il crescente bisogno di ordine e coordinamento tra i numerosissimi *stakeholder*, gli enti pubblici e gli attori che popolano una zona e compongono l'offerta turistica di un territorio.

Sono realtà sempre più comuni, che si posizionano come intermediari tra i vari portatori di valore e sottostando alla prassi internazionale e agli esempi virtuosi presenti nel resto del mondo, dovrebbero nascere come enti privati; in Italia però, per l'impostazione legislativa e per i poteri e le funzioni attribuiti alle amministrazioni, questa funzione è ricoperta in esclusiva da enti pubblici, più precisamente dalle Regioni.

Per quanto riguarda gli ambiti di competenza delle DMO, facendo riferimento alla teoria e a ciò che prendendo spunto dalla letteratura sarebbe necessario trovare in una Organizzazione completa, si intuisce che il compito non si riduce meramente alla promo-commercializzazione turistica; la missione in capo ad una DMO infatti comprende tutte le fasi proprie del processo di gestione di una destinazione, partendo dalle fasi di raccolta e analisi di informazioni turistiche (arrivi, presenze, dinamiche di flussi in generale) e informazioni relative alla domanda (provenienza, motivazioni del viaggio, analisi della customer

satisfaction) e tutti i dati che possono aiutare a comprendere meglio le preferenze e i gusti di chi è invogliato dalla destinazione.

Non solo, in mano alla DMO vi è il compito di realizzare campagne pubblicitarie indirizzate specificatamente alle regioni di origine dei flussi turistici, oltre a programmare la partecipazione a fiere e congressi di ambito turistico per perseguire l'obiettivo di proporre la destinazione verso nuovi mercati.

Oltre a questi primi aspetti, non sono da dimenticare anche l'importanza che rivestono i compiti di informazione verso i turisti sull'offerta delle strutture ricettive e su ciò che offrono le realtà locali, nonché i principali fattori di attrattiva, così come l'importanza di organizzare eventi che si propongono come occasioni di richiamare tipologie di turisti selezionati e specifici, sia che si tratti di manifestazioni di carattere culturale, sia che si tratti di manifestazioni sportive o ricreative in senso più generico.

Le azioni appena elencate possono essere riconnesse tutte ad una delle funzioni più classiche del marketing turistico, ossia funzioni di marketing turistico pubblico, adibite in Emilia Romagna di consueto all'organizzazione turistica regionale.

Nella prospettiva del Destination Management di destinazione, limitarsi allo svolgimento dei soli compiti sopra descritti sarebbe una soluzione altamente insoddisfacente e non completa. Infatti, i rischi ai quali si espone la destinazione sono principalmente relativi alla frammentazione dell'offerta, all'incapacità per il turista di comprendere ciò che viene offerto per via dell'incoerenza del messaggio rivolto ai molteplici target serviti e all'impossibilità di identificare motivi di vacanza che collochino la destinazione in posizioni riconoscibili sui

mercati, costruendo di conseguenza un gap comunicativo assai determinante.

L'approccio evoluto fornito dalle DMO nasce presupponendo che le politiche dei singoli attori che popolano un territorio e che ne costituiscono la rete di stakeholder, o delle singole realtà che compongono una destinazione, possano essere messe a sistema al fine di massimizzare l'impatto sui mercati e rendere la destinazione altamente riconoscibile agli occhi del consumatore. In altre parole, si tratta di definire strategie di marketing a livello di destinazione, realizzabili solo se si è in grado di attivare una proficua interazione tra gli attori privati che sorgono all'interno di un territorio e tra gli enti turistici pubblici del territorio e la DMO. All'interno del sistema quindi, quest'ultimo citato si inserisce esclusivamente come ente preposto alla gestione dei processi di coordinamento e di gestione delle azioni manageriali.

Non lontana da questa idea è l'obiettivo comune a tutte le DMO, il quale consiste nella creazione di un unicum motivazionale, escamotage con il quale si consente al territorio di emergere sul mercato identificandosi come soluzione in grado di rispondere a specifiche motivazioni della domanda turistica. Da qui, quindi, si collegano tutti i processi di trasformazione delle risorse in prodotti tematizzati da proporre, grazie alle capacità di governance del territorio, a mercati specifici.

I processi sopra descritti si concretizzano nella capacità di trasformare gli input della destinazione elaborandoli in output collocabili sul mercato in posizioni strategiche. Questo percorso, più articolati di quanto si potrebbe pensare, coinvolge parallelamente le diverse realtà presenti all'interno di una destinazione, le quali contemporaneamente sperimentano ognuna la propria

soluzione organizzativa, poiché non è possibile applicare una soluzione ottima universalmente in maniera ideale considerandola come modello trasversale.

Volendo introdurre un parallelismo, grazie alle strategie di Destination Marketing presentate da Mariangela Franch nel manuale “Marketing delle destinazioni turistiche”, all’interno della destinazione di tipo community si riproducono gli stessi meccanismi che di norma si verificano all’interno delle aziende: è possibile definire prodotti specifici, in questo caso composti di esperienze riconducibili al turismo, promuoverli sul mercato e commercializzarli in maniera adeguata, spesso in maniera graduale, verso nuove aree di mercato. Il rischio più grande con cui si possono incorrere le politiche di Destination Management è la resistenza all’attuazione da parte di alcuni attori, fenomeno comune in ambienti popolati da un numero consistente di attori da coinvolgere. Infatti, il comportamento più comune che di tanto in tanto si verifica è che, i singoli albergatori o erogatori di servizi non riescano a guardare al di là del proprio tornaconto personale, così limitando il potere dello sforzo unitario dell’intero sistema e rendendo vischioso il processo d’azione comune.

Relativamente all’Emilia Romagna, regione in cui si inserisce la città di Ferrara, la situazione all’alba della riorganizzazione e dell’introduzione delle DMO era la seguente: la necessità di una riorganizzazione in ambito turistico e la volontà di incrementare la capacità di richiamo turistica della regione scaturì nell’esigenza di costituire un nuovo ente capace di soddisfare tutte queste esigenze. Più precisamente, i traguardi prefissati dall’amministrazione regionale, presieduta nel 2016 dal Presidente della Regione Bonaccini, era fissato al raggiungimenti di “50 milioni di presenze turistiche e l’aumento dell’apporto al Pil regionale del comparto turistico”. Per questo motivo si arrivò

alla necessità di promulgare una nuova legge che consentisse di passare dalla valorizzazione del mero prodotto, alla valorizzazione del prodotto in combinazione con il territorio. La strategia per farlo consisteva nel mettere in campo le varie eccellenze presenti all'interno della regione partendo dalle coste fino ad arrivare all'Appennino, alle sorgenti termali, ai castelli e ai borghi antichi, le innumerevoli città d'arte disseminate sul territorio e i vari patrimoni Unesco che contano i più celebri centri storici, i duomi, le chiese i musei, i paesaggi naturali tipici della zona e il ricco patrimonio culturale composto da musica, tradizione automobilistica e culinaria, tutti degni del confronto con brand territoriali assai più grandi come quella della Motor Valley e della Food valley, per non parlare del comparto del wellness.

Con la legge regionale 4/2016 dell'Emilia Romagna, si cercò appunto di sopperire questo bisogno, dando vita di conseguenza a macro aree sul territorio emiliano romagnolo comprendenti più province raggruppate in aree geografiche affini, sulle quali poter studiare strategie di sviluppo integrate. Analizzando nello specifico le finalità del progetto, si scopre che la legge nacque con l'obiettivo di disciplinare l'organizzazione turistica della Regione Emilia Romagna e definire l'attività della Regione e l'esercizio delle funzioni conferite agli enti locali territoriali con l'obiettivo di sviluppare la filiera turistica.

Scorrendo tra gli articoli della legge, vengono definiti anzitutto i compiti di pertinenza della Regione, i quali danno ampio spazio in materia di turismo e viene previsto che si provveda particolarmente allo svolgimento di attività quali:

- la programmazione ed il coordinamento delle attività ed iniziative turistiche, anche attraverso l'emanazione di atti d'indirizzo nei confronti dei soggetti dell'organizzazione turistica regionale e locale;

- interventi per la promozione in Italia e all'estero dell'immagine dell'offerta turistica regionale, nonché per lo sviluppo qualitativo delle attività di comunicazione e di commercializzazione turistica, anche attraverso iniziative di carattere straordinario ovvero progetti speciali;

- promozione e sviluppo del turismo sociale e accessibile;

- interventi di incentivazione dell'offerta turistica;

- sviluppo di un sistema informativo turistico regionale;

- sviluppo, in collaborazione con altri soggetti pubblici, di un sistema informativo sulla ricettività, sulle attrezzature, dotazioni e servizi delle strutture ricettive;

- sviluppo di un servizio di statistica del turismo, nell'ambito del sistema statistico regionale;

- organizzazione e sviluppo dell'Osservatorio regionale sul turismo, anche in collaborazione con il sistema delle Camere di Commercio e di altri soggetti pubblici e privati interessati, ai fini di una puntuale conoscenza dei mercati turistici e della loro segmentazione e per favorire lo sviluppo e l'innovazione dell'offerta turistica regionale;



- promozione di processi di digitalizzazione a sostegno dell'offerta turistica regionale;
- promozione dei processi di integrazione tra soggetti pubblici e privati;
- gestione del demanio marittimo con finalità turistico-ricreative.

Non solo, le destinazioni coinvolte hanno il compito di promuovere la diffusione di una rete digitale, integrata, accessibile da parte degli enti stessi, per l'acquisizione e la diffusione di informazioni a servizio dei turisti e degli operatori, ma anche di favorire la libera collaborazione tra operatori turistici pubblici e privati che operano sul territorio regionale.

La partecipazione della Regione inoltre, è raccomandata anche in ambito finanziario, "compartecipando finanziariamente alla realizzazione di progetti e programmi", Come si legge all'art. 2, comma 3 della legge regionale 4/2016.

È evidente quindi, che al di là degli obiettivi dichiarati, i provvedimenti presi nel 2016 lascia largo spazio e incentivano gli enti regionali all'integrazione tra pubblico e privato, si promuovono tutte quelle attività finalizzate ai progressi nella digitalizzazione e l'attenzione alle risorse territoriali, grazie al turismo sostenibile, nonché la realizzazione di progetti di promozione turistica e i progetti di marketing rivolti al mercato italiano e, ultimi ma estremamente importanti, la redazione di PTPL.

I PTPL, acronimo di Programma Turistico di Pianificazione Locale, sono l'elemento che sancisce la sostanziale differenza tra una destinazione organizzata e una destinazione lasciata all'autonomia personale sono concepiti come "l'unica proposta relativa al territorio della Destinazione turistica di

riferimento e delle Province e città metropolitana di Bologna ivi comprese”, come si legge nella stessa legge 04/2016. I PTPL nascono nel specifico per stabilire le intenzioni della destinazione, contengono il report degli arrivi e presenze, studiano i punti di forza e di miglioramento della destinazione, elencando i progetti che sono stati portati a termine e quelli in programma e che ci si impegna a realizzare per raggiungere gli obiettivi.

Ma cosa esisteva prima che nel 2016 venissero istituite le nuove aree suddivise in destinazioni?

Precedentemente era presente comunque una suddivisione in Unioni, per la precisione 4, sostituite poi dalle destinazioni turistiche di interesse regionale.

Vennero così a crearsi delle nuove suddivisioni chiamate anche “Aree vaste a finalità turistica”.

Al di là degli obiettivi di crescita e sviluppo, l’individuazione di un unico *naming* col quale fare riferimento alla destinazione consente di riunire sotto un unico brand turistico le province coinvolte, per rilanciare un prodotto turistico ancora più forte e competitivo che presenti un’offerta ampia e variegata.

Ulteriormente, è fondamentale per la riuscita di questo processo che gli enti preposti siano dotati degli strumenti adeguati per affrontare con successo le sfide del turismo di oggi. Il primo compito, e quello di intervenire sulla modalità di fruizione dei visitatori, trasformandoli in veri e propri turisti, rendendo le città che compongono le destinazioni tappe fondamentali da inserire all’interno di un percorso coerente, che comprenda luoghi vicini. Coerentemente con questa logica, è immediato capire quanto sia strategico agire in sinergia con i territori limitrofi, creando un’offerta in grado di intercettare i bisogni dei turisti: è risaputo

infatti, che non vi è spazio all'interno del comparto turistico per chi non è in grado di soddisfare i bisogni del turista.

Ad oggi quindi, l'Emilia Romagna conta la presenza di tre diverse "Destinazioni" che si comportano e hanno i poteri in capo alle DMO, elencati all'inizio del capitolo; la divisione delle tre zone venne stabilita non esclusivamente seguendo un criterio meramente geografico, ma sempre finalizzato alla creazione di un unicum motivazionale in grado di soddisfare le esigenze dei visitatori, che proponesse un'offerta completa e allo stesso tempo coerente.

Per questa ragione, all'interno della programmazione delle Destinazioni turistiche dell'Emilia Romagna, la suddivisione vede in primis "Destinazione Emilia" territorio che include i castelli e le rocche del Ducato di Parma e Piacenza e Reggio Emilia, patria dei rinomati prodotti DOP e IGP (Parmigiano Reggiano e Prosciutto di Parma su tutti).

La seconda destinazione, il cui naming ufficiale è "Destinazione Bologna Modena", non lascia spazio a fraintendimenti; essa comprende infatti in maniera totalmente esclusiva le province limitatamente del territorio di Bologna e Modena, le quali non sono da meno per la ricchezza enogastronomica (aceto balsamico, mortadella di Bologna e vini locali). In questa Destinazione vi sono anche le più grandi case automobilistiche e motociclistiche (Ferrari, Lamborghini, Ducati, Maserati) nonché gli autodromi di fama internazionale. Non a caso infatti, proprio di questo territorio è la forte tradizione sportiva che costituisce un filone conduttore che si estende all'interno dell'intero territorio.

"Destinazione Romagna" infine, ossia la destinazione di cui si tratterà in maniera più approfondita nel prossimo paragrafo, è la destinazione comunemente associata a mare e divertimento, grazie alla presenza dei Lidi di Ferrara fino ad arrivare alle spiagge di Rimini. C'è da dire però, che "Destinazione Romagna" è molto di più di una località di divertimento. Terra di

suggestivi borghi, conservati nell'entroterra di Forlì-Cesena e di Rimini, regina dal punto di vista gastronomico, oltre ad essere zona in cui è possibile prestare la giusta attenzione al benessere del corpo, e dove risiedono due delle città d'arte patrimonio dell'umanità, Ravenna e la tanto discussa Ferrara.

In conclusione, Semplicemente da questa prima suddivisione è implicito notare il filone conduttore con cui, a livello di promo-commercializzazione, vengono proposti i territori suddivisi nelle varie destinazioni, con l'obiettivo di creare un messaggio coerente. Di seguito, ci addentreremo nel caso specifico dell'ultima destinazione presentata. Successivamente, nel quarto capitolo, dopo aver acquisito la conoscenza base del contesto in cui si iscrive Ferrara, si andrà a verificare com'è possibile valorizzarla grazie allo status di Smart City.

### **3.4 Destinazione Turistica Romagna**

Si tenterà in questo paragrafo di approfondire più nello specifico la DMO all'interno della quale la città di Ferrara prende parte.

Come appena citato brevemente, sebbene non sia geograficamente situata nella parte romagnola della regione, Ferrara in ottica di promo-commercializzazione turistica viene proposta nel bundle di "Destinazione Turistica Romagna", scelta motivata dalla coerenza in ambito culturale che la lega al resto dei territori presenti in questo angolo della regione. "Destinazione Turistica Romagna" colloca la propria sede a Rimini e comprende le province di Ferrara, Forlì-Cesena, Ravenna e Rimini stessa. Nelle città di questo gruppo sorgono singoli uffici delegati dall'ente principale, i quali si impegnano nel raggiungimento degli obiettivi generali concordati all'interno del Piani Turistici di Promozione Locale.

Prima di procedere con l'analisi degli elementi ritenuti rilevanti per effettuare un'efficace promo commercializzazione del territorio, è opportuno precisare che i dati illustrati di seguito fanno riferimento agli output verificati dalla stagione turistica svoltasi nel 2019, e dai propositi su ciò che si sarebbe voluto realizzare durante l'anno 2020. I dati riportati e sui quali si sviluppa l'analisi, quindi, non sono influenzati dalla situazione attuale e vanno al di là di ciò effettivamente è stato possibile mettere in pratica. Questa scelta è motivata dal fatto che il contesto attuale, dovuto al protrarsi della Pandemia di Covid-19, viene considerata un evento straordinario che, una volta rientrata l'emergenza, consentirà di poter ripartire dagli stessi dati turistici e dalla stessa situazione registrati fino a prima dell'inizio dell'emergenza.

Anzitutto, grazie al PTPL è possibile capire che l'obiettivo turistico attuato per il biennio 2019/2020 era di amplificare la collaborazione sinergica tra Regione e singole Destinazioni, nonché le più piccole realtà locali, e impostare il processo evolutivo che da tempo si auspicava all'interno di questo territorio, soprattutto per quanto riguarda i sistemi di informazione e di accoglienza territoriale. Inoltre, il secondo obiettivo su cui si concentrano gli sforzi delle amministrazioni locali era l'intensificazione della collaborazione fra pubblico e privato, in particolare attraverso la partecipazione a progetti in stretta collaborazione con altri enti e con i club di prodotto, in modo da attuare una sempre maggiore compenetrazione tra soggetti pubblici e privati per stimolare la creazione di offerte interessanti ed efficaci, al fine di intensificare il rapporto tra obiettivi di destinazione e territorio.

Vennero successivamente delineati i seguenti ambiti su cui focalizzare l'intervento strategico:

- Sostenere l'ampliamento del periodo di soggiorno delle vacanze, a garantire la differenziazione delle offerte nei periodi di bassa stagione, a supportare i prodotti turistici più in difficoltà, stimolando le aggregazioni;

- Evolvere la comunicazione sul web, superando la tradizionale logica di comunicazione unidirezionale, attraverso il potenziamento dei canali social: questo strumento è quello che deve assumere il valore relazionale e di comunicazione primario;

- Partecipare al network di siti turistici del Sistema turistico regionale, al fine di creare condivisione delle informazioni, semplificazione nel flusso informativo e dunque nell'attività di aggiornamento. Indispensabile sarà sviluppare una più forte sinergia tra tutti coloro che investono energie e risorse in questo ambito, affinché non vi sia sovrapposizione di siti, portali, strumenti fra loro slegati e non funzionali all'interesse della comunicazione;

- Innalzare il livello di coordinamento della comunicazione e promozione, in particolare con riferimento ai materiali promozionali e alla partecipazione alle fiere;

- Valorizzare e migliorare l'informazione turistica attraverso azioni di "informazione/formazione" sia degli operatori degli uffici turistici che di tutti coloro che per varie ragioni entrano in contatto con i turisti;

- Sostenere la programmazione di eventi e manifestazioni di grande qualità in grado di determinare la scelta della destinazione e di generare presenze turistiche, che coinvolgano più ambiti territoriali e che possano essere valorizzati attraverso i canali promozionali della programmazione regionale di APT Servizi;

- Sviluppare e sostenere la programmazione di iniziative rivolte a nicchie di mercato, relative a prodotti che hanno bisogno di "maturazione" ma che

rappresentano, sulla base di precise analisi dei richiedenti, un bacino di utenza rilevante anche al fine di destagionalizzare l'offerta turistica;

- Sviluppare l'integrazione fra prodotti turistici simili

Di conseguenza, si può notare che il focus con cui le attività organizzate sul territorio, che saranno di seguito mostrate, è centralizzato su macro obiettivi quali la destagionalizzazione dei flussi, perlopiù concentrati durante la stagione estiva, una maggiore attenzione verso lo sviluppo dei canali social e l'abbandono dell' unidirezionalità della comunicazione, verso la quale ultimamente si è notata una tendenza, a favore di una maggiore apertura al dialogo col consumatore e alla concessione della possibilità ad esprimersi e collaborare; la costruzione di una comunicazione coordinata che si rifletta consentendo di dare vita ad una promozione che risenta positivamente di questa integrazione territoriale, oltre al concentrarsi sullo sviluppo di nuovi prodotti da rivolgere a specifiche nicchie di mercato.

Inoltre, procedendo ulteriormente nell'analisi, è opportuno soffermarci nello specifico sulle azioni messe in atto concretamente all'interno della provincia di Ferrara. Prestare maggiore attenzione a questa realtà consentirà successivamente di comprendere al meglio la situazione relativa al piano d'azione messo in atto dall'iniziativa comunale, restituendo un quadro completo di ciò su cui si sta lavorando.

Cercando di costruire una panoramica generale, la promozione e la valorizzazione territoriale si focalizzano principalmente sulle risorse naturali presenti nel Delta del Po, attraverso l'attivazione di tour a scopi didattici, alla creazione di workshop educativi rivolti alle scuole e agli istituti. Inoltre, attraverso la promozione di prodotti turistici tematizzati, dalle città principali si tenta di condurre verso fattori di attrattiva che per il momento risultano

secondari rispetto a quelli più noti e internazionalmente conosciuti.

Alla pari delle intense attività di promozione del patrimonio naturale e a sostegno delle stesse, sono state attuate numerose campagne per la promozione di nuove tipologie di turismo sostenibile. Per questa ragione non è poco frequente imbattersi nella presenza di itinerari di cicloturismo e *bike experience* che dall'entroterra conducono fino ai territori del Delta, in combinazione con eventi legati al birdwatching, percorsi ciclistici attraverso la "via della cultura" percorsi ciclabili tra i siti archeologici e il territorio naturalistico della zona di Comacchio.

Le attività promozionali non si limitano qui, ma coinvolgono anche le specialità gastronomiche, organizzate in combinazione all'esplorazione dei borghi e dei paesaggi naturalistici della zona del Delta del Po, oltre a cicli di attività culturali e l'organizzazione di mostre e la promozione di artisti di richiamo nazionale (tra i più noti, la città ha ospitato Boldini, Banksy e Morandi).

In conclusione quindi, a livello provinciale l'operazione principalmente svolta dall'amministrazione provinciale è stata quella di indirizzarsi verso la creazione di un calendario unico degli eventi, nel quale sono convogliate tutte le attività messe in atto all'interno del territorio provinciale. In generale, i macro interventi con cui si cerca di aumentare la valorizzazione dei fattori di attrattiva su cui puntare per aumentare l'apprezzamento delle risorse presenti, sono strutturati per la promozione dell'elemento culturale, così come lo sviluppo di un turismo slow fatto di esperienze, trend che è negli ultimi anni sempre più richiesto internazionalmente.

Traspare però anche un'ulteriore tendenza sulla quale è fondamentale soffermarsi: nelle proposte di valorizzazione della destinazione appare evidente la scarsa integrazione dei sistemi ICT all'interno delle iniziative organizzate. Ciò



che è pressoché assente è la rotta verso la digitalizzazione, verso la creazione di un sistema integrato in cui si punta ad un reale coinvolgimento del consumatore attraverso sistemi informatizzati, a discapito quindi di innumerevoli dati relativi alla conoscenza dei propri flussi turistici e non.

Sorge spontanea un'ulteriore considerazione: fino a che punto si ritiene necessaria la creazione di un sistema integrato tra elementi culturali e tecnologia così articolato e approfondito? Quali contesti, allo stato attuale, ne richiedono l'integrazione e quali invece sussistono ugualmente, se non addirittura meglio? Quali contesti trarrebbero un effettivo vantaggio competitivo da uno sviluppo tecnologico? Nel capitolo 4 ci sarà l'occasione di verificare anche questo aspetto, è però chiaro il fatto che non tutti i contesti necessitano di un'implementazione tecnologica, ma è altrettanto strano e degno di nota il fatto che tra i progetti di implementazione pianificati non vengano esplicitamente considerati piani di sviluppo che ne tengano in considerazione.

### **3.5 Ferrara - rapporto con il turismo**

Per approfondire il seguente paragrafo, si è reso opportuno aprire un confronto diretto con l'Ufficio del Turismo della città di Ferrara, tramite un'intervista del personale lavorante a contatto con il pubblico e che concorre alla realizzazione dell'offerta rivolta ai turisti.

Questa scelta è stata obbligata in seguito all'esigenza di approfondire le informazioni messe a disposizione sui canali ufficiali del Comune di Ferrara che, purtroppo, non avrebbero reso possibile il tentativo di cogliere le ampie e varie sfaccettature che caratterizzano il turismo di una città.

Infatti, com'è noto dai dati forniti dai report regionali e presenti sul portale di Destinazione Romagna, dove si analizzano i flussi turistici annuali, migliaia di

turisti stranieri e italiani rimangono ogni anno favorevolmente colpiti dalla bellezza della città di Ferrara e altrettanto perplessi nel constatare che la sua bellezza non vada di pari passo con la sua fama, che invece è nettamente minore.

La situazione appare chiara dalla testimonianza di Sara Conforti, attualmente responsabile inbound dell'Ufficio del Turismo della città.

Anzitutto, il primo punto su cui si concentra l'attenzione dell'Ufficio del Turismo è la scarsa capacità nella promozione della città di Ferrara e soprattutto la mancanza di consapevolezza nell'inserimento della stessa all'interno di un bundle forte, chiaro e ben distinto, in grado di valorizzare l'effettiva offerta presente sul territorio; di nuovo, grazie alla testimonianza emerge il fatto che vi sia un approccio blando nella promozione della destinazione e che quando avviene, venga fatto in maniera marginale.

Inoltre, spostando il focus sulla vasta offerta naturale, enogastronomica e sostenibile, è stato possibile riscontrare che ad oggi manca anche una strategia di promozione di tutti gli aspetti turistici più di nicchia, relativi ad un turismo consapevole; sebbene sul portale internet del Comune di Ferrara questa offerta sia presente, è emerso infatti che non siano state condotte campagne di promozione né all'estero né in Italia per la promozione di tutta questa parte dell'offerta, rendendo quindi impossibile l'esportazione del prodotto verso nuovi mercati.

Ulteriormente, un tema assai discusso da Sara Conforti riguarda i pacchetti proposti dall'Ufficio del Turismo; i bundle esperienziali che riuniscono i principali monumenti e palazzi, così come i ticket singoli per l'acquisto degli ingressi agli edifici storici hanno negli ultimi anni raggiunto prezzi inaffrontabili per coloro i quali decidono di trascorrere periodi di 2-3 giorni in città, diventando di

conseguenza via via sempre meno appetibili, per nulla competitivi, e svalutando l'offerta.

Una lancia viene invece spezzata a favore di tutta la parte di eventistica che da parecchi anni ha luogo in città. Complice anche il fatto che l'organizzazione generale venga abitualmente affidata ad un'azienda partner da decenni leader nel panorama ferrarese, le dimensioni e la conformazione della città fanno sì che Ferrara si presti bene all'organizzazione di festival di medie dimensioni. Questi infatti, sono organizzati spesso in maniera diffusa all'interno del centro storico, come accade ad esempio per il festival di Internazionale o per il celebre Incendio del Castello, organizzato ogni Capodanno e di richiamo Nazionale.

L'incapacità dell'organizzazione a supporto dell'intero sistema di promozione culturale si concretizza nel momento in cui si realizza la sporadicità con cui questi eventi vengono organizzati: di fatti, essendo limitati ad un numero assai basso durante l'arco dell'anno, è impossibile per l'amministrazione creare un programma che garantisca una continuità nella fruizione della destinazione.

Per quanto riguarda il numero di arrivi e presenze, l'opinione dell'Ufficio del Turismo della città fa emergere come negli ultimi 15 anni vi sia stata una progressiva diminuzione nell'aumento, di arrivi e presenze, che si era registrato fino a quel momento; facendo perciò riferimento al "Rapporto annuale sul movimento turistico e la consistenza ricettiva alberghiera e complementare in Emilia-Romagna", pubblicato dalla Regione il 25 settembre 2020 e che offre una panoramica generale dell'andamento, la situazione appare ancora più evidente. Le cifre parlano chiaro e mostrano già a partire dall'ultimo anno 2019 un calo dell'andamento delle presenze. Si registra invece un lievissimo aumento degli arrivi, assestatosi attorno al +1,2% rispetto all'anno precedente. Di conseguenza, la durata media del soggiorno nell'ultimo anno ha subito una

drastica contrazione, allo stesso modo di come si era osservato durante gli anni precedenti.

In termini di permanenza media infatti, il Rapporto mostra come nel tempo sia diminuita, passando dai 3,84 giorni del 2014 ai 3,76 del 2015, ai 3,67 del 2016, ai 3,63 del 2017, ai 3,55 del 2018, fino ai 3,48 del 2019. A conferma di questa tesi, si noti che la tendenza ha origine nel lungo periodo: si consideri infatti che nel 2009 la permanenza media dei visitatori dell'intera provincia era pari, per gli italiani a 4,39 notti e per gli stranieri a 4,41 notti. Si può pertanto parlare, per il 2019, di una battuta d'arresto, dopo 4 anni consecutivi di lenta e minima crescita.

In termini di provenienza, negli ultimi anni si è registrato un record degli arrivi di italiani, segnale che lascia ben sperare soprattutto se si considera il contesto storico in cui stiamo vivendo. Al contempo, gli arrivi degli stranieri sono leggermente diminuiti, così come le presenze di entrambe le categorie, che hanno subito una flessione.

Globalmente inoltre, se si considera l'andamento rispetto l'intera regione e relazione alle altre province, la città ha registrato una variazione in negativo relativamente alla "distribuzione del movimento per provincia", arrivando a segnare un preoccupante -10,6% in quella di Ferrara, nonché il dato più preoccupanti rispetto alla totalità.

*(fonte: Rapporto annuale sul movimento turistico e la consistenza ricettiva*

alberghiera e complementare in Emilia-Romagna).

**Variazioni percentuali degli arrivi e delle presenze nel 2019 per provincia rispetto al 2018**

<i>Provincia</i>	<i>arrivi</i>	<i>presenze</i>		<i>Provincia</i>	<i>arrivi</i>	<i>presenze</i>
<b>Piacenza</b>	0,5%	-1,0%		<b>Parma</b>	-2,1%	-0,7%
<b>Reggio Emilia</b>	3,7%	-0,2%		<b>Modena</b>	6,0%	2,9%
<b>Bologna</b>	1,5%	2,0%		<b>Ferrara</b>	-3,3%	-10,6%
<b>Ravenna</b>	0,1%	-1,5%		<b>Forlì-Cesena</b>	0,1%	-1,0%
<b>Rimini</b>	2,2%	0,3%		<b>Emilia-Romagna</b>	1,2%	-0,7%

Come non dimenticare che Ferrara si compone non solo della sua parte cittadina ma anche delle zone della provincia che danno sul mare.

Sebbene quest'ultima area da sempre era rinomata per l'*appeal* in termini di turismo balneare e di divertimento, contrariamente a quanto si potrebbe pensare la tendenza, anche in questo caso, è stata tutt'altro che positiva.

Il calo più consistente infatti si è registrato proprio nella zona dei Lidi ferraresi, dove la diminuzione degli arrivi si è assestata attorno al -9,4% e delle presenze del -14,2%.

Per dovere di cronaca, come si legge all'interno del Rapporto stesso, parte dell'andamento è dovuto, "almeno per ciò che riguarda i pernottamenti, alla diversa modalità di rilevazione delle presenze dei turisti stagionali nei campeggi (molto rilevanti nel comune di Comacchio), di cui non si deve tenere conto nel caso in cui non sia possibile conteggiare il numero esatto dei pernottamenti trascorsi dai clienti." Questo implica perciò che la diminuzione così drastica sia in parte falsata e risenta proprio nella modalità di conteggio del pernottamento dei campeggiatori stabilita a livello internazionale. È però altresì vero che, in ogni caso, si tratta di numeri verso i quali è necessario prestare la dovuta attenzione.

Il trend appena espresso attraverso i dati condivisi dall'Ufficio del Turismo della città trovano una spiegazione se si considera la teoria espressa da Butler nel 1980 relativa al ciclo di vita di una destinazione.

Egli presuppone infatti che il ciclo di vita di una destinazione si imponga in modo molto simile al ciclo di vita di un qualsiasi altro prodotto, che si manifesta con il susseguirsi di 5 diverse fasi: l'introduzione, lo sviluppo, la crescita, la maturità e il declino.

W. Butler nel 1980, quindi agli albori dell'elaborazione delle teorie turistiche più complesse, ipotizzò l'esistenza di altrettante fasi, attraversabili da ogni destinazione.

La prima fase consiste nell'esplorazione, durante la quale la località non ancora prettamente turistica viene scoperta dai primi visitatori ma non dispone ancora delle infrastrutture necessarie per garantire un'accoglienza di qualità e dove spesso non vi è collegamento né coordinazione tra i vari attori presenti sul territorio. I primi turisti sono considerabili veri e propri viaggiatori, e durante il loro soggiorno hanno numerosi contatti e scambi attivi con la popolazione locale.

In seguito all'arrivo dei primi, la percezione di gradimento della località fa sì che si venga portati ad investire maggiori capitali nelle strutture ricettive e nelle infrastrutture a supporto del turismo stesso: la cittadinanza e la società della località sono progressivamente sempre più coinvolte, manifestando effetti tangibili sia sull'economia sia sulla fruizione delle risorse locali; è una vera e propria fase di avviamento.

La terza fase consiste quindi, dopo quelle di approccio e scoperta, nello sviluppo di quella che si sta progressivamente assestando come destinazione turistica; la popolazione turistica aumenta fino a superare, nel corso della

stagione degli arrivi, quella residente. In questo contesto, la località entra a far parte del più ampio circuito turistico, incentivata soprattutto da investimenti esterni per la sponsorizzazione e lo sviluppo del territorio, dovuto dal successo progressivamente acquisito. Questa fase di espansione, se non adeguatamente controllata e se non eseguita secondo un piano ben preciso, può determinare un allargamento eccessivo delle infrastrutture, finendo per distruggere le risorse paesaggistiche o altro che avevano inizialmente determinato l'attrattiva turistica, minandone la sostenibilità. Pianificazione e controllo sono le parole chiave di questa terza fase.

La quarta fase si raggiunge una volta scollinata la vetta dello sviluppo, durante la quale avviene il vero consolidamento dei flussi turistici, che si stabilizzano e si fidelizzano.

Si arriva infine alla fase quasi finale di questo processo, ossia la fase di stagnazione. Mano a mano che destinazioni più nuove e di tendenza si inseriscono all'interno del panorama dell'offerta, queste si appropriano progressivamente dei visitatori delle località ormai divenute "tradizionali".

La conseguenza diretta di questa fase, se non gestita adeguatamente è lo sfociare in un processo di declino dell'economia turistica locale, la quale può successivamente decidere di riconvertirsi a funzioni diverse, mantenendo standard turistici ristretti e accontentandosi di questa filiera come apporto economico marginale oppure, tramite nuovi investimenti, può decidere di optare per un rinnovamento del turismo stesso, grazie alla scoperta o alla creazione di nuovi fattori di attrattiva, in grado di riattivare un nuovo ciclo di vita dell'economia turistica.

Alla luce della teoria di Butler, la città di Ferrara si trova attualmente proprio nella fase di stagnazione, se non addirittura alle porte del processo di declino. Il

potere attrattivo è ormai debole a causa di numerose aree circostanti che hanno saputo sfruttare e valorizzare il proprio patrimonio al meglio e a causa di un mancato rinnovamento dell'offerta turistica di Ferrara.

Per il caso specifico in oggetto di studio, sarebbe oltretutto uno spreco di risorse e di energie investite fino ad ora riconvertire la propria economia principale verso altri settori, come suggerito dal modello, lasciando la filiera turistica come apporto marginale, proprio per la vastità della sua ricchezza.

È quindi opportuno, in ottica di sviluppo e rinnovamento, indagare tra le risorse già disponibili e storicamente centro della proposta di valore di Ferrara, valutando se queste potrebbero effettivamente emergere come elementi riconoscibili e di rilancio per la destinazione.

Anzitutto, partendo dall'aspetto geografico, si consideri la localizzazione e la rete dei trasporti della città.

Ferrara è sul percorso che collega Firenze a Venezia ed è circondata da altre città con alta priorità turistica, come Padova, Bologna, Verona e Ravenna, dato di assoluta rilevanza se consideriamo che la normalmente la tipologia di turista che popola la zona viene da lontano e non abita nei pressi della città, e di conseguenza hanno un tempo limitato a disposizione da dedicare alla visita. Per questa ragione Ferrara non sempre viene inclusa nelle soste dei vari tour organizzati.

Inoltre, fin dai primi tempi, la zona dove oggi sorge Ferrara si è trovata al di fuori della direttrice segnata dalla Via Emilia, di cui fanno parte Parma, Modena, Bologna e Rimini, per citare solo le più importanti. Anzi, per correttezza nell'informazione, Ferrara è di fondazione alto-medievale, dato che lascia intuire che all'epoca la città dovesse ancora sorgere e che non abbia di conseguenza



più potuto fare riferimento su di una rete di trasporti già strutturata. Questo fattore, ha reso il suo posizionamento relativamente marginale, riflettendosi anche dal punto di vista economico, risentendone ancora oggi.

Tuttavia, è vero che oggi la città si trova sulla tratta ferroviaria e stradale Firenze-Bologna-Venezia, ma è altrettanto vero che nella rete dei trasporti che la servono ci sono considerevoli punti deboli, soprattutto per quanto riguarda il sistema di trasporto ferroviario, visto il basso numero di linee di alta velocità che si fermano, fattore che non giova assolutamente al turismo locale.

Un secondo elemento su cui è opportuno riflettere è il turismo congressuale; infatti, sebbene esistano alcune strutture predisposte ad accogliere questa tipologia di turismo, allo stesso tempo Ferrara è nettamente schiacciata dalla concorrenza di altri centri a forte vocazione congressuale, che negli anni hanno saputo affermarsi come principali punti di riferimento. si fanno gli esempi di Rimini, grazie al quale ha riuscita a destagionalizzarsi, o Bologna.

Proseguendo nell'analisi, è opportuno riflettere su quale sia effettivamente l'identità che la città di Ferrara attualmente possiede e che tenta di costruirsi agli occhi dei potenziali turisti. Considerati gli scarsi successi nel riuscire a far decollare il proprio business turistico, è ormai opportuno domandarsi se, al contrario, le ragioni che stanno alla base di un turismo che non decolla come dovrebbe sono da ricollegarsi al modo in cui la città viene percepita dal mercato italiano ed estero.

In primo luogo la principale differenza sostanziale rispetto ad altre realtà presenti a livello internazionale è la presenza di un "marchio" che, essendo di per sé assai riconoscibile e forte non ha bisogno di promozione *ad hoc*.

Per portare qualche esempio al fine di capire più rapidamente a cosa si fa riferimento, basta pensare alla nota Parigi riconoscibile grazie alla Tour Eiffel, Londra che risalta grazie al Big Ben, al Tower Bridge o all'importanza mediatica e politica della famiglia reale, Mosca celebre per la bellezza del Cremlino; San Francisco con il suo iconico Golden Gate; Siena riconoscibile internazionalmente per essere la patria del Palio e per la nota Piazza del Campo; Parma e il prosciutto, che ricorda l'importanza del fattore gastronomico, il quale può contribuire a rendere riconoscibile l'immagine di una destinazione.

Ma proseguendo con questa logica e avvicinandoci al territorio in analisi non si può non citare Ravenna e i suoi mosaici o Verona celebre per essere la patria di Romeo e Giulietta, elemento che ha permesso di sfruttare al meglio l'aggancio con la letteratura. Esistono gli esempi di Bologna connotata dalle sue due torri e dall'importanza dell'antica università; Napoli e il Vesuvio Roma e il Colosseo e il Vaticano; Firenze culla del Rinascimento per terminare con Pisa, nota grazie a Piazza dei Miracoli con la torre pendente.

È quindi evidente che gran parte della connotazione di cui si fa carico una realtà dipenda dal marchio attorno al quale viene costruita la proposta di valore, più forte sarà maggiori saranno gli effetti tangibili ottenuti dal potenziale bacino turistico. Facendo un esempio pratico, non è raro che turisti stranieri, chiedano se la produzione di auto da corsa "Ferrari" avvenga in questa città, o se siano presenti cave di marmo bianco, a causa dell'errore che li porta a confondere la città Estense con Carrara, e le opere di marmo scolpito da Michelangelo.

A questo proposito, quindi, è opportuno interrogarsi su quale sia il marchio con cui Ferrara cerca di posizionarsi agli occhi dei consumatori e grazie a cosa si rende riconoscibile la città. In quale modo gli enti preposti valorizzano il

patrimonio presente sul proprio territorio e cosa viene effettivamente al mercato turistico?

Da un'analisi più approfondita, come emerso dal confronto con lo stesso Ufficio del Turismo della città, si evince che Ferrara attualmente non gode del turismo che merita, né a livello nazionale, né internazionale; la prima causa alla quale è possibile ricondurre questa motivazione è l'assenza di un marchio forte, riconosciuto internazionalmente, noto e spendibile a livello di promozione turistica. Proprio il fatto di non avere un'identità nota a livello internazionale su cui poter investire a livello di incoming e la mancanza di investimenti per la realizzazione di un marchio caratterizzato che sia turisticamente vincente senza sovrapporsi ad altri brand più noti, ha progressivamente avviato la città verso un'affermazione fragile e poco incisiva.

In secondo luogo quindi, ai fini di rimediare a questo problema di posizionamento, è opportuno pensare attorno a quali elementi presenti all'interno del territorio provinciale, considerando sia eventi che luoghi ad alto tasso di attrattiva, sarebbe opportuno costruire il *core* del "pacchetto Ferrara".

Si parte da un evento, quello avente maggiore importanza anche per la comunità locale, il Palio. Come è risaputo, non è purtroppo uno di quegli elementi esclusivamente tipici della città Estense ma anzi, si tratta di un fattore fortemente già associato alla città di Siena, nonché sua caratteristica inscindibile. Il principio con cui si spiega questa impossibilità di associare i due elementi è il medesimo per cui Verona non potrà puntare prioritariamente sulla sua Arena (percepita ai più come copia minore del Colosseo) se non attraverso la Lirica e gli eventi che questa è in grado di ospitare. Sarebbe infatti inutile

investire cifre sostanziose per promuovere il Palio Estense, nonostante la tradizione ferrarese sia più antica di quella di Siena, risultando di conseguenza una lotta ad armi impari.

In secondo luogo invece, un fattore di attrattiva indubbiamente principale, il Castello con il suo fossato pieno d'acqua, rappresenta un simbolo cittadino indiscusso, seppure, bisogna riconoscere, in maniera limitata. È vero infatti che l'Italia è una fonte inesauribile di castelli ancora visitabili e nei quali spesso sorgono gli uffici delle amministrazioni comunali di cui anche Mantova costituisce un esempio molto simile e oltretutto non distanti.

Si trova inoltre la presenza di una cattedrale di origini Romano-Gotiche, che potrebbe sembrare un valido elemento distintivo, ma osservando più attentamente si nota che nella sola Emilia Romagna sono presenti forti concorrenti tra cattedrali e battisteri, per non parlare di altre regioni, anche limitrofe, ricche di patrimonio architettonico molto simile.

Troviamo poi la coesistenza in un perimetro molto ristretto del castello e della cattedrale, con tanto di cinta muraria, situati uno vicino all'altro, per di più in un centro storico adibito a zona pedonale, quindi ottimamente fruibile. È tuttavia vero che ci sono in Italia sia castelli sia cattedrali molto noti che sono già marchi identitari di città, tra i tanti si ricorda Orvieto o Milano, con cattedrale e castello.

Proseguendo oltre, non si può non nominare il Palazzo dei Diamanti, che certamente costituisce una unicità italiana, se non addirittura il più noto esempio di bugnato rinascimentale presente sul territorio; è innegabile però che esistono comunque altri esempi italiani di edifici rinascimentali con bugnato pronunciato, come ad esempio la Chiesa del Gesù a Napoli o altri palazzi con splendidi e pronunciati bugnati a Verona, di proprietà Statale. Tutti questi esempi non

possono permettersi di reggere la concorrenza del Palazzo dei Diamanti, la cui fama è internazionale tanto da venire citato in alcune guide turistiche come fonte di ispirazione de la “Casa dos Bicos”. Se si considera anche, che poi il suddetto palazzo è associato a importanti mostre d’arte, va da sé che si tratta innegabilmente di un esempio lodevole di fattore d’attrattiva. Ciononostante, il nobile palazzo non può essere un asset vincente per invertire i flussi turistici a Ferrara.

Oltre al Palazzo dei Diamanti, un’altra eccellenza della città è il palazzo Schifanoia; luogo che si presta ad ospitare un grande valore culturale, ad oggi purtroppo ancora poco sfruttato e promosso. I suoi affreschi quattrocenteschi pagani lo caratterizzano, ma non dimentichiamo i più famosi affreschi praticamente coevi del Mantegna nella camera picta di Palazzo Ducale nella vicina Mantova.

Come non citare, inoltre le mura di Ferrara; sono le mura rinascimentali più lunghe d’Italia arrivando a misurare circa 9 km con tanto di terrapieno percorribile e pista ciclabile esterna. A questo proposito gli investimenti in termini di promozione turistica sono assai ingenti, ma ancora la città non è inserita all’interno della rete Europea delle città Murate (*Ewt-European Walled Towns*). Ferrara, proprio per questa sua caratteristica detiene il primato italiano, ma ad oggi non è ancora stata in grado di sfruttarne le potenzialità, forse a causa di un’acuta miopia culturale.

Per i più esperti a livello urbanistico, è opportuno citare anche l’Addizione Erculea, iniziativa nata con l’obiettivo di espansione del centro cittadino attraverso lo sviluppo dal punto di vista della pianificazione urbana con l’aggiunta di edifici storicamente importanti come Palazzo dei Diamanti, Piazza Ariostea, Parco Massari e Corso Ercole I° d’Este. Si tratta della realizzazione di

splendide sinergie con forte specificità strutturali e già itinerario turistico vincente, proposto come “primo piano urbanistico organico rinascimentale”. Piuttosto difficile, tuttavia, da proporre a un’audience turistica più vasta non ferrata o non competente in termini di urbanistica.

Si ricordano allora le Delizie Estensi, tra le quali campeggiano i ben noti palazzo Schifanoia, la Delizia del Belriguardo, la Delizia Estense del Verginese, il Castello della Mesola. Si tratta di itinerari turistici da anni inseriti all’interno dei percorsi promossi dalle associazioni turistiche locali, spesso incorrendo nello stesso problema di risultare scarsamente accattivanti e di avere solo parziale successo presso i turisti.

Non si dimentichi infatti che esistono percorsi turistici già strutturati ben più noti, monotematici e di grande interesse internazionale: basterebbe citare le ville venete del Brenta o i più lontani Castelli della Loira, fra gli itinerari più noti, per non menzionare la più organizzata e gratificante navigazione sul Danubio.

Gli elementi culturali non sono i soli a dover essere inseriti all’interno di questa lista di fattori di attrattiva presenti all’interno della città, bensì esistono altre interessanti specificità locali in grado di incentivare gli arrivi e le presenze a livello di promozione turistica associata al marchio Ferrara. Tra questi, si possono includere alcuni eventi, passando dal Buskers festival di fine agosto, durante il quale artisti di strada provenienti da tutto il mondo si riuniscono nella città Estense, fino al Festival di Internazionale, che ospita incontri, conferenze e speech su temi di attualità e non solo; alcuni itinerari tematici con finalità disparate, da quelli eno-gastronomico, a quelli culturali comprendendo percorsi che collegano il ghetto ebraico e il MEIS a Giorgio Bassani e il Giardino dei Finzi Contini, o anche solo letterario con Ludovico Ariosto, Torquato Tasso,

oppure il modernismo, attraverso il legame privilegiato di Giorgio de Chirico con Ferrara.

Tuttavia è nuovamente evidente che per promuovere un marchio vincente, capace di attrarre grossi flussi, ci vuole una proposta integrata, basata su virtuose sinergie tra attori ed elementi di valore.

Per certi versi, una proposta che rispecchi queste caratteristiche esiste già, ed è incarnata dalle motivazioni con cui UNESCO giustifica l'inserimento della e di tutta la sua provincia all'interno dei beni facenti parte il patrimonio culturale dell'umanità.

Infatti, come si legge nella scheda con cui viene presentata la città di Ferrara come bene patrimonio dell'umanità: "Ferrara, progettata in modo esemplare nel corso del Rinascimento, ha mantenuto intatto il suo centro storico. Le sue regole di pianificazione urbana ebbero una profonda influenza sullo sviluppo dell'urbanistica durante i secoli successivi.

Le delizie dei duchi d'Este nel Delta del Po illustrano in modo eccezionale l'influenza della cultura del Rinascimento sul paesaggio naturale.

Il Delta del Po è un paesaggio culturale mirabilmente pianificato che conserva splendidamente la sua forma originale".

Lo stesso ente preposto alla valorizzazione e alla conservazione del patrimonio mondiale rimarca il fatto che, oltre alla zona limitatamente relativa al centro storico, due sono gli elementi che hanno permesso alla città di aggiudicarsi questo label: la pianificazione urbana rinascimentale, ossia l'Addizione Erculea citata precedentemente, e il Delta del Po, antropizzato dalla nobile presenza delle Delizie Estensi.

Alla luce di queste considerazioni quindi, è imprescindibile che, per strutturare un'efficace strategia di promozione locale sia fondamentale mantenere attivo il legame tra elemento culturale ed elemento naturalistico.

Non solo quindi, lo sfruttamento del turismo balenare verso i Lidi Ferraresi, ma anche il collegamento fra la città e il suo Delta con le varie stazioni ed emergenze naturalistiche ed architettoniche, elementi che sempre più rispondono ai trend in affermazione, relativi a, come detto in precedenza, cicloturismo, turismo ambientale (incluso *bird-watching*, l'emergente *bird-feeding* o addirittura il *tree-spotting*), il turismo enogastronomico o il turismo fluviale.

Inoltre, nuovamente si conferma la necessità di sviluppare nuove forme di turismo sostenibile ed eco-sostenibile "lento" ma non troppo, che preveda spostamenti strutturati lungo fiumi e canali navigabili.

Per questa ragione infatti, il tentativo di unire questi due aspetti presenti all'interno della stessa provincia fu espletato dalla creazione del brand "Ferrara Terra e Acqua". Questo brand, seguito da un *payoff* parzialmente immediato registrato alla camera di commercio nel 1999, nacque con l'intento di "trasmettere in uno slogan facile e breve la caratteristica saliente della provincia ferrarese: l'incontro-scontro di terra e acqua in grado di caratterizzare un paesaggio unico e irripetibile. Arte, natura, mare, cultura, enogastronomia e tradizioni sono rese riconoscibili in un marchio dalla grafica semplice e diretta", come si legge all'interno della descrizione fornita dalla Camera di Commercio di Ferrara stessa.

In conclusione, quindi, i tentativi per creare un'offerta turistica integrata, in grado di coniugare i vari elementi che costituiscono un'offerta di valore, in grado



di proporre la destinazione in maniera unitaria e coerente, si può dire ci siano stati.

Tuttavia però, è altresì chiaro che, stando ai risultati ottenuti e analizzando i dati relativi ad arrivi e presenze e alla domanda dei servizi specifici promossi dall'ambito di competenza del Brand Ferrara terra e acqua, non sono in linea con le aspettative, ma di gran lunga al di sotto.

Perciò, cercando di trarre una conclusione, è evidente che, affinché il potenziale cittadino sia veramente sfruttato e affinché si realizzi un reale miglioramento per quanto riguarda il numero di arrivi e la fruizione dei beni, è necessario intervenire anche sui processi che si inseriscono a supporto dell'offerta turistica. È possibile inoltre capire ulteriormente il modo in cui si procederà nello sviluppo dell'argomentazione presentata nel prossimo capitolo, grazie alla metafora del "contenitore e del contenuto".

Si immagini il valore della città di Ferrara, completo di tutti i beni e i servizi che è in grado di offrire, il patrimonio culturale e naturale, e quello immateriale, le tradizioni e le usanze come il contenuto di una scatola; questo contenuto non potrà essere fruito nel modo efficiente se il contenitore in cui viene posizionato non sarà adatto affinché gli utilizzatori siano in grado di interagire con esso.

Ma cosa rappresenta metaforicamente il contenitore?

Il contenitore non sono altro che tutti i sistemi a supporto, l'organizzazione dei servizi, le infrastrutture adibite al trasporto, le ICT e altri, che si configurano come facilitatori alla fruizione del bene in sé.

Per questa ragione, in questo capitolo, prima di addentrarci nell'analisi del sistema di Smart City nel quale si adagia l'organizzazione cittadina è stato opportuno rendersi conto di cosa costituisca il vero cuore della città, di ciò che rappresenta il *core* dell'offerta turistica che sarà valorizzato dalle ICT.

# CAPITOLO 4

## Il concetto di Smart City per Ferrara

### 4.1 Ferrara e Smartness

Preso atto del fatto che possedere un sistema che sia in grado di valorizzare e sfruttare il bundle di prodotti presente in una città costituisce il principale elemento su cui costruire l'intera proposta di valore, si cercherà ora nel seguente capitolo di dimostrare che il fatto di essere una Smart City e di concentrare il proprio sviluppo sulla realizzazione di modelli affini a questo ambito costituiscono un vantaggio competitivo per il fine ultimo di una destinazione, ossia per il posizionamento sul mercato d'interesse e quindi l'ampliamento e l'indirizzamento secondo le proprie esigenze i propri flussi turistici.

Nel secondo paragrafo di questo capitolo sarà introdotta la realtà che in questo momento si sta occupando in prima persona nella missione di creare una vera e propria Smart City e di riuscire ad essere riconoscibile quanto tale. Questa realtà prende il nome di Ferrara Smart City e si prefigura come Consorzio di imprese del territorio.

Per concepire il contesto in cui nacque l'esigenza di dare il via al il consorzio Ferrara Smart City, bisogna tornare a considerare il periodo attorno al 2010 e il 2012; in quel momento la città si trovava in una situazione di ristagno e di immobilità sotto molteplici punti di vista, sia economico che relativo ai progetti

urbani. Questo trend, come abbiamo visto nel capitolo precedente era possibile rilevarlo anche dal punto di vista turistico, poiché la situazione di arrivi e presenze era pressoché invariata da anni e la destinazione era popolata sempre dagli stessi utenti.

Era di conseguenza chiara la necessità di porre nuovi obiettivi di crescita e sviluppo per riuscire ad oltrepassare questa condizione destinata al declino; proprio in quest'ottica nacque il Consorzio Ferrara Smart City.

Al fine di comprendere quali sono le basi su cui verrà sviluppata la strategia di sviluppo con cui terminerà questa ricerca, nonché obiettivo del lavoro, ci si servirà della scheda di presentazione della città elaborata dall'osservatorio Nazionale Smart City proprio nel 2013, anno che è possibile riconoscere come anno zero, in cui viene collocato l'inizio dei lavori verso l'impostazione di un nuovo iter di realizzazione della nuova Smart City.

Ferrara infatti, è presente nel panorama Smart Cities per essere tra i soci fondatori dell'Osservatorio ANCI sulle città intelligenti e partecipa attivamente ai tavoli operativi oltre ad avere già contribuito alla realizzazione di numerosi progetti che nel tempo hanno concorso a rendere la città sempre più moderna, dinamica e non per ultimo, sicura.

In breve, l'osservatorio è concepito come spazio per la condivisione e la produzione di conoscenze, know-how e competenze trasversali sui temi relativi all'innovazione e alla sostenibilità urbana. La sua funzione principale è quello di fungere da strumento che consente di mettere in rete le migliori pratiche ed esperienze, oltre a espedienti tecnologici e strumenti utili alla programmazione delle strategie. Infine, si pone anche come guida a supporto delle amministrazioni per riuscire ad operare le scelte più adatte all'interno delle singole realtà territoriali, a seconda delle proprie particolarità.

Nel 2013, quando furono gettate le basi per lo sviluppo della città secondo i canoni di Smartness, Ferrara ebbe come obiettivo principe quello di configurarsi come “città con una visione di sviluppo sostenibile e di cittadinanza attiva”, al fine di donare una nuova spinta ai propri cittadini, motivarli all’azione, ponendo nuove sfide verso il cambiamento.

La scheda descrittiva della città, presente all’interno dei report dell’Osservatorio Nazionale Smart City, permette di comprendere quali fossero gli ambiti interventi definiti attorno il primo decennio degli anni 2000: si parla infatti di come viene inteso il concetto di Smart, ossia elasticità, inclusione, sicurezza, sviluppo e internazionalizzazione.

Non solo, quindi, un percorso di crescita che riuscisse a introdurre nuovi modelli sociali, ma che riservi anche un occhio di riguardo a problemi economici, ambientali e uno sguardo verso la ricerca di internazionalizzazione, tramite iniziative ed interventi orientati al modello Smart City.

Le prime fasi di questo processo, al fine di capire quale fosse lo stato dell’arte del sistema in cui si voleva operare, hanno preso il via con l’individuazione della vocazione e della situazione corrente in tema di economia, mobilità, ambiente, qualità della vita, partecipazione alle decisioni, scuola e università, cultura e turismo.

Per rendere completa l’informazione, un’ulteriore precisazione riguardante il contesto in cui iniziarono i lavori di sviluppo va dedicata ricordando che il territorio ferrarese, in quegli anni, fu vittima del sisma avvenuto durante maggio del 2012, vedendo quindi in quel periodo l’amministrazione impegnata nella ricostruzione, instaurando così in un clima di aperto confronto tra numerosi attori, quali aziende partecipate, Università, imprese, associazioni e altre realtà urbane.

Questo evento concomitante, seppur disastroso per la realtà in cui si svolse, si rivelò al contempo proficuo per l’attenta analisi e le informazioni che riuscì a far

rilevare; emersero infatti in maniera assai specifica, tutte le criticità, fragilità e opportunità reali, si capì la necessità di prioritizzare la ricostruzione post sisma nell'ottica di implementare un sistema a garanzia della competitività e dell'attrattività delle risorse, focalizzando l'attenzione sulla qualità della vita dei cittadini in primis e dei visitatori in secondo luogo, elementi che, come si è visto nel secondo capitolo, sono fortemente correlati.

Proprio in questo stesso contesto fu possibile migliorare i sistemi di raccolta, selezione e analisi degli indicatori significativi utilizzati per il monitoraggio dei flussi di persone, dati utili per avere maggiori conoscenze relative agli arrivi e alle presenze spesso sfruttati dall'Amministrazione e dalle imprese per la cittadinanza. Il processo infatti verso il quale ci si volle spingere fu quello di instaurare "un approccio *open data, open science, open government e human smart cities*", come si legge nel report stesso, oltre ad una crescente "attenzione alle nuove realtà e problematiche evolutive demografiche ed etniche e quindi di integrazione ed inclusione", tema assai caldo a maggior ragione al giorno d'oggi.

Proprio in questo quadro va letta l'adesione all'Osservatorio Nazionale Smart City, un'opportunità importante per fare rete con altre città e definire percorsi comuni, ricercando nuovi modelli operativi. All'interno del percorso di programmazione attuato a partire dal 2013 fu imprescindibile inserire in prima battuta una fase di ascolto e dialogo con i cittadini, aspetto che come si è visto nel capitolo 2 si rivela fondamentale per l'aumento del coinvolgimento delle comunità locali ed il mantenimento di un ambiente florido per la crescita dei progetti di sviluppo.

A soddisfare questa esigenza quindi, nacque il servizio Urban Center, "un laboratorio in cui i rappresentanti delle istituzioni, le associazioni, il mondo economico e sociale e i cittadini trovano uno spazio di dialogo e di condivisione

degli obiettivi e dei valori di una città, affrontati nei suoi vari aspetti: urbanistici, ambientali e sociali”, si legge nella scheda di presentazione. Nonostante però, si tratti di una risorsa apparentemente utile e in grado di aiutare nel raggiungimento di questo obiettivo, attualmente si tratta di uno strumento non più in uso.

Durante il periodo in cui ha svolto la funzione però, attraverso l’attivazione di un calendario di iniziative con lo scopo di far conoscere i progetti e gli scenari della trasformazione che si prospettavano per il territorio, l’Urban Center svolse anche una funzione di formazione e sensibilizzazione della cittadinanza sui temi smart, fattore allora ancora poco esplorato.

Richiamando alcune attività rivolte all’incremento del respiro turistico cittadino invece, all’inizio di questa fase di rilancio e rivalutazione delle possibilità, si richiamano le seguenti:

Il primo progetto degno di nota porta il nome di PICO. L’ambito al quale il progetto è rivolto è il Cultural Heritage, e mira a coniugare ricerca, attività imprenditoriale, impiego delle risorse culturali di creatori pubblici e privati al fine di fornire alle nuove comunità intelligenti gli strumenti necessari per l’acquisizione del bene culturale, il monitoraggio dello stato in cui riversano i beni stessi, la loro sicurezza e la prevenzione per la fruizione duratura nel tempo. Inoltre, grazie a questo progetto fin dal 2013 vennero costruiti i presupposti per fornire strumenti per la creazione del bene culturale, inteso come tutto il sistema a supporto della fruizione e della promozione del bene stesso, strumenti che facilitano lo sviluppo dei sistemi di business per i beni culturali, soluzioni che facilitino la sperimentazione di nuove esperienze culturali all’interno delle Smart City e soprattutto, elemento importante in ottica di inclusività, soluzioni per migliorare e aumentare progressivamente il

coinvolgimento dei cittadini, nonché di tutti gli utenti che entrano in contatto con la città.

Per quanto riguarda invece l'ambito relativo alla mobilità e ai trasporti, è opportuno ricordare che nella città di Ferrara il 32% degli spostamenti avviene in bicicletta. La città infatti, grazie alla sua conformazione per lo più pianeggiante, conta 150 km di piste ciclabili quotidianamente utilizzate dai residenti; per questa ragione, gli interventi previsti sono stati rivolti, oltre alla promozione della ciclabilità e all'utilizzo di questo sistema altamente sostenibile, ad agevolare l'uso della bici sulla viabilità urbana attraverso l'attuazione di un programma di interventi per la gestione dei flussi e la sicurezza della circolazione, sia in strada che negli spazi pubblici.

All'interno di questi progetti di promozione in materia di mobilità sostenibile, facente parte della categoria "eventi culturali", la Settimana Europea della Mobilità fu l'iniziativa più rilevante. A partire dal 2002, nel Comune di Ferrara il tema della mobilità sostenibile ebbe risonanza non solo nei confronti delle autonomie locali, bensì fu portato all'attenzione dei singoli cittadini, per il tempo di una settimana, attraverso iniziative di vario tipo finalizzate a promuovere una mobilità alternativa all'uso dell'automobile.

La tecnologia a supporto dei suddetti processi sono le più classiche; il sistema studiato fin dagli anni '10 del 2000 prevedeva il controllo del traffico cittadino effettuato tramite un sistema informatico e di controllo online in corrispondenza del cordone esterno all'area urbana, zona ad alto passaggio, e con varchi elettronici che delineano la ZTL del centro storico. Non solo, un sistema per ridurre le emissioni e l'impatto ambientale dovuto alla viabilità, è stato studiato un sistema che rende possibile trovare il proprio parcheggio a distanza: il *Park Pricing* che, grazie ad un'applicazione sul proprio smartphone, viene inoltrata una domanda di sosta orientando i fruitori del servizio verso zone

a bassa frequentazione, riducendo così i tempi di ricerca di ogni utente. Questo progetto tanto ambizioso quanto proficuo a livello ambientale e della cura dei cittadini e visitatori della città però, ad oggi non è stato ancora posto in essere, nonostante la sua riprogettazione e sia stato riproposto anche durante gli ultimi anni.

Non sono gli unici progetti messi a punto in quel periodo: completano la lista infatti la progettazione di parcheggi dotati di pannelli fotovoltaici per favorire l'interscambio e la mobilità elettrica, con possibilità di ricaricare da fonte rinnovabile, le postazioni di bike sharing e car pooling e servizi di trasporto merci in bicicletta i quali, dati alla mano, ad oggi hanno visto la loro realizzazione sì, avendo però un impatto poco decisivo sulla città e che poco ha contribuito a posizionare la città.

Spostando ora il focus sulle attività, sui laboratori e sugli eventi studiati per avere un effetto diretto in ambito turistico, di seguito si elencano tutte le attività e le iniziative messe a punto per migliorare l'esperienza turistica.

Si ricorda anche però, che le iniziative citate fino ad ora non sono slegate dalle finalità turistica; se è vero infatti che si tratta di iniziative rivolte perlopiù alla comunità dei cittadini che vivono stabilmente a Ferrara e di iniziative verso la sostenibilità ambientale e l'ottimizzazione dei trasporti, si rimanda al secondo capitolo di questa ricerca, nel quale si chiariva come, questi aree così vaste, abbiano conseguenze tangibili sull'esperienza turistica e quindi influiscono in maniera decisiva.

La prima iniziativa, se non la più significativa, degna di nota in ambito turistico fu il progetto Smart Living, un sistema nato con l'obiettivo di agevolare la visita di Ferrara grazie all'introduzione di *MyFE Ferrara tourist card*. Questa tessera è il risultato della collaborazione tra Comune e Provincia di Ferrara e racchiude all'interno di diverse fasce di prezzo a seconda della durata del soggiorno, la



possibilità di accedere gratuitamente a diversi musei appartenenti alla rete cittadina. Il sistema quindi, appartiene alla categoria dei più classici, dove, a seguito dell'acquisto di un voucher cumulativo, si può accedere grazie ad una tariffa agevolata ad un vasto numero di servizi per un totale di 15 luoghi di interesse. Attualmente, nonostante l'iniziativa ebbe il via nel 2013, è ancora in corso di validità.

Come detto in precedenza quindi, per far sì che il lavoro compiuto dalla città per riuscire ad acquisire lo status di Smart City sia veramente efficace, è necessario che lo stesso capitale umano venga formato e istruito a dovere. E una caratteristica fondamentale per una Smart City quella di stimolare ed elevare la qualifica dei cittadini attraverso la condivisione di progetti e la loro formazione. Questi interventi prese forma con il laboratorio chiamato Ferrarazione, "un modello di azionariato sociale che coinvolge cittadini e associazioni", come si legge tra le righe descrittive del progetto. La finalità fu quella di permettere ai cittadini o a chiunque fosse interessato di diventare, attraverso una semplice offerta, "azionisti del progetto per la ricostruzione e la riappropriazione di luoghi carichi di storia, contenitori attivi di relazioni sociali, spazi dove scorre la vita delle comunità". Questo progetto però ebbe vita breve, esaurendosi solo due anni dopo il suo inizio.

Di conseguenza, è stato presentato, in questo paragrafo, un elenco di iniziative che hanno caratterizzato i primi anni 2010, che toccando ambiti più disparati, non si sono rivelati vincenti per la prosecuzione delle attività o per il raggiungimento degli obiettivi verso la costruzione di una nuova Smart City.

È però allo stesso tempo innegabile il fatto che i tentativi di fornire strumenti al cittadino e servizi per favorire la sua informazione e il suo supporto attraverso mezzi ICT sono stati fatti, seppur l'effetto scaturito si è rivelato assai marginale.

In conclusione quindi, la linea perseguita e la direzione verso la quale fin dai

primi anni 2010 era rivolta verso la modernizzazione, a favore dell'apertura verso un nuovo concetto di Smart.

Non solo, il percorso verso il progressivo coinvolgimento tra cittadini e pubblica amministrazione si è concretizzato anche nell'attivazione di servizi che, in maniera parzialmente automatica, rendono edotto il cittadino e l'avventore occasionale di particolari situazioni amministrative, ai servizi al cittadino presenti sul territorio, informazioni riguardanti la viabilità nei pressi del luogo dove l'utente si registra o dove abitualmente si transita, ma anche informazioni generali, tramite bollettini informativi periodici, o relativi ad eventi speciali, meteorologici o di qualsiasi altra natura che interferisce col normale svolgersi delle attività quotidiane .

Si puntualizza che non si tratta di una semplice newsletter periodica, bensì di un canale di comunicazione integrato con i dati in possesso dell'Amministrazione, che segue il cittadino e chiunque entri a contatto del sistema digitale urbano seguendo le persone a trecentosessanta gradi durante tutte le fasi della vita e della fruizione dei servizi offerti. Si trattò quindi, di un primo importante passo intrapreso dal Comune di Ferrara verso la realizzazione di una vera e propria "cittadinanza digitale", servizio fondamentale per le città del futuro.

## **4.2 Ferrara Smart City**

Alla luce dei progetti iniziali con cui la città si è avvicinata al processo per il raggiungimento dello status di Smart City, il secondo tassello significativo verso la realizzazione del progetto è possibile contestualizzarlo temporalmente solamente negli ultimi anni, ossia nel 2019.

In questi anni infatti, il Consorzio Ferrara Smart City prese ufficialmente forma dando nuova vita ai propri obiettivi tramite una nuova campagna di promozione mirata allo sviluppo di nuovi progetti a sostegno della smartness.

Per riuscire a cogliere i dettagli più specifici è stato necessario rivolgersi a Marco Antonio Rizzo, attualmente Project Manager del progetto, il quale si occupa di gestire e tenere le fila dell'operato svolto dai singoli consorziati, oltre a proporre le attività necessarie al progresso dell'intero consorzio.

Inizialmente, prima di riportare nuovamente l'attenzione verso l'ambito turistico, si noti che la seconda fase di questo cammino verso il raggiungimento dello status di Smart City, a Ferrara prese il nome di Este Reborn.

“Este Reborn”, si fondò su una serie di iniziative ad ampio respiro, della durata di 10 anni, il cui obiettivo comune, come si legge nella stessa mission del progetto, era quello di “investire sulla città Estense e renderla un esempio di Città Intelligente entro i prossimi 10 anni”.

Inoltre, riportando le parole dello statuto del consorzio stesso, si legge anche che “per essere una Smart City bisogna ideare, progettare e finalizzare strategie volte all'innovazione dei servizi pubblici, per renderli più efficienti ed efficaci agli occhi del cittadino, imprese e istituzioni. Per garantire una crescita urbana è necessario che la forza lavoro individuale e collettiva sia istruita.”

È chiaro quindi, dopo una prima lettura dello statuto con cui fu elaborato questo progetto, che l'obiettivo perseguito rimase coerente con quelli che erano i capisaldi per la costruzione di una Smart City. A maggior ragione, la volontà di diventare sempre più inclusivi e coinvolgenti nei confronti della cittadinanza intera si rivelò essere un elemento chiave nell'elaborazione della strategia, a maggior ragione per una realtà come Ferrara, intenzionata a sfruttare il proprio potenziale turistico.

In termini di KPI quindi, i due principali sui quali il lavoro della città di Ferrara si

è concentrato riguardano il capitale umano e la mobilità, motivando questa scelta, secondo le parole di Marco Antonio Rizzo, in seguito alla delineazione come obiettivo principale della strategia quello di investire in questa prima fase della strategia nelle persone, a maggior ragione sui più giovani, dall'età scolare agli universitari, in modo da aumentare la coscienza e la sensibilità sociale fin dai più piccoli, traducibile nell'intento di creare ed approfondire la cultura dell'innovazione

Di conseguenza, se ne evince che molti sono i campi che ancora, per quanto riguarda l'ambiente Ferrarese, possono essere esplorati ed indagati, nonché sui quali è possibile implementare nuove strategie; molte sono infatti le dimensioni studiate nel secondo capitolo, sulle quali è possibile impostare una nuova strategia di crescita che abbia un forte impatto anche sul turismo cittadino.

In riferimento alle attività concretamente realizzate, numerosi sono gli eventi promossi dal consorzio; tra le più rilevanti, nonché quelle su cui si concentra la proposta di valore del Consorzio, troviamo gli Hackaton, sui quali torneremo successivamente più nello specifico, eventi di aggiornamento di innovazione tech e iniziative infrastrutturali, sempre mantenendo una salda e continua collaborazione con la pubblica amministrazione.

Per mantenere consistenza su questo tema, il modo in cui Ferrara Smart City si prefigura di raggiungere il proprio obiettivo è quello di creare un filo conduttore che accomuni il cittadino, le imprese, le istituzioni, o più in generale, il capitale umano, grazie a iniziative volte a fornire al cittadino risorse e mezzi affinché si possa stimolare la sua ricerca di conoscenza, le sue competenze e le sue abilità per il raggiungimento di obiettivi sia sociali che economici.

La scelta di investire sul capitale umano locale e su ogni singolo cittadino, si legge sempre nello statuto, si otterrà un risultato a beneficio collettivo e quindi una crescita urbana.

Ad avvalorare la tesi che il progresso previsto da Ferrara Smart City è in termini di miglioramento delle capacità e di ottimizzazione delle risorse, è possibile riscontrarlo addentrandoci tra i nomi che compongono il consorzio. Gli attori che entrano in gioco quindi, sono tutte aziende specializzate nello sviluppo di nuove piattaforme digitali, aziende per la massimizzazione dei sistemi già in uso, aziende che si occupano di software e hardware per B2B, aziende che operano nel campo di hosting e cloud e per la progettazione e la realizzazione di sistemi ICT.

Di conseguenza, traducendo ciò di cui si occupano i consorziati, il loro compito è quello di creare la base fondamentale nonché il sistema e il tessuto imprenditoriale, mettendo a disposizione strumenti, risorse e iniziative affinché i giovani possa realizzare le proprie idee su cui poggerà l'intera Smart City.

Il progetto si fonda su una prima analisi dei dati stilati da ICity Rate, nonché i dati e le informazioni riportate in precedenza anche nel terzo capitolo di questa ricerca, che come precedentemente citati cercano di indagare il lavoro fatto dalle città presenti sull'intero panorama italiano per diventare smart, ovvero più vicine ai bisogni dei cittadini e degli avventori, più inclusive, più vivibili.

Le due dimensioni fino ad ora prese maggiormente in analisi e sulle quali dal 2019 si sono concentrati i maggiori interventi, come abbiamo detto sono la mobilità ed il più volte citato capitale umano.

Per affrontare e per l'implementazione della prima dimensione, ossia la mobilità, è stata prevista l'analisi di diversi *Use Cases* relativi alla congestione e il traffico nei centri urbani, la scarsità di presenza di stazioni di ricarica per veicoli intelligenti all'interno delle città e infine la difficoltà nel trovare parcheggio connessa alle esternalità negativa più diretta, cioè l'impatto a livello di inquinamento ambientale.

La seconda dimensione presa in analisi invece, rivolta al capitale umano, come

detto pocanzi, è interpretata nella missione di “fornire al cittadino risorse e mezzi per stimolare la sua conoscenza, competenza, abilità e le emozioni, finalizzate al raggiungimento di obiettivi sociali ed economici, singoli o collettivi” (dallo Statuto Smart City).

Si procederà di seguito a introdurre le metodologie messe in campo da Ferrara Smart City per la ricerca ed il coinvolgimento dei cittadini all'interno dei progetti di sviluppo e implementazione.

### **Hackathon**

Uno dei metodi utilizzati principalmente da Ferrara Smart City per riuscire a sensibilizzare il capitale umano e riuscire a sfruttare le potenzialità dei profili appartenenti al territorio è stato l'Hackathon. Questo evento si articola in diverse fasi; più nello specifico, all'interno del contesto della città di Ferrara, ha visto il seguente processo di formazione:

1. Individuazione di un'azienda o un hub imprenditoriale che vuole lanciare una nuova idea nel mercato;
2. L'azienda o l'hub imprenditoriale si rivolge a Polo Smart City e lancia un contest con relative challenge;
3. L'organizzazione della Smart City contatta enti del territorio come scuole, università e pubblici cittadini;
4. A seguito di alcuni seminari di formazione, gli studenti, seguiti da tutor esperti, hanno l'obiettivo di proporre un'idea di business all'azienda, elaborata durante un periodo di tempo che va da uno a tre giorni;
5. La valutazione del progetto avviene da esperti del settore su cui si concentra l'hackathon; il progetto migliore viene successivamente consegnato

all'azienda e i vincitori ricevono la possibilità di realizzare il proprio progetto tramite l'erogazione di finanziamenti e/o benefit.

Attualmente, Ferrara Smart City, nemmeno durante il periodo che ha visto la proliferazione del virus dovuto al Covid-19 ha arrestato la propria attività; infatti, proprio gli hackathon sono stati il mezzo che il consorzio ha sfruttato per raccogliere idee e continuare la formazione e lo sviluppo del capitale umano. Due sono state le edizioni organizzate tra la fine del 2019 e i primi mesi del 2020; contrariamente a quanto si potrebbe essere orientati a pensare, gli hackathon organizzati non hanno una pertinenza esclusivamente interessante dal punto di vista imprenditoriale per la città, bensì sfiorano temi assai cruciali per il settore turistico, sintomo della inconsapevolezza della città nei confronti di questo argomento.

Il primo hackathon infatti, che vide la partecipazione attiva di figure di rappresentanza dello stesso Ufficio del Turismo di Ferrara, nonché della consulenza di Visit Ferrara, ossia il portale di riferimento per i turisti che scoprono la città, non a caso ruotò attorno al tema del Patrimonio Culturale. In particolare, la mission con cui i partecipanti hanno lavorato durante la prima edizione è stata quella di trovare “nuove modalità per visitare il patrimonio culturale ferrarese, con l'obiettivo di stimolare e coinvolgere la partecipazione dei visitatori”. È perciò evidente come l'ottica attorno alla quale si cerchi di costruire gran parte della smartness Estense ruoti attorno al tentativo di aumentare progressivamente il coinvolgimento del visitatore, la qualità della sua esperienza di visita tramite lo studio e la definizione di una soluzione per rendere interattivo e maggiormente fruibile il patrimonio culturale ferrarese. Per fare questo, l'hackathon è lo strumento giusto in quanto consente di favorire il rinnovamento del tessuto imprenditoriale under 30, quindi lo sfruttamento del potenziale giovane.

L'output ottenuto dalla prima edizione si è concretizzato nella progettazione di app che facilitano la visita dei principali luoghi d'interesse e app che ampliano l'appetibilità verso nuovi target.

Altre proposte invece, erano più direzionate verso la rivalutazione della maggior parte delle attrattive presenti in città, l'ampliamento delle funzioni d'uso dei fattori d'interesse già riconosciuti in quanto tali, perlopiù culturali, esistenti e soprattutto digitalizzazione dei servizi offerti. Questi progetti, articolati in fasi, hanno nuovamente avuto tutti l'obiettivo di arrivare progressivamente a generare percorsi tematici e personalizzati che coinvolgono progressivamente un maggior numero di elementi di attrattiva e di strutture e parchi presenti in città, pianificando applicazioni e piani di coinvolgimento dell'utente.

in antitesi con ciò appena descritto, però, analizzando le proposte emerse dai gruppi di lavoro, emerge ancora una volta l'incapacità di valorizzare e sfruttare a pieno il territorio circostante al centro cittadino. Nella creazione infatti di una proposta di valore, sono tralasciati tutti i servizi e i percorsi tematici offerti dalle zone limitrofe, escludendo quindi a priori un ingente bacino potenziale di utenza.

Al termine della prima edizione di questa iniziativa, è da registrare un dato fondamentale per le considerazioni che stiamo svolgendo: alla luce dei fatti, ad oggi nessuna delle idee portate a conclusione durante il primo hackathon, sono state realizzate, nemmeno quelle vincitrici.

Questo dato, è considerabile come una sconfitta, oltre ad essere un elemento da tenere particolarmente in considerazione per l'elaborazione di proposte per il prossimo avvenire.

La seconda edizione invece ebbe come tema principale la sostenibilità ambientale, tanto da assumere il nome di Climathon. Nello specifico, quattro



sono state le sfide sottoposte ai gruppi di lavoro, i quali, dopo una prima fase di individuazione dei propri obiettivi, hanno proposto soluzioni alla challenge preferita.

Per addentrarci nella materia trattata e quindi capire al meglio il grado di avanzamento dei lavori rispetto alla dimensione ambiente, si noti che le challenge proposte riguardavano:

1. Nuove prospettive per la tutela dell'ambiente e il miglioramento della qualità dell'aria. Focus sulla salute e sulla qualità della vita dei cittadini. Con il progetto "Air Break" Ferrara intende intraprendere un ambizioso compito al fianco dei suoi cittadini tramite la collaborazione tra amministratori e cittadini coinvolti.

2. Come ridurre il traffico e migliorare la mobilità dei pendolari che ogni giorno si spostano da e per la zona di Ferrara per lavoro?

L'obiettivo è di trovare idee per integrare le soluzioni esistenti e già poste in essere, coinvolgendo attivamente le aziende locali e, con esse, individuando modalità più sostenibili per spostarsi da e verso la zona del centro città.

3. Sistema di pendolarismo misto: come impostare a Ferrara un sistema basato su bici ed *e-bike*, treni, autobus e navette integrati? La necessità impellente è quella di ripensare ad una serie di servizi e strutture per i pendolari, dai servizi di condivisione (biciclette, *e-bike* e scooter) alle navette, migliorare e rendere i parcheggi per biciclette più sicuri e attraenti, con informazioni migliori e più efficienti per i pendolari.

4. Nuove idee di mobilità sostenibile per scoprire la provincia di Ferrara tra mare, arte e natura. Una delle sfide per il prossimo futuro a seguito della pandemia sarà senza dubbio quello di affrontare l'estensione dei problemi di mobilità sostenibile a un certo numero di aree, tra cui il turismo gioca un ruolo centrale. L'obiettivo della quarta sfida è quello di creare una proposta per

incoraggiare i viaggi in autobus, vie d'acqua, bike sharing e percorsi pedonali nella provincia, anche attraverso il wayfinding turistico, ovvero l'orientamento e percezione degli spazi. L'integrazione tra il sistema di trasporto pubblico, basato sui principi dell'intermodalità, e la segnaletica turistica contribuiscono ad aumentare la qualità della vivibilità e della fruizione degli spazi pubblici. Il tentativo principale, è di ricollegare e "rattoppare" le rotte interrotte dalla città al delta e alla costa.

Per quanto riguarda l'output proveniente dal secondo hackathon, i risultati furono in linea con quelli ottenuti durante la prima edizione, arrivando perciò ad ottenere servizi di bike sharing di ispirazione olandese, servizi di salvaguardia dei propri mezzi e l'introduzione di applicazioni in grado di fungere da tracciatori dei principali flussi in ingresso e in uscita dalla città, grazie all'utilizzo anche dei big data, in grado di fornire indicazioni in tempo reale rispetto alle zone dove il traffico è più concentrato, per ridurre le occasioni di congestione.

È possibile affermare quindi, che le realtà verso le quali gli hackathon si sono rivolti erano, per quanto riguarda la prima, direttamente rivolte ai turisti e ai servizi e offerte a loro dedicati, invece, per relativamente alle seconde, sono si sono manifestate soluzioni a supporto dei servizi turistici, che contribuiscono a migliorare l'esperienza del visitatore, nonché del cittadino stesso, Inoltre, non meno importanza i sistemi di mobilità, intesi come elemento chiave per la salvaguardia della dimensione ambiente e, allo stesso tempo, come si legge anche nel quarto punto delle sfide proposte dall'ultimo hackathon, la mobilità intesa come opportunità sostenibile per scoprire le zone più disparate della provincia di Ferrara, tra mare, arte e natura.

In conclusione quindi, richiamando nuovamente la logica relativa alle dimensioni proposte dall'università di Navarra ed esposte all'interno del

secondo capitolo, la città di Ferrara ha dimostrato di essere particolarmente attiva per quanto riguarda l'impegno nelle dimensioni del capitale umano e dell'ambiente. Questa seconda dimensione in particolare, prevede interventi nel campo della mobilità sostenibile come fattore a supporto della salvaguardia ambientale. Per il giusto proseguo della nostra ricerca, si procederà andando ad esplorare, se possibile, altre soluzioni che riescano a sfruttare il lavoro già avviato dal consorzio Ferrara Smart City approfondendo e proseguendo sulla linea dei progetti già iniziati, ma cercando di capire anche se si è in grado di aprire la strada a nuove dimensioni e proporre, grazie al benchmark effettuabile con altre realtà perlopiù italiane, progetti e iniziative che costituiscano un ulteriore spinta per il rilancio turistico della città.

### **4.3 Studio dei flussi turistici**

Per dovere di cronaca, si rivela fondamentale citare anche i restanti progetti che vedono il coinvolgimento attivo della città di Ferrara e che contribuiscono ad aggiungere ulteriori tasselli alla formazione di Ferrara come Smart City.

Al di là delle iniziative promosse dal consorzio Ferrara Smart City infatti, Ferrara nel passato più recente, ossia a partire dal 2019, è stata coinvolta anche in un altro progetto in collaborazione con le città di Bari, Bologna, Dubrovnik, Venezia e Zagabria, per una partnership Italo-Croata.

Entrando più nel dettaglio dell'iniziativa, si scopre che il progetto che prende il nome "S.LI.DES.", acronimo di *Smart strategies for sustainable tourism in Lively cultural DESTinations*, nasce con l'obiettivo primo di aumentare la cooperazione delle due realtà transfrontaliere elaborando strategie smart comuni a questi due territori. Grazie alla conoscenza degli enti coinvolti e delle città partecipanti, le strategie vengono sviluppate seguendo politiche innovative in grado di aiutare le destinazioni dell'area adriatica a migliorare le proprie

capacità di gestione del turismo, oltre ad alleggerire la pressione a cui oggi sono sottoposti il patrimonio culturale e naturale delle città.

Non diversamente da ciò che si è detto fino ad ora e da ciò che è emerso dallo studio della città di Ferrara, questo progetto servirà alla definizione di una identità culturale più chiara. L'innovazione principale con cui si inserisce il progetto consiste nell'utilizzo di uno strumento dinamico ed innovativo, in grado di fornire alle istituzioni e alle amministrazioni locali la possibilità di migliorare e velocizzare il loro processo decisionale sulla gestione dei siti turistici più popolari e più popolati, interferendo quindi con la capacità di carico dei luoghi d'interesse. In questo modo, si dà la possibilità di sfruttare il potenziale turistico dei beni culturali considerati "minori" e per rivitalizzare l'ambiente urbano e sociale e diversificare l'economia locale.

Come si è fino ad ora osservato, uno dei tasselli mancanti per la promozione della città di Ferrara è stata la scarsa consapevolezza relativa alla valorizzazione del territorio; grazie a questo sistema è possibile quindi potenziare mettere in luce le risorse che caratterizzano maggiormente l'identità dei luoghi, compresi anche l'artigianato e tutti gli aspetti inerenti l'industria creativa, nonché a promuovere la sostenibilità e la competitività dell'economia locale basata sul turismo.

A livello di tempistiche, questo progetto ha avuto il via a primavera 2019 e si protrarrà fino a fine giugno 2021, per una durata totale di 30 mesi durante i quali esperti di entrambi i paesi coinvolti lavoreranno in collaborazione per trovare soluzioni praticabili da applicare alle due coste dell'Adriatico.

All'interno degli obiettivi dichiarati per la realizzazione del progetto S.LI.DES. sono previsti:

- La creazione di uno Smart Destination Ecosystem, inteso come un ambiente all'interno del quale esistono strumenti dinamici in grado di conoscere e monitorare i flussi turistici, far coesistere la mobilità turistica con la mobilità quotidiana e ultimo ma forse più importante agevolare l'integrazione tra turismo e patrimonio intangibile, comprendendo gli effetti delle politiche e delle decisioni strategiche concernenti il turismo, in tempi brevi ed intervenendo dove possibile;

- L'implementazione di sperimentazioni locali volte a testare lo Smart Destinations Ecosystem;

- La pianificazione di strategie comuni alle cinque destinazioni turistiche coinvolte, lo scambio di best practices per promuovere la sostenibilità e lo sviluppo economico territoriale e la gestione intelligente dei flussi di visitatori.

All'alba di Marzo 2021, all'interno della città Estense sono state attuate alcune specifiche azioni; 6 "scanner wifi", o sensori, capaci di riconoscere la presenza di dispositivi cellulari connessi alle reti Wifi sono stati installati in punti strategici del centro storico, in specifiche zone scelte in base a quelli che secondo il comune di Ferrara sono stati considerati i punti di interesse aventi maggiore capacità di attrattiva.

I sensori consentono di attribuire e registrare un ID anonimo associandola ad ogni utente che si collega alla rete; è possibile anche comprendere la durata della permanenza nella suddetta zona e costruire un vero e proprio modello dinamico della mobilità, il quale riflette sia i ritmi circadiani, sia il tempo di visita richiesto associato all'attrazione. Questa risorsa consentirà quindi di poter agire in tempo reale e intervenire sulla mobilità in caso di necessità.

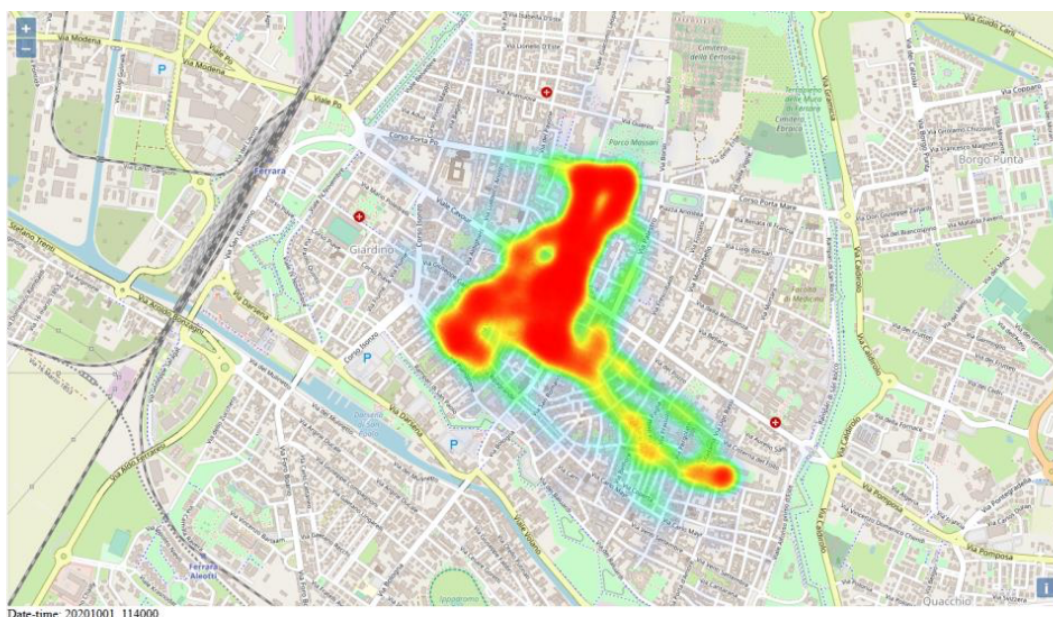
Avendo perciò la possibilità di tracciare le zone più occupate e delle fasce orarie più frequentate in tempo reale, è possibile effettuare anche una previsione a breve termine della mobilità utilizzando i dati raccolti dai sensori. Questa procedura ha lo scopo di evidenziare il possibile cambiamento dello stato di mobilità rispetto ad una situazione media, che potrebbe essere interessante per l'attuazione delle politiche di sicurezza.

Grazie al sistema inoltre, è possibile riconoscere alcuni periodi durante i quali i flussi registrati erano notevolmente maggiori o inferiori rispetto ai valori attesi. Queste situazioni sono tipicamente osservate in concomitanza di eventi che potrebbero attirare più visitatori o agli effetti delle condizioni atmosferiche. Si tiene quindi conto durante la rilevazione di tutti quegli eventi ed avvenimenti che possono provocare una variazione sensibile.

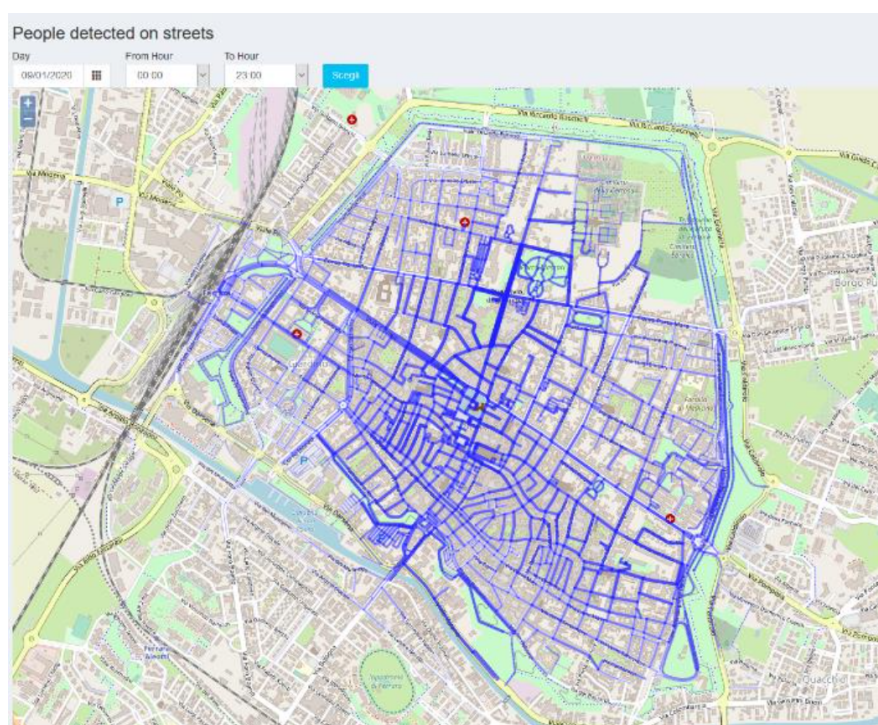
Facendo un esempio concreto, le rilevazioni hanno permesso di evidenziare le presenze nello specifico nell'arco di tempo tra il 7 e l'11 agosto 2020, evidenziando significative differenze di presenze nelle giornate in cui all'interno della città erano stati organizzati eventi, fattore per il quale, non a caso, la città sa distinguersi.

Uno dei risultati della campagna sperimentale è quello di caratterizzare la frequentazione media dell'area considerata durante i diversi periodi dell'anno per distinguere le presenze dei visitatori dalla presenza di residenti e pendolari e studiare i cambiamenti in concomitanza con eventi turistici specifici o dopo la realizzazione di nuove iniziative turistiche.

Una Dashboard è l'interfaccia restituita dall'applicazione del sistema introdotto dal progetto, chiamata anche mappa dinamica dei flussi di mobilità, oltre ad una vera e propria una *heatmap* che evidenzia la concentrazione delle presenze di visitatori sull'area urbanizzata.



Allo stato attuale, la dashboard è già esistente e costituisce uno strumento con cui le destinazioni coinvolte Bari, Dubrovnik, Ferrara, Sibenik e Venezia sono in grado di visionare attivamente i flussi turistici e di poterli studiare



legandoli ad esternalità o eventi.

In conclusione, tra i vantaggi dell'utilizzo di questo nuovo sistema vi è la possibilità di anticipare le necessità dei turisti, simulando l'evoluzione passo

passo dei flussi di mobilità futuro imminente, benché l'attendibilità sia garantita solo per alcune ore successive alla prima rilevazione e non per l'arco dell'intera giornata. Ciò consentirebbe di deviare i flussi dalle zone con maggiore frequentazione e gestire al meglio le attività delle cinque città. Oltre a questo, per una performance maggiore delle economie locali, dovrà inevitabilmente essere associato al modello lo studio sulle attività economiche locali artigianali, affinché sia consentita e agevolata una maggiore salvaguardia, nonché la valorizzazione dei mestieri artigianali e una maggior consapevolezza del loro impatto sull'industria turistica.



## 4.4 Proposte di sviluppo

Arrivati a quest'ultimo paragrafo ci si occuperà in modo concreto di presentare i progetti che possono rivelarsi fondamentali per il proseguimento del percorso verso la realizzazione di Ferrara come Smart City.

Nello specifico, saranno presentate diverse tipologie di tecniche o laboratori, studiati su ispirazioni delle best practices rilevate durante il confronto e l'analisi degli esempi più virtuosi di Smart City italiane e straniere, le quali, se adottate al caso Estense, possono incentivare il perseguimento di questo obiettivo.

Prima di procedere con la definizione degli elementi salienti che compongono la strategia di sviluppo di Ferrara, è opportuno ricordare i rischi in cui comunemente si incorre nel momento in cui si implementa una Smart City in maniera non organizzata e non coordinata.

Per fare ciò, ci si servirà dello studio sulle destinazioni smart e l'influenza sulle innovazioni e sullo sviluppo sostenibile, pubblicato da Julie Simonette Lian (2018).

Emerge infatti che, un'introduzione massiva di tecnologie in una destinazione, se non organizzato e non eseguito in maniera consapevole, rischia di sovrastare il valore del bene o della destinazione stessa; l'innovazione introdotta dalla tecnologia infatti, non deve risultare sostitutiva rispetto ai beni proposti dalla destinazione sé.

Vi è il rischio concreto che questa venga utilizzata come punto forte, come valore di attrattiva, grazie all'attribuzione di un'eccessiva importanza, finendo poi per trascurare ciò che inizialmente caratterizzava la destinazione, trasformandosi in destinazione più "orientata alla tecnologia", anziché più "orientata al turismo".

La predominanza della tecnologia inoltre, se non adeguatamente regolata e

portata all'eccesso, potrebbe portare addirittura a dimenticare il fattore umano e le persone, o in questo caso i turisti.

Nel processo di implementazione della tecnologia infatti, non è raro che gli attori tendano ad essere accecati dalla tecnologia stessa, rimanendo ammaliati dalle potenzialità, senza calibrare gli effetti. Concentrarsi esclusivamente sulla corsa esasperata all'implementazione rischia, in definitiva, di far dimenticare di prendere in considerazione l'utente reale.

“La grande intelligenza sotto forma di tecnologia è l'elemento chiave che abilita la smartness, garantendo l'interconnessione di tutti gli attori” (Boes et al., 2016). Questa frase perciò, è la chiave secondo cui proseguire all'interno del panorama dell'innovazione, favorendo una coesistenza proficua di sistemi tecnologici, colonnine e totem interattivi per citarne alcuni, e sistemi invece che, come abbiamo detto in precedenza, vanno a creare la base su cui lavorare.

Proprio in quest'ottica, è fondamentale sottolineare nuovamente quanto sia importante acquisire la consapevolezza che la tecnologia è semplicemente uno strumento a servizio della destinazione e degli stakeholder che vi interagiscono, e che la smartness è effettivamente creato dalle persone, che consente inoltre l'uso della tecnologia.

“Bisogna stare attenti affinché la tecnologia non finisca per essere bella da avere, e non che sia necessario avere” diceva Bård Jervan nel 2016. Frustrazione e sopraffazione sono i primi sentimenti che hanno il via all'interno dell'esperienza del turista nel momento in cui si interfaccia con la destinazione e ha a che fare con un numero immenso di strumenti tecnologici che non riesce a gestire.

La maggior sconfitta durante una riprogrammazione tale si configura nel momento in cui gli effetti ottenuti sono in controtendenza rispetto agli effetti desiderati; invece di essere a supporto e a vantaggio dell'utente, si rivela

essere controproducente e andare a creare ancora più distanza dal turista. In altre parole, la tecnologia non è un obiettivo in sé.

Alla luce di questo messaggio di allerta fornito da Julie Simonette Lian e avvalorato da più e più teorie di destination management, nel caso della città di Ferrara, grazie allo studio condotto fino ad ora, è emerso che il lavoro principale da condurre nell'ambito dei progetti ruota attorno a:

- Costruzione di un Brand forte, capace di riflettere l'essenza di Ferrara, che richiami alla memoria un particolare elemento presente in città, valorizzante e allo stesso tempo distintivo, che ne diventi il simbolo rappresentativo;
- Studio di nuove tecniche per migliorare la promozione e la comunicazione del valore della città tramite la messa a punto di tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (ICT);
- Introduzione di database in grado di contenere enormi moli di dataset, che siano caratterizzati da un'elevata accessibilità e un'ampia disponibilità di dati;
- Implementazione dell'utilizzo della tecnologia IoT, per un'evoluzione sempre più aperta e inclusiva, a favore della comunità in cui si instaura, tramite lo sfruttamento di reti virtuali, e piattaforme partecipate, come ad esempio i living labs, capaci di interconnettere tutti gli attori coinvolti nel comparto turistico;
- Riuscire, grazie alla tecnologia, a superare le barriere geografiche. Andare al di là del concetto attuale di spazialità, che ad oggi oltre ad essere un concetto fisico si imposta come un limite spaziale e cognitivo. Superabile tramite nozioni di geografia digitale.

Consideriamo anche le iniziative messe in atto fino ad ora e ricollegandoci al framework che contempla l'esistenza di alcune dimensioni entro le quali avviene l'evoluzione e la configurazione delle Smart City, si ricorda che le principali considerate come leve sulle quali è possibile giocare per migliorare l'esperienza turistica ed il numero di arrivi in una destinazione sono:

- Capitale umano
- Ambiente
- Mobilità e trasporti
- International projections
- Tecnologia

Grazie agli interventi del consorzio Ferrara Smart City perciò, le dimensioni per le quali si sta già iniziando a incrementare gli effetti sono il capitale umano, grazie agli investimenti sulla formazione dei cittadini e degli imprenditori del futuro grazie agli Hackathon e la mobilità.

Le proposte quindi che sono state elaborate sono concepite in un'ottica di completamento rispetto alle necessità per il raggiungimento della totale smartness; riguardano in larga parte le restanti dimensioni, ma non solo, poiché è innegabile che spesso il confine tra le une e le altre sia molto labile.

Cercheremo di seguito di proporre alcuni progetti che potrebbero costituire un contributo considerevole per il futuro della città di Ferrara.

#### **4.4.1 Implementazione Progetto S.LI.DES.**

La prima proposta di sviluppo su cui si consiglia di investire per il rilancio della destinazione Ferrara richiama il progetto recentemente citato nel paragrafo 4.3.

Si fa riferimento al progetto S.LI.DES., il quale consente di avere una panoramica completa delle abitudini orarie, degli spostamenti e delle preferenze degli utenti che gravitano all'interno di un territorio.

Precedentemente, ci si è soprattutto concentrati sul principale vantaggio apportato dalla tecnologia introdotta da S.LI.DES., ossia l'aspetto inerente alla possibilità di prevedere la direzione e la concentrazione dei flussi di persone che popolano un'area urbana, oltre all'individuazione delle grandi zone di assembramento, tematica calda soprattutto nell'ultimo anno, al fine di riuscire ad attuare interventi in tempo reale e fornire un servizio efficiente al turista, così come al cittadino.

È però opportuno non limitarsi soltanto a considerare i benefici che l'introduzione di questa tecnologia potrebbe portare in termini di conoscenza della localizzazione dei flussi, ma è opportuno imparare a desumere quali politiche di promozione mirata e di direzionamento dei flussi possono essere introdotte.

Si pensi ad esempio a tutte quelle zone appartenenti alla provincia Estense che vedono costantemente uno sfruttamento assai limitato del loro potenziale. Tra questi campeggiano la città di Comacchio, la zona delle Valli e delle Delizie Estensi o i percorsi naturalistici; si parla infatti di fattori di attrattiva al momento interessanti solo per tipologie di turisti già fidelizzati, che conoscono la zona, perdendo la possibilità di essere scoperti da coloro che si recano in città per

altri motivi, che non vengono coinvolti nella promozione di beni presenti sul territorio di natura diversa.

Il progetto S.LI.DES. perciò, conferirebbe alla città l'occasione per riuscire quindi a perseguire uno dei suoi principali obiettivi: il raggiungimento di nuovi target.

Per fare ciò, a livello pratico sarebbe necessaria l'installazione di ulteriori sensori wifi all'interno della provincia della città, in modo da arricchire la dashboard e le mappe dei flussi restituite dal progetto S.LI.DES. con ulteriori dati. Seguendo la stessa logica utilizzata per la mappatura del centro storico, per il rilevamento di queste zone sarebbe opportuno introdurre i sensori nell'area dei principali punti d'interesse, come la città di Comacchio nella zona dei Tre Ponti oltre ai punti salienti della riviera appartenente alla provincia ferrarese, per i quali si citano i punti d'ingresso e di principale passaggio dei Lidi di Spina ed Estensi. Oltre a questi, sarebbe opportuno rilevare i punti d'ingresso e d'uscita del raccordo autostradale che collega il centro città alla zona marittima, oltre alle zone da cui partono percorsi naturali e birdwatching.

Le conseguenze principali sarebbero dapprima una rilevazione concreta del comportamento degli *habitué* di queste zone, oltre a poter avere una panoramica effettiva della frequentazione della zona per riuscire a salvaguardare gli ambienti naturali protetti, nel caso si verifici un'eccessiva fruizione ed il superamento della capacità di carico.

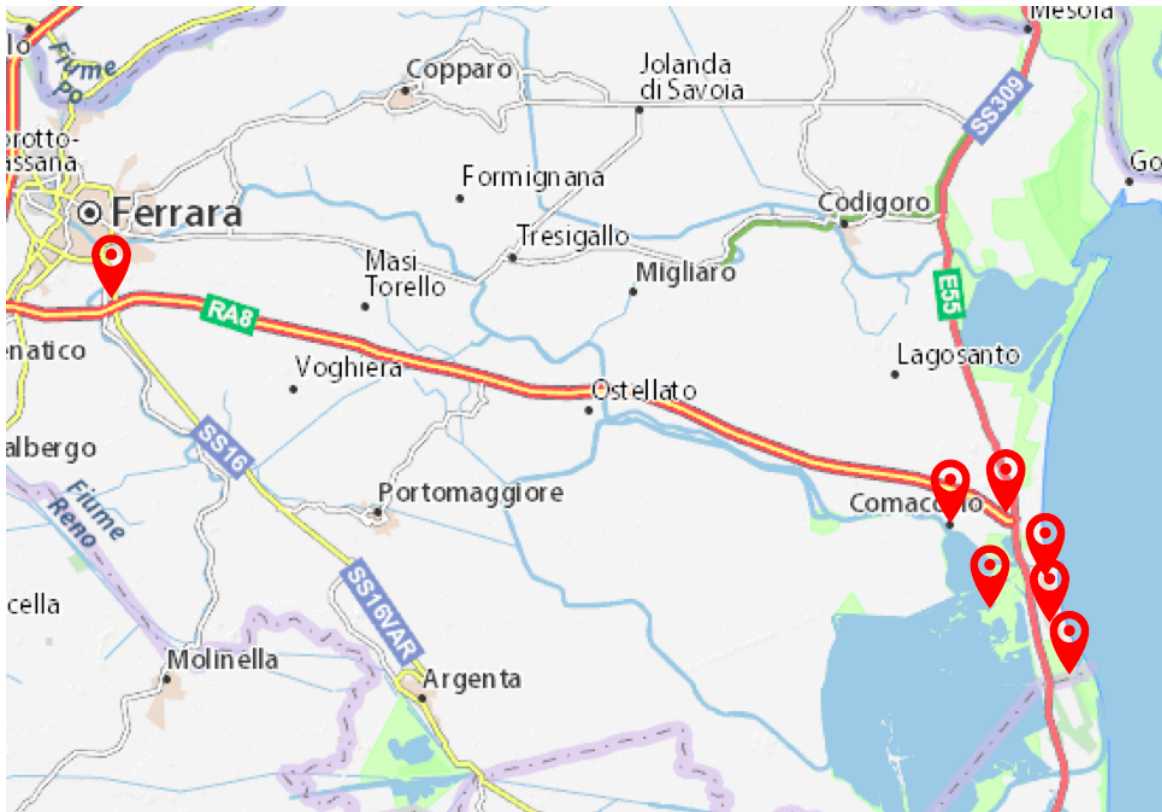
Spostando invece il focus sulla promozione, il progetto S.LI.DES. offre altrettante potenzialità: essendo a conoscenza dei percorsi più frequentati all'interno dell'intero territorio, sarebbe quindi possibile attuare strategie di promozione mirata lungo le strade più frequentate, in modo tale da aumentare le probabilità di interessamento a determinati luoghi, riuscendo così a interferire

sulle preferenze e le scelte dei turisti o anche solo renderli partecipi dell'esistenza di determinati beni all'interno dell'area.

In altre parole, per raggiungere l'obiettivo di diffusione della conoscenza e consapevolezza di tutti i fattori di attrattiva, gli interventi necessari riguarderebbero in primis l'introduzione di pannelli pubblicitari in zone strategiche, oltre all'eventualità di poter collocare personale appartenente agli uffici del turismo in grado di fornire informazioni di qualità nelle zone e negli orari in cui, stando alle previsioni fornite dalla dashboard, è prevista una maggiore affluenza.

In conclusione, ciò garantirebbe un risparmio in fatto di campagne pubblicitarie e di marketing, dirigendo verso investimenti in promo-commercializzazione sempre più mirati e su misura.

Inoltre, grazie alla approfondita conoscenza delle zone di passaggio dell'intera provincia, sarebbe possibile rivedere il piano di investimenti delle strutture alberghiere e degli altri servizi accessori al turismo e non solo; questo è infatti un argomento assai affine alla riqualificazione delle zone poco sfruttate turisticamente. Si tratterebbe quindi non solo di un'ottimizzazione degli investimenti rendendoli molto più mirati studiati seguendo un piano specifico di sviluppo, ma anche una maggiore capacità di assecondare i gusti, le preferenze e i bisogni del turista, riuscendo a diminuire la solita vischiosità in cui incorrono le destinazioni e accelerando i processi di adeguamento.



#### 4.4.2 Living Labs

Sul modello degli esempi presentati nel capitolo 2.2, la seconda proposta per la città di Ferrara è l'istituzione dei noti Living Labs. Si ricorda che con il concetto di Living Labs si intendono infrastrutture nate per la sperimentazione di nuove tecnologie in condizioni il più possibile verosimili. Per la loro realizzazione, viene identificato un contesto geografico circoscritto e selezionato un arco di tempo specifico, durante il quale si verifica la realizzabilità e il grado di utilità di tecnologie o sistemi per gli utenti finali. Un ulteriore elemento fondamentale dei Living Lab si ricorda essere la costante interazione degli utenti con il sistema testato, al fine di garantire il miglioramento continuo dell'oggetto di studio, per riuscire a perfezionarne le caratteristiche, in vista di una sua applicazione su più larga scala.

Di conseguenza, i Living Labs potrebbero essere introdotti nell'ambiente di Ferrara come step successivo agli Hackathon, iniziativa già realizzata in città, i



quali hanno dato il via, durante le due edizioni, a soluzioni verosimili, il cui limite, come si è visto, è stato quello di una mancata realizzazione per via della scarsa proattività e lentezza nella messa a terra. Pertanto, grazie ai Living Lab si potrebbe arrivare alla concretizzazione delle ricerche svolte, al coronamento degli sforzi compiuti dai partecipanti all'iniziativa e al test delle soluzioni da loro proposte, per comprenderne l'effettiva fattibilità, e la convenienza in termini di investimenti, a fronte di una spesa minima.

Preso atto del fatto che uno dei principali problemi riscontrati all'interno della città di Ferrara è tuttora l'incapacità di trasmettere ai potenziali clienti la qualità del proprio valore e di l'identità di un brand unico e forte verso i visitatori e i potenziali tali, il primo dei progetti testati all'interno di un Living Lab potrebbe essere proprio inerente a questo argomento.

Come suggerito da Camerada all'interno del suo studio, e come già citato all'inizio di questo capitolo, l'Internet of Things è forse una delle frontiere del ventunesimo secolo, assai rilevanti anche per il panorama turistico.

Infatti, grazie alla possibilità di indagare i comportamenti del viaggiatore, oltre alla sua localizzazione, alle preferenze d'acquisto, e le sue abitudini in generale, è possibile studiare in maniera dinamica in contemporanea al loro verificarsi e intervenire in tempi assai celeri.

Perciò, mentre tali analisi prendono forma, la condivisione di informazioni, immagini relative all'esperienza vissuta dal turista e dell'esperienza del turista contribuiscono alla creazione di un brand territoriale. Sono di fatti le recensioni lasciate online dai visitatori, attraverso i social network e blog, o altre piattaforme di condivisione attraverso i quali si incentiva il dialogo virtuale che permettono di definire la *web reputation* delle destinazioni.

Il concetto di base quindi, è che grazie all'utilizzo dei big data, e all'abbinamento

dell'IOT agli strumenti di uso comune, si può avere la possibilità di creare un brand territoriale più forte, che tenga in considerazione in modo veritiero dell'impressione degli utenti.

In quest'ottica, l'introduzione dei Living Labs diventa opportuna nella fase di sperimentazione dei risultati ottenuti e dalle strategie elaborate a seguito dell'analisi degli output.

Di conseguenza, il processo auspicato alla luce dei maggiori dettagli evinti grazie all'analisi dei big data, si comporrebbe di tre diverse fasi:

La prima fase prevede l'individuazione di un pacchetto turistico prestabilito, della durata di 4,5 giorni, in linea con la permanenza media riscontrata in città dall'Ufficio del Turismo, dentro al quale far coesistere sia fattori di attrattiva più noti, sia elementi più di nicchia o geograficamente più distanti al centro città.

I pacchetti turistici, per procedere con la seconda fase, verrebbero quindi proposti a target diversi di visitatori, individuati grazie ai rilevamenti forniti dai big data e divisi per fasce d'età ed interessi, fornendo ai fruitori strumenti attraverso i quali poter monitorare il loro percorso, le tempistiche di visita, oltre a dare loro la possibilità di fornire continui feedback in merito alle esperienze fatte.

La terza fase, più operativa, consisterebbe nell'analisi dei feedback raccolti, nello studio del tipo di spostamenti effettuati e dalla permanenza sui singoli siti, oltre al comportamento all'interno degli spazi inseriti all'interno dei pacchetti turistici.

In conclusione quindi, in questo contesto, il concetto di Living Lab si discosta leggermente da quello tradizionale, poiché i soggetti coinvolti non sarebbero

abituali residenti di una destinazione ma turisti che visitano *una tantum* la località; grazie all'immersione dei campioni di turisti aderenti all'ecosistema creato all'interno di questi contesti iperrealistici, sarebbe finalmente possibile avere rilevazioni verosimili dell'impatto che i singoli beni e fattori di attrattiva hanno sui vari target di utenti, permettendo così di acquisire maggiore consapevolezza sulle preferenze di ogni categoria di turista, oltre ad avere la possibilità di creare bundle motivazionali chiari e coerenti, nonché richiesti, su cui concentrare le richieste e quindi far riacquisire la riconoscibilità che merita alla città di Ferrara.

#### **4.4.3 Totem e Smart Points**

La terza ed ultima proposta di implementazione prende ispirazione da un'iniziativa avviata a fine 2017 a Bolzano, nell'ambito del progetto di riqualificazione co-finanziato dall'Unione Europea che prende il nome "Sinfonia". Sebbene il progetto del Trentino fu pensato per essere di più ampio respiro e coinvolgere aspetti relativi al risanamento energetico degli edifici di edilizia sociale, l'efficientamento del sistema di teleriscaldamento e altri servizi per i cittadini, per la città di Ferrara sarebbe utile prendere spunto dall'ultima innovazione apportata da Bolzano: i totem interattivi nell'ambito da inserire dentro ad alcuni Smart Points.

Premesso che, come ricordato all'inizio di questo capitolo, le innovazioni tecnologiche devono fungere da supporto alla destinazione e non come fattore principale di attrattiva a valorizzazione del patrimonio esistente e non a sostituzione, l'installazione di Totem e Smart Points costituirebbero una valida soluzione per riuscire ad apparire smart anche agli occhi dell'utente finale che vi si interfaccia.

In concreto, grazie all'introduzione di totem interattivi, il turista sarebbe in grado di poter interagire con diverse schermate, a partire dalle più semplici, contenenti le classiche informazioni meteorologiche, i contatti utili, l'ubicazione dei principali servizi a supporto del turista o informazioni relative alla viabilità circostante, fornite in tempo reale, fino ad arrivare alle più specifiche e mirate, sulle quali si desidera convogliare l'attenzione del turista.

In particolare, le informazioni da trasmettere attraverso i totem dovrebbero comprendere in primis iniziative più di nicchia, normalmente di richiamo per un numero ristretto di persone già fidelizzate, come musei su tematiche verticali, esposizioni temporanee o la promozione delle zone situate nella provincia; successivamente, per essere appetibile da un pubblico più ampio, dovrebbero essere presenti anche eventi di richiamo nazionale e internazionale, come i festival che annualmente vengono organizzati (Baloon Festival e Buskers festival, solo per citarne alcuni) o le esposizioni e gli edifici storici già più noti.

Si ricorda però, che lo scopo con cui si consiglia l'installazione dei Totem non è quello di fornire informazioni dettagliate ma di incuriosire il visitatore ad arricchire la propria esperienza di visita con elementi che non aveva precedentemente considerato, oltre a indurlo ad informarsi ulteriormente. Per fare ciò, è necessario che, tra le caratteristiche principali con cui vengono strutturati i contenuti dei totem, posseggano un'interfaccia grafica accattivante che spinga il turista ad avvicinarsi e ad approfondire e che diano la possibilità di reperire informazioni aggiuntive in maniera rapida e senza difficoltà; questo sarebbe possibile attraverso l'inserimento di QR code, scannerizzabili con gli smartphone, che rimandano a siti internet aggiornati, in cui poter venire a conoscenza di tutti i dettagli relativi all'evento o alla notizia che si sta approfondendo.

Per quanto riguarda la localizzazione dei Totem, poiché l'ideale sarebbe che venissero introdotti nei pressi dei punti nevralgici della città, questi dovrebbero fare i conti con il rischio di snaturare la bellezza storica dei siti, dovendo quindi essere integrati in maniera intelligente nel contesto d'appartenenza.

Il problema, quindi, non si porrebbe per le installazioni all'interno della stazione dei treni o accanto alle fermate degli autobus accanto al centro storico, ma richiede invece una maggiore cura e mitigazione per l'integrazione nei pressi del Teatro Comunale, del centro storico nella zona del duomo o persino in uno degli angoli in Piazza Ariostea, luogo di grande passaggio.

In conclusione, l'ultima premessa per poter dare vita all'introduzione dei totem, è la particolare attenzione che necessita la preparazione dei contenuti da proporre. Infatti, è forse la condizione principale da osservare, i contenuti che verranno inseriti all'interno del totem dovranno essere un numero considerevole per risultare fruibili dall'utente e il livello delle informazioni dovrà essere sufficientemente approfondito per giustificare l'investimento. Il rischio più comune associato all'introduzione di tecnologie simili è che risulti superfluo e poco consistente a causa della scarsa pianificazione, cadendo in disuso e venendo quindi meno all'obiettivo con cui è nato, ossia fornire un punto di informazione sempre aggiornato e disponibile ininterrottamente, a supporto del turista.



# Conclusioni

All'origine del lavoro condotto all'interno di questa ricerca, vi è la consapevolezza che la città di Ferrara si trova su un percorso volto alla realizzazione di sé stessa come Smart City e che quindi fossero già state effettuate le opportune considerazioni necessarie a valutare la vantaggiosità e la convenienza rispetto l'inizio del percorso come Smart City turistica.

Mano a mano che, grazie allo studio della letteratura esistente, è stato approfondito il panorama dei framework disponibili e gli esempi di Smart City presenti sulla scena mondiale, è stato quasi immediato constatare i benefici in materia di possibilità di sviluppo e supporto che, il perseguimento di questo status, offre in numerosi ambiti, tra i quali svetta anche il rapporto indissolubile tra l'essere una destinazione intelligente ed il turismo.

Di conseguenza, per riuscire ad applicare le conoscenze acquisite nella prima parte del lavoro, si è rivelato opportuno approfondire la conoscenza della città di Ferrara rispetto al suo contesto generale e, nello specifico, in relazione al turismo.

In seguito a questa premessa, è stato quasi automatico verificare che, contrariamente a quanto ci si aspettava, i presupposti alla base della progettazione di eventi ed attività, oltre agli investimenti, per la creazione di una Smart City erano più deboli di quanto si potesse auspicare.

Il panorama prospettato, infatti, vedeva una destinazione nel pieno del declino del proprio ciclo di vita turistico, incapace di valorizzare il patrimonio presente sul territorio, con problemi relativi alla comunicazione del valore agli occhi dei potenziali turisti, italiani e non, oltre ad un sistema interno poco organizzato, a

strumenti tecnologici poco aggiornati e a causa dei quali anche gli addetti ai lavori faticano a fornire un servizio efficace ai visitatori.

Oltre a questo, le iniziative realizzate dagli enti come il Consorzio Ferrara Smart City che, ormai già da anni hanno deciso di iniziare un percorso verso lo sviluppo della destinazione, l'ammmodernamento e l'investimento in nuove idee, purtroppo non hanno riscontrato gli effetti desiderati, a causa della difficoltà riscontrata nell'autorizzare i progetti elaborati.

Individuate quindi le criticità principali all'interno della destinazione Ferrara, sono stati delineati tre obiettivi da perseguire nel futuro più prossimo per riuscire a far fronte ai problemi evidenziati:

- Necessità di individuare l'identità di Ferrara e di migliorare la comunicazione del Brand e del valore ad esse associato;
- Implementazione dell'utilizzo delle tecnologie IOT;
- Abbattimento delle barriere spaziali e espansione dell'offerta turistica comprendendo la zona marittima della provincia.

Per citare nuovamente Boswijk (2006), "È importante capire che l'obiettivo di una destinazione turistica intelligente non è semplicemente implementare quanta più tecnologia possibile, ma utilizzare strumenti tecnologici per arricchire e semplificare le azioni per i turisti. Per essere in grado di fare questo nasce il bisogno di un'intuizione, intuizione sui turisti e sui loro valori".

Perciò, alla luce di questa importante considerazione, che potrebbe essere considerata il principio cardine attorno al quale dovrebbero essere strutturati tutti i progetti di sviluppo di una destinazione, sono state proposte tre diverse opportunità di sviluppo.



Queste proposte nascono proprio con l'intento, almeno parziale, di soddisfare le problematiche appena citate, tentando, ove possibile, di avviare verso un percorso volto alla riqualificazione territoriale.

In quest'ottica quindi si configura l'implementazione del progetto S.LI.DES., progetto di recente sperimentazione che consente di monitorare in maniera più dettagliata gli spostamenti all'interno della provincia, dando la possibilità di prevedere eventuali problemi relativi alla capacità di carico delle zone naturalistiche, oltre a riuscire nella promozione mirata nelle zone a più alto passaggio.

Per quanto riguarda invece la costruzione di un brand forte nel quale la città può riconoscersi si fa riferimento ai Living Labs, che oltre a fornire la risposta a questa problematica, nascono come proseguimento naturale degli Hackathon, evento ormai consolidato grazie al consorzio Ferrara Smart City.

In conclusione, l'ultimo suggerimento concreto si prefigge nuovamente di ovviare il problema della scarsa conoscenza dell'intera proposta turistica sul territorio, la quale, grazie all'introduzione di alcuni Totem e Smart Point nei pressi dei punti nevralgici della città, consentirebbe di coinvolgere il turista, incuriosirlo e proporgli in maniera mirata i servizi verso i quali si desidera condurlo, oltre a renderlo consapevole dell'offerta disponibile.

Non si esclude la possibilità di ampliare ulteriormente la ricerca e di considerare ulteriori progetti di sviluppo, soprattutto per quanto riguarda la dimensione dell'International Projection, aspetto che non trova soluzione nei tre metodi suggeriti, oltre allo studio di nuove metodologie per abbattere la barriera geografica e di chilometri che separa il centro città dal patrimonio della costa.

In definitiva, l'obiettivo che ho cercato di perseguire, seppure riconosco essere del tutto ambizioso considerati gli strumenti in mio possesso, è stato

quello di tentare di delineare per Ferrara i primi step di un nuovo percorso di crescita e rilancio. L'output di questa tesi quindi, sono tre proposte che si sviluppano tenendo conto del potenziale della città, e degli strumenti ad oggi esistenti, i quali ho valutato potessero rappresentare una risorsa spendibile che consentisse di elaborare un piano strategico e di investimenti il più verosimile possibile, cercando di non dimenticare mai l'importanza del coinvolgimento del capitale umano presente in città, per la creazione di un futuro lontano dal declino ma con nuove prospettive.



# Fonti di ricerca

## Bibliografia

Stratigea A, Papadopoulou C.A., Panagiotopoulou M. *Tools and Technologies for Planning the Development of Smart Cities* 2015

Hall, R. E. *The vision of a Smart City* , Brookhaven National Laboratory  
Upton, New York, U.S.A., 11973 (2000)

D. Toppetta *The Smart City vision: How Innovation and ICT can build smart, “liveable”, sustainable cities.* (2010)

Schaffers H., Komninos N., Pallot M., Trousse B., Nilsson M. e Oliveira A.,  
*Smart Cities and the Future Internet: Towards Cooperation Frameworks for Open Innovation* (2012)

Lian J.S. *A study of smart destination and its influence on innovation and sustainable development processes.* (Nord Universitet) 22 maggio 2018

Camerada M.V., *Innovazione digitale e destinazioni turistiche intelligenti.* Il protocollo SMAS. AGEI - Geotenia, Supplemento 2018 - ISSN 1126-7798

López de Ávila Antonio, Susana García Sánchez (2013), *Destinos turísticos inteligentes*, “Harvard Deusto Business Review”, 224, pp. 58-67

Komninos Nicos (2002), *Intelligent Cities: Innovation, Knowledge Systems and Digital Spaces*, Londra e New York, Taylor & Francis.

Gretzel Ulrike, Marianna Sigala, Zheng Xiang e Chulmo Koo (2015), *Smart Tourism: Foundations and Developments*, in «Electronic Markets, The International Journal on Networked Business», Berlino e Heidelberg, Springer, pp. 179-188.

Chesbrough Henry William (2003), *Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press.

ICity Rank 2019 - PA FAMPA *Smart City e Sostenibilità Urbana*. Roma, 26-27 Novembre 2019

Legge Regionale 4/2016 Organizzazione turistica regionale - Emilia Romagna 2016

Franch M. Marketing delle destinazioni turistiche, McGraw-Hill, Milano, 2010. (Capitolo 6 pp. 219-276) Marketing del turismo M. Tamma.

Programma Turistico Promozione Locale 2019 Destinazione Turistica Romagna

Programma Turistico Promozione Locale 2020 Destinazione Turistica Romagna

*Rapporto annuale sul movimento turistico e la consistenza ricettiva alberghiera e complementare in Emilia-Romagna* Bologna, 25 settembre 2020

Mac Graw Hill., Candela G., Figini P., *Economia del turismo e delle destinazioni*, gennaio 2010 9788838666391 2010

Butler W., *The Tourism Area Life Cycle - Applications and modifications* Volume 1 gennaio 2006

Franch M. *Marketing delle destinazioni turistiche* 1 Marzo 2010 883866658X 2010

S.LI.DES. - Smart strategies for sustainable tourism in Lively cultural DESTinations Act. 3.2 D3.5 *Report Experimental campaigns and Simulations results using the Visitors Mobility Models*

## Sitografia

Agenzia per l'Italia Digitale, *Il significato di digitalizzazione* (2012)

<https://www.agid.gov.it/>

Progetto Smart Crowds - Città di Trento <https://www.smartcrowds.net/>

CIMI - Cities In Motion Index *Rapporto anno 2019/2020*

<https://citiesinmotion.iese.edu/indicecim/>

Smarti Innovation - FORUMPA

<http://smartinnovation.forumpa.it/story/69799/smart-city-e-turismo>

Gemelli P. *Perché Ferrara non ha il turismo che si merita? Quale marchio per Ferrara?* (2016)

<https://www.Ferraraitalia.it/perche-Ferrara-non-ha-il-turismo-che-merita-qual-e-marchio-per-Ferrara-92220.html>

Rapporto ICity Rank - ICR: La Graduatoria 2019

<https://www.forumpa.it/citta-territori/icity-rank-2019-milano-firenze-e-bologna-sono-le-citta-piu-smart-ditalia/>

Lexicon dell'Economia Reale *il sole 24 ore*

[https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-05-11/Ferrara-141420.shtml?uuid=ADKkwhF&nml=2707#:~:text=E%20la%20provincia%20pi%C3%B9%20debole,22mila%20euro\)%20sotto%20la%20media.](https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-05-11/Ferrara-141420.shtml?uuid=ADKkwhF&nml=2707#:~:text=E%20la%20provincia%20pi%C3%B9%20debole,22mila%20euro)%20sotto%20la%20media.)

Consorzio Ferrara Smart City

<https://Ferrarasmartcity.it/>

Ferrara Hackathon

<https://Ferrarahackathon.it/>

UNESCO Scheda Bene - *Ferrara, City Of the Renaissance and its Po Delta*

<https://whc.unesco.org/en/list/733/>

Sistemi informativi - Riconoscimento al Comune di Ferrara sui progetti “Smart Cities” (2013)

<https://www.cronacacomune.it/notizie/21393/un-altro-riconoscimento-al-comune-di-Ferrara-sui-progetti-smart-cities.html>

Rapporto ANCI - Osservatorio Nazionale Smart City (2013)

<https://osservatoriosmartcity.it/Ferrara/>

Progetto S.LI.DES.

<https://www.italy-croatia.eu/web/slides>



## **Altri contributi**

Intervista a Marco Antonio Rizzo, *Project Manager del Consorzio Ferrara Smart City*, Organizzatore di Hackathon presso Ferrara.

Intervista a Sara Conforti - *Responsabile Ufficio del Turismo di Ferrara*

Bazzani Armando - Professore associato confermato Dipartimento di Fisica e Astronomia "Augusto Righi"

# Ringraziamenti

*A conclusione di questo elaborato, desidero menzionare tutte le persone, senza le quali questo lavoro di tesi non esisterebbe, e grazie alle quali sono riuscita ad affrontare questi ultimi mesi con la spensieratezza e lo spirito che mi hanno contraddistinto, nonostante la situazione pandemica in cui ci troviamo, nonostante l'impossibilità di condurre una vita "normale" e senza la vicinanza dei nostri cari.*

*Ringrazio di cuore i miei genitori, soprattutto la mia mamma, Laura. Comprensiva quando è servito, ha saputo avere la giusta mentalità aperta nei momenti in cui ne ho avuto bisogno, ha rispettato i miei tempi, riuscendo ad essere quel giusto connubio tra genitore e confidente, lasciandomi tutta l'autonomia che ho sempre cercato. Senza il suo supporto non sarei arrivata ad essere la persona che sono oggi.*

*Ringrazio le mie compagne di corso, Alessandra, Federica, Marta, Carlotta e Alice, con le quali abbiamo affrontato insieme due anni intensi, ricchi di soddisfazioni e di momenti di sconforto, che abbiamo sempre saputo affrontare allo stesso modo: con un'ombra da Lele. Si sono rivelate persone molto diverse le une dalle altre, che a loro modo hanno saputo dare il loro prezioso contributo quando è stato opportuno, forse anche senza accorgersene, allietando le ore di lezione e i pomeriggi passati a preparare lavori di gruppo.*

*Una menzione speciale va alle mie coinquiline Anna e Sara, con le quali in un anno e mezzo di convivenza si è creato, grazie ad una smisurata dose di fortuna e casualità, un equilibrio che non pensavo fosse possibile creare. Mi hanno regalato momenti spensierati, durante i quali ci siamo ritrovate sulla stessa onda, alternati a momenti di confronto acceso e di conforto, oltre a infinita comprensione e voglia di andare sempre a fondo, mai superficiali. Per sempre ricorderò la mia Famiglia del B57.*

*Grazie anche ad Eleonora, Nicholas e Gianfi, le mie principali scoperte durante questi anni, nonché compagni di viaggio non universitario. Mi hanno permesso di confermare quello che già pensavo, ossia che l'amicizia va al di là dei confini geografici, dei pregiudizi e che sempre tenderemo a circondarci di persone che ti arricchiscono e ti completano.*

*In ultimo vorrei ringraziare anche Ale che, anche se ha preso parte a questo percorso da pochi mesi, mi sta insegnando a non accontentarmi mai e a cercare sempre lo stimolo giusto nell'affrontare le situazioni, oltre ad offrirmi la possibilità di un preziosissimo confronto costante, a dimostrazione del fatto che le persone giuste sono quelle che, in un modo o nell'altro, sanno arricchirti e dare un valore aggiunto.*