



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Arti e delle
attività culturali

Tesi di Laurea

**Promozione e accessibilità in
una Smart destination.
Il caso della città di Helsinki.**

Relatore

Prof. Michele Tamma

Correlatrice

Prof.ssa Stefania Funari

Laureanda

Elisa Viero

Matricola 857277

Anno Accademico

2019 / 2020

SOMMARIO

<i>PREMESSA</i>	7
 <i>CAPITOLO I – LO SVILUPPO URBANO SOSTENIBILE E LA SMART CITY</i>	
<i>1.1 La città e la sostenibilità del suo sviluppo</i>	11
<i>1.1.1 I city user e l'attrattività dei centri urbani</i>	11
<i>1.1.2 Il turismo urbano</i>	13
<i>1.1.3 Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile</i>	17
<i>1.2 Le nuove "tipologie" della città</i>	19
<i>1.2.1 Il capitale umano e il knowledge</i>	19
<i>1.2.2 La città resiliente alle sfide</i>	22
<i>1.2.3 Florida e la città creativa: spunti e problematiche</i>	26
<i>1.3 Il concetto di smartness</i>	30
<i>1.4 La Smart city</i>	32
<i>1.4.1 Origine e definizioni</i>	32
<i>1.4.2 Ambiti di intervento</i>	39
<i>1.4.3 La Smart city e i cittadini</i>	41
<i>1.4.4 Problematiche e criticità della Smart city</i>	43
<i>1.5 La open innovation</i>	49
<i>1.5.1 Innovazione "aperta" alla collaborazione</i>	49
<i>1.5.2 Living Lab e Innovation Ecosystems</i>	51
 <i>CAPITOLO II – DAL MANAGEMENT DELLA DESTINATION TURISTICA ALLO SMART TOURISM: L'IMPORTANZA DELLE DMO E LE TIPOLOGIE DI GOVERNANCE</i>	
<i>2.1 Il concetto di destination turistica</i>	53
<i>2.1.1 L'evoluzione del turismo</i>	53
<i>2.1.2 La destination come nuova unità primaria negli studi sul turismo</i>	55
<i>2.2 Dal marketing al management: gestire una destination</i>	61
<i>2.2.1 Il marketing della destination, tra prodotto e creazione di un brand</i>	61
<i>2.2.2 Verso il management: le DMO</i>	70
<i>2.2.3 L'approccio di rete: network di stakeholder</i>	82
<i>2.3 ICT e turismo: big data e Smart tourism destination</i>	86
<i>2.3.1 I big data e la generazione di informazioni</i>	86
<i>2.3.2 Smartness e turismo: la Smart tourism destination</i>	94

2.3.3 <i>Casi di impiego dei big data per il turismo</i>	100
2.3.4 <i>Problematiche e criticità dello Smart tourism</i>	105
 <i>CAPITOLO III – IL CASO STUDIO HELSINKI</i>	
3.1 <i>Metodologia della ricerca</i>	109
3.2 <i>Il contesto: la regione di Helsinki e la capitale</i>	116
3.2.1 <i>Storia e sviluppo di Helsinki</i>	116
3.2.2 <i>L’ambito culturale: nuove strutture, rivitalizzazione dei distretti, eventi internazionali</i>	121
3.2.3 <i>Il turismo a Helsinki</i>	126
3.3 <i>Helsinki Smart city</i>	134
3.3.1 <i>L’assetto smart della città</i>	134
3.3.2 <i>L’approccio alla sostenibilità</i>	136
3.3.3 <i>Living Lab e competizioni per gli open data</i>	139
3.3.4 <i>Esempi di progetti smart: dai distretti Smart city ai servizi</i>	142
3.4 <i>Helsinki come Smart tourism destination</i>	150
3.4.1 <i>Strategie, branding e connessione con gli strumenti ICT</i>	150
3.4.2 <i>Il premio European Capital of Smart Tourism</i>	157
3.4.3 <i>I progetti di Helsinki premiati da ECoST 2019</i>	160
3.5 <i>myhelsinki.fi: nuove modalità di gestione del turismo</i>	167
3.5.1 <i>Il sito web delle destination: myhelsinki.fi e visitcopenhagen.com a confronto</i>	167
3.5.2 <i>Il sito myhelsinki.fi</i>	175
3.5.3 <i>Lo storytelling di Helsinki: i local e l’experience</i>	179
 <i>CAPITOLO IV – CONCLUSIONI</i>	
4.1 <i>Il caso studio Helsinki: discussione</i>	185
4.1.1 <i>Destination, governance, DMO</i>	185
4.1.2 <i>Risposte alle domande di ricerca</i>	188
4.2 <i>La smartness a Helsinki: punti di forza e problematiche</i>	190
4.2.1 <i>Big data e Smart city</i>	190
4.2.2 <i>Smart destination o destination marketing?</i>	193
4.3 <i>Principali limiti della ricerca e prospettive future</i>	194

INDICE TABELLE

Tabella 1.1: Definizioni di Smart city	36-37
Tabella 1.2: Smart city: sintesi delle caratteristiche	39
Tabella 2.1: Le differenze tra management <i>community model</i> e <i>corporate model</i>	75
Tabella 2.2: La Smart tourism destination in rapporto alle dimensioni della Smart city	98
Tabella 3.1: Numero di visitatori internazionali e loro crescita	111
Tabella 3.2: Piattaforme di <i>open data</i>	111
Tabella 3.3: Caratteristiche di <i>Smart tourism</i> nelle città candidate a caso studio	112-113
Tabella 3.4: Ranking della città di Helsinki tra 2011 e 2019	114
Tabella 3.5: Progetti di Forum Virium	146-147
Tabella 3.6: Sezioni e contenuto dei siti-destination di Helsinki e Copenaghen	170-171
Tabella 3.7: Valutazione dei siti web di Helsinki e Copenaghen	172-173

INDICE FIGURE

Figura 1.1: La “Smart City Wheel” di Cohen	40
Figura 2.1: I processi legati alla visita turistica	59
Figura 2.2: Il ciclo di vita di una destination	60
Figura 2.3: <i>Commodity area</i> e <i>Status area</i> in Gilbert	63
Figura 2.4: <i>Corporate</i> e <i>community model</i> per le destination di sport invernali	74
Figura 2.5: Il sistema turistico come catena di valore supportata dalla tecnologia	90
Figura 2.6: Un minuto su Internet (2019)	94
Figura 2.7: Parte conclusiva del <i>Conceptual model of intelligent information system</i> di Gajdošík	100
Figura 3.1: Helsinki, la sua regione metropolitana e la Helsinki Region	118
Figura 3.2: La biblioteca di Oodi	122
Figura 3.3: Veduta dell’area di Töölo	124
Figura 3.4: La struttura di Helsinki Region Infoshare	141
Figura 3.5: Il distretto di Kalasatama visto dall’alto, con lavori infrastrutturali in corso	144
Figura 3.6: Il ponte che collega Kalasatama al centro città	145
Figura 3.7: Progetti smart presenti nel distretto di Kalasatama	147
Figura 3.8: Struttura di co-creazione del valore nel distretto di Kalasatama	148
Figura 3.9: Lo stemma di Helsinki e il nuovo logo creato nel 2018	156
Figura 3.10: Fotografia dallo Slush Festival del 2019, Helsinki, 21-22 novembre	162
Figura 3.11: Fotografia di Suvilahti durante il Flow Festival, 2019	163
Figura 3.12: Veduta dall’alto dell’edificio della sauna di Löyly, affacciato sul lungomare	165
Figura 3.13: L’applicativo My Helsinki e un esempio del suo funzionamento	172
Figura 3.14: Come si presenta la pagina iniziale di myhelsinki.fi	176

PREMESSA

L'oggetto di questo elaborato è lo studio delle *Smart tourism destination*, del significato che questa figura ha assunto e va assumendo, assieme all'evoluzione di casi che sembrano concretizzarne il modello. Approfondirla significa anche indagarne il rapporto con altre che si sono sviluppate nell'ambito di studio, per esempio la Smart city e i sistemi di governance delle destination urbane. Le motivazioni che hanno spinto a scegliere questo campo d'indagine riguardano innanzitutto l'odierna importanza delle modalità di integrazione delle ICT nel management del turismo, vista la costante accelerazione nell'utilizzo di sistemi *digital* e la continua crescita del turismo urbano, sempre più interessato a una forte personalizzazione dell'esperienza. Inoltre, si voleva tentare di raffrontare le teorie e le analisi presenti in letteratura con un caso empirico sviluppato, in grado di fornire esempi tangibili di come poter strutturare una governance del turismo fortemente legata alla *smartness*.

L'obiettivo della ricerca era quindi quello di rispondere a questi quesiti: (a) Quali sono le tappe evolutive delle Smart tourism destination? Vi sono pattern emergenti riguardanti lo sviluppo delle stesse?; (b) Quali soggetti sono tendenzialmente coinvolti come partner in questi progetti?; (c) Come operativamente la DMO – o l'organo centrale di direzione – sviluppa la governance del *network* di partner?; (d) Quali sono le soluzioni adottate – o proposte in letteratura – per permettere la condivisione di dati tra gli stakeholder?

Il lavoro è stato condotto con un'iniziale *desk research* che ha permesso una ricognizione della letteratura in materia, sia italiana che straniera, principalmente di area europea (Regno Unito, Spagna, Paesi scandinavi) e nord-americana, con alcuni spunti provenienti anche dall'ambito asiatico (Cina, India) per quanto concerne l'approccio *smart* a città e turismo. Si è partiti dall'analisi di contributi provenienti dall'ambito degli studi urbani e incentrati sui cosiddetti *city user* e sullo sviluppo sostenibile delle città: si è dunque approfondito il tema della "città creativa" e quello della "città resiliente", per giungere nello specifico alla Smart city. Si è studiata poi la *smartness*, focalizzandosi sul fenomeno dei *big data*, sulla *open innovation* e sui *Living Lab*. Le altre tematiche cardine analizzate sono state la *destination* turistica, con particolare interesse nei confronti del management e marketing della stessa, e le *Destination Management Organization* (DMO). Infine, per completare il *background teorico* ci si è occupati della Smart tourism destination e delle possibili applicazioni di ICT e analisi dei *big data* in ambito turistico. Per quanto concerne

invece il caso studio, si è scelto di esaminare la città di Helsinki, in quanto essa era evidenziata come esempio di modello sviluppato in molti contributi sia relativi alle Smart city che alle Smart destination. Si è deciso quindi di operare con una prima fase di ricerca, basata su pubblicazioni scientifiche, comunicati stampa e articoli di testate online, ricerche accademiche, siti istituzionali di enti e progetti coinvolti, alla quale è seguita la richiesta di più specifiche informazioni alla società Helsinki Marketing, realizzata tramite uno scambio di e-mail con le responsabili per le *public relations* Sara Jäntti e Vappu Mänty. L'elaborato si articola dunque in quattro capitoli. Nel primo, sono discussi alcuni dei principali aspetti su cui si concentrano gli attuali studi sulla città, con un focus sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dettati a livello internazionale e su due "visioni" tramite cui negli ultimi due decenni si è cercato di darvi risposta: si tratta della "città creativa" teorizzata da Richard Florida (di cui si indagano anche le critiche) e della "città resiliente", intesa come una città in grado di reagire agli shock tramite una ricomposizione costante delle proprie strutture sociali ed economiche. Si è infine affrontato il tema della Smart city, analizzandone i principali aspetti teorici e i campi di applicazione, affiancandovi una breve disamina su *open innovation* e *Living Labs* come modalità per sviluppare progetti efficaci ed efficienti in questo ambito.

Il secondo capitolo si concentra invece sulle destination turistiche, tramite un'analisi del concetto che ne indaga caratteristiche quali la definizione geografica, il ciclo di vita, gli asset fondamentali, le tipologie di strutture di collaborazione tra gli attori, le strategie competitive, il branding. Ci si sofferma poi sull'aspetto della governance, in particolare concentrandosi sulle DMO e le loro attività in ambito di management e marketing, oltre che di coordinamento dei *network* di stakeholder. Infine, si introduce una disamina sui *big data* e le loro problematiche, prima di analizzare il concetto di Smart tourism destination e studiare esempi di progetti di analisi e gestione (nel settore turistico) dei dati creati all'interno delle località urbane.

Il terzo capitolo esamina poi il caso studio di Helsinki, partendo da una generale presentazione del territorio e degli aspetti storici della città, dei suoi asset turistici e culturali, della governance dell'ambito turistico e delle campagne di comunicazione sviluppate nell'ultimo decennio per promuoverla come destination internazionale. Si passa poi a esaminare l'approccio alla Smart city (nelle linee guida generali e nei principali progetti attuati o in corso di attuazione) e alla Smart destination (con la presentazione dei progetti e delle attività che sono stati premiati dal programma della Commissione

Europea “European Capital of Smart Tourism”), terminando con un focus specifico sul sito web *myhelsinki.fi* e sugli approcci a *digital tourism* e promozione della destination in esso evidenziabili.

Il quarto capitolo, conclusivo, riprende i principali temi del *background teorico* emersi nella trattazione relativa al caso studio, e li rielabora con una valutazione dell’approccio di Helsinki. Ci si concentra principalmente su tre focus critici, già emersi nel corso dei primi capitoli: *big data*, Smart city e Smart tourism.

Al termine del percorso di ricerca si giunge dunque ad affermare che un *pattern* per lo sviluppo di Smart destination, se riscontrabile, parta certamente da una propensione alla *smartness* della località interessata; risulta però complesso rilevare altri tipi di direzioni comuni. Si evidenzia poi come i soggetti coinvolti in questi progetti siano differenti e specifici per ogni caso: in particolare, per Helsinki si tratta di enti privati e pubblici, di stakeholder dell’ambito culturale quanto di quello economico, di *hub* creativi come di comuni cittadini. Per quanto concerne la governance, si osserva che le DMO operanti a Helsinki tendono a non organizzare un vero e proprio management centralizzato (come avviene invece in molti casi visti in letteratura), sebbene l’intenzione della municipalità sia ora quella di creare un’unità specifica per il destination management all’interno della *division* per lo sviluppo economico. Infine, relativamente alla piattaforma utilizzata per raccogliere e condividere i dati con gli stakeholder del settore, si individuano due progetti di Helsinki Marketing sviluppati proprio per permettere di ottenere informazioni e poterle poi condividere tramite il *website* *myhelsinki.fi* e l’*open API* della società.

I principali limiti dell’elaborato riguardano soprattutto l’assenza di una visione “sul campo” del contesto e dei progetti esaminati, oltre che la scarsità di contatti avuti con organismi e/o autorità operanti a Helsinki: le informazioni sono state infatti ricavate principalmente tramite *desk research* e con uno scambio di e-mail con soggetti di Helsinki Marketing, non essendo stato possibile realizzare un’intervista né indagare in modo più approfondito le dinamiche organizzative della destination. Future ricerche potrebbero, oltre ad approfondire i contatti, sviluppare un *multiple case-study*, nel tentativo di individuare così dei *pattern* comuni di sviluppo dello Smart tourism; ancora, potrebbe essere affrontata una sistematica analisi dell’*engagement* degli user ai canali di comunicazione di My Helsinki. Inoltre, rimane predominante il *gap* nella letteratura relativo alla strutturazione teorica e all’analisi approfondita di infrastrutture esistenti che

permettano di raccogliere, esaminare e condividere con gli attori del settore i dati provenienti dalla destination.

Preme, infine, ringraziare per l'essenziale contributo Sara Jäntti e Vappu Mänty, rispettivamente *PR manager* e *Director, Communications & PR* della società Helsinki Marketing, che hanno fornito informazioni necessarie per completare i dati a disposizione e per approfondire l'analisi del caso studio.

CAPITOLO I

LO SVILUPPO URBANO SOSTENIBILE E LA SMART CITY

1.1 La città e la sostenibilità del suo sviluppo

1.1.1 I city user e l'attrattività dei centri urbani

Sin dai loro primi sviluppi, gli insediamenti urbani hanno subito sorti mutevoli, in una generale tendenza alla crescita che ha visto spesso periodi di crisi: esse hanno riguardato tanto l'ambito economico e sociale quanto quello architettonico, demografico e produttivo. La popolazione urbana è passata, tra l'inizio del XX secolo e l'inizio del XXI, da circa 250 milioni di individui a più di 2,8 miliardi: il gigantesco incremento della residenzialità in città è chiara spia di quanto il centro urbano sia in una nuova fase di crescita che lo ha portato a diventare, nel corso dell'ultimo secolo e mezzo, il punto nevralgico della vita economica, sociale, politica, culturale a livello mondiale [Ojo et al. 2016, 24].

Martinotti (1994) propone a questo proposito una scansione temporale-demografica della popolazione cittadina, seguendone gli sviluppi nel corso della Storia: dalla "città tradizionale" in cui chi vive nel territorio urbano coincide tendenzialmente con chi vi lavora (parliamo quindi di una popolazione di *residenti*), si passa con la rivoluzione industriale a un primo sviluppo metropolitano, in cui ai residenti si aggiungono i *lavoratori*, che non vivono direttamente in città ma vi si spostano per lavorare. Fattore essenziale di questa fase di sviluppo è il fenomeno del pendolarismo: i residenti di zone limitrofe raggiungono la città per lavoro, ritornando poi nelle periferie durante gli orari non lavorativi. Con la crescita di sistemi di trasporto sempre più veloci e fruibili e con l'incremento della mobilità delle persone, la città metropolitana passa a uno stadio successivo e si popola di *city user*, ovvero di coloro che non vivono né lavorano nel centro urbano, ma vi transitano a vario titolo (per visitarlo, per usufruire dei servizi che esso offre, come per esempio delle attrazioni ludico-ricreative). L'ultima categoria proposta da Martinotti è quella del *metropolitan businessman*, che possiamo vedere come un altro *city user*: frequenta la città per lavoro ma per periodi di tempo ridotti e non continuativi, e

parallelamente alla propria attività lavorativa utilizza i servizi urbani diretti anche ai visitatori culturali o ludici.

Si vede quindi, prendendo a esempio lo studio di Martinotti, come la popolazione urbana si sia modificata molteplici volte nel corso dello sviluppo delle città e come l'analisi della sua struttura, volta all'espansione e al miglioramento dei servizi, debba tener conto non solo degli abitanti ma anche di tutti gli altri "cittadini" che ne fanno uso.

In un mondo in cui l'economia è sempre più integrata, inoltre, la gestione dell'urbanizzazione diventa ancora più complessa: dovendo tenere in considerazione non più soltanto la popolazione residente nei centri urbani, ma anche una serie di fattori esogeni che esulano dal ristretto territorio della città (forte mobilità internazionale, mezzi di trasporto interregionali, interessi economici extra-nazionali), le problematiche da affrontare diventano sempre più articolate. Le difficoltà nella gestione della città vengono quindi da una duplice spinta: da una parte la necessità di fornire servizi adeguati e di permettere uno sviluppo che sia sostenibile per il territorio e i suoi abitanti; dall'altra quella di rendere la città attrattiva dal punto di vista economico, culturale, turistico, finanziario, in modo da richiamare capitale monetario e umano che permetta di mantenere una centralità della metropoli nel panorama dello sviluppo nazionale. La città ha spesso rappresentato, infatti, la sede principale delle forze lavorative di una regione, soprattutto per quanto riguarda quella che Florida nel suo lavoro del 2002 - "The Rise of the Creative Class" - chiama "classe creativa", intendendo quei lavoratori che operano nei settori produttivi dell'economia creativa (arte in senso stretto, ma anche moda e design, comunicazioni, teatro etc.) e della conoscenza (*business*, R&D, sviluppo software etc.). Secondo Florida questo tipo di classe lavorativa è attratto nella città da tre fattori (le cosiddette "3T"): Talento, ovvero presenza di altre personalità che lavorino nello stesso ambito; Tolleranza, intesa come apertura degli ambienti urbani alla novità e alle diversità; e Tecnologia, cioè infrastrutture che permettano il tipo di lavoro svolto da questa classe. Maurizio Carta nel 2007 rivede questo modello, proponendone uno differente, le "3C": Cultura, Comunicazione e Cooperazione, che egli ritiene essere gli aspetti fondamentali della vita cittadina in grado di attrarre la classe creativa, portandola a trasferirsi in un centro urbano dinamico, culturalmente e socialmente attivo [Anzoise & Sadini 2011, 21]. Infine, Musterd e Gritsai (2010) introducono il modello delle "3P": *Pathways*, intesi come percorsi di sviluppo storico che hanno strutturato la città come centro creativo; *Places*,

ovvero i fattori *hard* e *soft* che generano l'unicità della città o della regione; *Personal network*, quindi reti di interazioni umane e sociali.

È chiaro che attualmente l'attrattività di una città come centro di sviluppo economico e creativo risiede nelle sue specificità ambientali, architettoniche, sociali e nei servizi che essa offre agli abitanti – ma anche ai *city user* e ai *metropolitan businessman* di cui parla Martinotti (1994): un mercato del lavoro sviluppato e dinamico, uno stile di vita sostenibile e vivace, una comunità sociale attiva, la presenza di una forte eterogeneità di pensiero, di composizione della popolazione, di opportunità di lavoro come di svago e divertimento, un senso di identità che il luogo sia in grado di dare, un'alta qualità di vita data dall'ambiente naturale e costruito, dai servizi al cittadino, dal patrimonio e dalle attività culturali...

Non si può più prescindere, inoltre, dalla disponibilità di infrastrutture tecnologiche di cui la città odierna *deve* essere dotata: l'accesso a Internet, la presenza di *hub* dinamici e interconnessi e di *Living Lab* in cui si sviluppino innovazioni sempre più al passo coi tempi, una governance non solo trasparente ma anche partecipata, sono certamente fattori essenziali che oggi generano forte interesse nei confronti di un centro urbano, sia da parte della classe creativa che, banalmente, di nuovi possibili residenti o di attività economiche alla ricerca di nuovi spazi in cui insediarsi.

1.1.2 Il turismo urbano

In un mondo dinamico e interconnesso, in cui il valore aggiunto creato dal settore dei servizi¹ – secondo i dati della Banca mondiale – costituiva nel 2018 quasi il 65% del GDP (PIL) a livello globale², la popolazione che risiede nelle città aumenta anno dopo anno: il report delle Nazioni Unite sulla *Global Urbanization* del 2018 rivela come 4,2 miliardi di persone fossero residenti in centri urbani (più del 55% della popolazione mondiale), e come ogni anno più dell'1% della popolazione rurale si trasferisca in città (circa 60 milioni di persone l'anno). Ci si aspetta, entro il 2050, che la popolazione urbana raddoppi e che

¹ Per la Banca mondiale si intendono in esso compresi: il commercio all'ingrosso e al dettaglio (compresi alberghi e ristoranti), i trasporti e i servizi pubblici, finanziari, professionali e personali come l'istruzione, l'assistenza sanitaria e i servizi immobiliari (informazioni ricavate dal sito della World Bank, si veda la nota nr. 2)

² <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS> – Banca dati della Banca mondiale (ultima consultazione 27/02/2021)

circa il 70% della popolazione globale viva in aree urbane, con gli sviluppi più importanti concentrati nei Paesi meno sviluppati³.

La costante crescita dell'urbanizzazione si affianca a un deciso incremento della mobilità mondiale; quest'ultima ha nei flussi turistici una parte importante delle sue dinamiche. Negli ultimi decenni si è assistito a un forte sviluppo del turismo culturale e urbano, con una tendenza verso soggiorni più brevi e vacanze più frammentate, alla ricerca di un'esperienza che sia sempre più completa, che coinvolga il turista in modo appagante – a livello personale, intellettuale, emotivo – e sia in grado di stimolare la fissazione del ricordo e della memoria [Ivona 2018]. Il cosiddetto *experience-based tourism* trova dunque nei centri urbani una meta in grado di soddisfare gran parte delle proprie esigenze: non soltanto asset culturali, architettonici, naturalistici, ma anche esperienze di divertimento, attrazioni ludiche e gastronomiche, scoperta di culture differenti. Un esempio sono gli *ethnic quarters*, che sempre più diventano punto di sviluppo importante per le destination urbane.

L'importanza nella rapporto tra turismo e città sta nella varietà di relazioni che in questo binomio si vanno a formare: da una parte una moltitudine composta di persone, difficilmente identificabili in gruppi specifici (come turisti, *day tripper*, o anche residenti), dall'altra una vasta entità multifunzionale le cui *facilities* e i cui servizi sono usufruiti da questi user in modo intenso e continuativo. Il turismo urbano ha quindi un sostanziale valore economico, che tende però a fornire più benefici alle città che vi dipendono di meno – avendo esse una più ampia varietà di attività economiche su cui fare affidamento per la propria sopravvivenza [Ashworth & Page, 2010, 1].

Nella sua analisi sul *city tourism*, Bock (2015, 1-2) espone quelle che sembrano essere le motivazioni principali che hanno portato nell'ultimo decennio a una sempre maggiore accelerazione del turismo urbano: innanzitutto l'urbanizzazione, che aumenta la percentuale di popolazione residente in città e di conseguenza rinforza la popolarità di una visita a luoghi (le città, appunto) con cui si ha una certa familiarità; l'emergere dei mezzi di trasporto *low-cost*, che amplia anche l'insieme delle mete facilmente raggiungibili; la tendenza a fare più vacanze di breve periodo durante l'arco dell'anno, invece della singola vacanza lunga; le ICT che facilitano tutti i servizi connessi al turismo (dalla prenotazione alla ricerca di informazioni); il riconoscimento della città come

³ <https://population.un.org/wup/> – Pagina web di consultazione per la “2018 Revision of World Urbanization Prospects” (ultima consultazione 27/02/2021)

destination a tutti gli effetti, e non solo come luogo di accesso o di passaggio rispetto alla destinazione primaria (campagna, mare, montagna...).

Centrale per gli odierni studi sul turismo urbano diventa quindi anche il concetto di *world cities*, introdotto da Hall in un saggio del 1966: queste “città mondiali” sono i luoghi che a oggi dominano il *world business*, dove l’accumulo di un’economia basata sul *knowledge* permette di trasformare la conoscenza in attività produttive di beni, servizi ed esperienze. Per le *world cities*, come ben spiegano Ashworth e Page (2010), il turismo sta assumendo un valore sempre più forte a livello politico e culturale, essendo indirettamente correlato al ranking delle città per quanto riguarda la qualità della vita e l’attrattività economica. Gli autori sottolineano che “la città” è diventata un’importante meta turistica non soltanto per proprie caratteristiche specifiche: nel mondo interconnesso e globalizzato di oggi, queste *world cities* sono centri finanziari, economici, politici e sociali importantissimi, fulcro dinamico delle regioni limitrofe anche soltanto perché punto di snodo dei trasporti. Non tutti i turisti *nelle* città sono quindi turisti urbani, ma spesso si tratta di persone in viaggio anche – e soprattutto – per motivi lavorativi. Tuttavia, i due studiosi ribadiscono come non si possa creare una distinzione netta tra turisti e non-turisti: anche chi non “usa” la città per scopo puramente turistico spesso usufruisce comunque a fini edonici di servizi, asset culturali, o attività in genere che sono sviluppate e mantenute in essere per i cittadini residenti o per gli stessi turisti.

Nella maggior parte degli studi si tenta comunque di dare un profilo al turista urbano, sulla base di quattro caratteristiche che identificano il suo modo di approcciarsi alla città: selettività, rapidità, (non) ripetitività e capricciosità. Egli è selettivo: ancor più dell’user in genere, chi visita una città seleziona i “prodotti” che gli interessano, utilizzando una porzione ridotta dell’offerta complessiva; il turista urbano è inoltre rapido: consuma i prodotti velocemente, dato che il suo soggiorno in città raramente oltrepassa i due giorni (questo rende il turismo urbano difficile da gestire e meno profittevole rispetto ad altre tipologie di turismo, come quello costiero concentrato nei resort); egli poi tende a non ripetere i propri viaggi nelle città già viste, e spesso più il luogo è unico meno sarà interessato a visitarlo nuovamente; infine, il turismo urbano in sé è suscettibile di cambiamenti molto veloci nelle dinamiche di afflusso di *visitor*, di scelte delle attività da svolgere, di modificazione dei gusti [Ashworth & Page 2010, 7-9].

All’interno dell’ampio bacino di turisti urbani, possiamo riconoscere un trend comune che acquista sempre più importanza nella scelta della propria meta. Si tratta di quello che

viene ormai comunemente chiamato “Experiential Travel” [Bock 2015, 3], ovvero della ricerca da parte dei *visitor* di esperienze piuttosto che di attrazioni: esperienze che possano inoltre essere co-create, e condivise con i *local* nel loro ambiente quotidiano di vita. A questo si associa secondo Bock (2015, 4-5) anche la *social acceleration*, ovvero un’accelerazione sempre più cospicua in campo tecnologico, sociale (di attività, costumi, credenze) e nel ritmo di vita: essa porta gli individui ad avere sempre maggiori informazioni, più ampio *range* di scelta, ma anche necessità di seguire i trend più comuni e di aumentare le attività che svolgono in un periodo stabilito, in conseguenza a una sempre minore disponibilità di tempo libero.

Il principale trend che incrementa oggi i numeri del turismo urbano è quindi la ricerca della cosiddetta *urban way of life*, ma soprattutto della diversità di attività, asset culturali e sociali, dinamiche di *entertainment*, che la città offre, con una concentrazione spaziale ridotta e definita che permette di massimizzare le esperienze nel minor tempo possibile. Se quindi il fenomeno del turismo urbano si dimostra sempre più diffuso in tutto il mondo e sempre più importante per le politiche di management della città, è da notare che gli studi sull’uso che i turisti fanno della città – ricerca sui flussi, sulle concentrazioni di movimento, sulle maggiori attrazioni, sulle dinamiche di fruizione dei servizi e di consumo dei prodotti non solo turistici ma urbani in senso ampio – sono ridotti soprattutto a casi studio su varie tipologie di approccio al monitoraggio del *comportamento* (vale a dire: studio dei *cluster* di interesse culturale, dei flussi in rapporto alla stagionalità, delle provenienze estere e interne...). Rimane infine da constatare come le municipalità abbiano assai poco controllo sugli aspetti più importanti del turismo urbano: la portata numerica, il comportamento nell’utilizzo dei servizi e nello spostamento all’interno della città, la lunghezza della permanenza e gli obiettivi della stessa possono subire un’influenza soltanto marginale da parte degli enti amministrativi locali. Le possibili azioni da mettere in campo sono numerose – da indicazioni generiche a misure per il contenimento del traffico e della circolazione, dalla comunicazione alla promozione di luoghi, eventi o percorsi – ma nella realtà si traducono in semplici limitazioni agli impatti negativi e sostegno a quelli invece positivi [Ashworth & Page 2010, 11].

Un tipo di politica più attiva è di difficile realizzazione: le municipalità devono quindi indubbiamente considerare il turismo nella progettazione del management della città,

adattandosi però a esso e alle sue variazioni, puntando sulla comunicazione e sulla gestione dei servizi offerti, più che tentando di imporre limiti o di modificarne le tendenze.

1.1.3 Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

Le numerose modificazioni nell'assetto sociale, demografico, economico e urbano viste finora impongono all'amministrazione delle città di saper affrontare sfide di vario tipo, rivedendo drasticamente i tradizionali modelli di management delle risorse e dell'ambiente urbano: una popolazione in costante aumento e un turismo sempre più concentrato sulle città significano necessità di sviluppare nuovi servizi, di migliorare e incrementare quelli esistenti, di predisporre piani che permettano una crescita sostenibile dell'urbanizzazione, che diano attenzione ai problemi ambientali e a quelli di *housing*, che sostengano un miglioramento significativo della qualità della vita, che permettano un turismo cosciente e sostenibile sia per la città in sé che per i suoi abitanti [Bakıcı et al. 2013].

Il concetto di sviluppo sostenibile – ormai parte di ogni pianificazione territoriale, dalle piccole realtà urbane alle istituzioni sovranazionali come Unione Europea e Nazioni Unite – ha avuto negli scorsi decenni un enorme successo in svariati campi, dall'amministrazione urbana ai mercati economici, dall'architettura all'ecologia. Esso consiste, in termini sufficientemente ampi da includere tutte le definizioni specifiche che di volta in volta gli sono affidate, nella strutturazione di un impiego delle risorse attualmente disponibili che possa mantenere illesi i diritti delle generazioni future su quelle stesse risorse [Franzini 2001, 90]. Va infatti ricordato che il 75% dell'energia e del flusso di materiali consumati globalmente è concentrato proprio negli ambienti urbani [Hämäläinen 2020].

Il problema risiede quindi nel rendere massimo il benessere della generazione presente per ogni dato livello di benessere (presunto, in base ai dati e alle informazioni parziali che si possiedono al momento della pianificazione) della generazione futura. Garantire, insomma, «una vita dignitosa per tutti, nel rispetto dei limiti del pianeta, che contemperi prosperità ed efficienza economica, società pacifiche, inclusione sociale e responsabilità ambientale» [Commissione Europea 2016, 2]. Indubbiamente, questo tipo di sviluppo non può essere visto come l'esito di spontanee decisioni individuali intersecate tra loro, in un contesto regolato da “norme” decise a livello collettivo, ma va compreso all'interno di un

sistema coordinato di pianificazione e gestione dei vari aspetti che concernono l'uso di queste "risorse" [Franzini 2001].

Anche per questo le strutture sovranazionali si impegnano da decenni a inserire la spinta a una crescita sostenibile nei propri obiettivi, nel tentativo di uniformare la direzione delle varie realtà nazionali e territoriali. Le Nazioni Unite hanno dato all'Agenda per il 2030 l'etichetta (e quindi il fine, l'obiettivo) di "Sustainable Development", identificando diciassette Obiettivi di Sviluppo Sostenibile cui gli Stati membri devono volgersi nell'attuazione delle loro politiche in ambito sociale, economico, ambientale: si va dalla lotta alla povertà alla sicurezza alimentare e nutrizionale, dall'assicurare salute e benessere al raggiungere l'uguaglianza di genere, dall'educazione di qualità per tutti alle infrastrutture resilienti e sostenibili, dall'inclusività sociale alla protezione ambientale⁴. Le politiche delle Nazioni Unite fanno del centro urbano un punto focale: si parla infatti di «make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable» [Angelidou et al. 2018, 148].

L'Unione Europea, dove più del 70% della popolazione risiede in centri urbani e in cui circa l'85% del PIL è generato nelle città, ha incluso la «smart and inclusive growth» [Commissione Europea 2016] negli obiettivi del programma "Horizon 2020" e si impegna a strutturare tutte le sue politiche seguendo gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle NU [Vanolo 2016; 27]. Anche l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) ha recentemente volto l'attenzione al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo urbano strategico – come la sostenibilità e il miglioramento della qualità della vita per i cittadini – attraverso l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

È necessaria quindi, sia a livello sovranazionale che territoriale, una programmazione comune, un «coordinamento» [Franzini 2001, 94] misto a flessibilità, che sia in grado di raccogliere gli interessi, le idee e le decisioni dei numerosi stakeholder, rispettando i progetti da intraprendere con un margine – appunto – di flessibilità, in modo da garantire una risposta adeguata a cambiamenti repentini di contesto, di tecnologie, di dati e informazioni disponibili. La spinta è dunque a una pianificazione collettiva dello sviluppo urbanistico, economico, naturale, turistico, normata e strutturata sapientemente, ma con

⁴ <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/> – Pagina web dedicata alla presentazione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite sul sito dell'Agenzia per la Coesione Territoriale italiana (ultimo accesso 18/02/2021)

la possibilità di attuare modifiche rispetto al piano originario in modo da affrontare mutamenti improvvisi, o da adeguarsi a innovazioni e a disponibilità di nuove informazioni.

In un panorama di grande fiducia e interesse nello sviluppo sostenibile, rimane però da chiedersi come si possano attuare con efficacia queste politiche. Il termine stesso di *sostenibilità*, vago e mutevole, non può di certo porre le basi per attuare delle riforme univoche; le linee guida stilate dalle organizzazioni sovranazionali sono inoltre espresse con chiarezza e rinnovate regolarmente, ma rimangono per lo più molto generali, e la loro attuazione a livello nazionale e territoriale diviene per sua stessa natura diversificata, assumendo un ruolo di “etichetta” da apporre a vari progetti sviluppati in ambito sociale, economico, ambientale.

Se il nuovo *Green Deal* europeo presentato dalla Commissione Von der Leyen a dicembre 2019 sembra dare quindi l'impressione di una volontà di cambiamento forte, creando una tabella di marcia con azioni indirizzate a proteggere l'ambiente attraverso un uso efficiente delle risorse e un'economia «pulita e circolare»⁵, rimane da valutare la direzione che prenderanno i singoli Paesi nelle proprie politiche nazionali e territoriali, e quanto questo tipo di pianificazione si dimostrerà efficace e in grado di rispondere alle costanti sfide del futuro.

1.2 Le nuove “tipologie” della città

1.2.1 Il capitale umano e il knowledge

Le sfide che le metropoli e le città contemporanee si trovano ad affrontare sono quindi molteplici, coinvolgono diverse sfere della vita urbana, e necessitano di adattamenti agili da parte delle infrastrutture fisiche e umane che compongono la città.

Negli ultimi decenni sono giunti da vari ambiti di ricerca molti nuovi concetti e teorie relativi al tipo di approccio che si dovrebbe avere nei confronti della pianificazione, del design e della governance urbana: si parla di “città resilienti”, “città creative”, “città intelligenti”, “Smart cities”, “digital cities”, “knowledge cities”, “collaborative cities”.

⁵ https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it – Pagina web di presentazione del Green Deal Europeo (ultima consultazione 09/12/2020)

Per iniziare a parlare di questi studi serve innanzitutto chiarire quali siano le “componenti” della città su cui essi basano i propri assunti. De Souza e Flanery (2013) presentano un prospetto semplice e chiaro, suddividendo queste componenti in due gruppi, “componenti fisiche” e “componenti sociali”: delle prime fanno parte le risorse disponibili nell’ambiente urbano e i processi sviluppati a partire da queste; le seconde invece comprendono le persone, le istituzioni, e le attività che entrambe queste categorie mettono in atto. Per i due studiosi la base di ogni approccio di pianificazione e governance della città è dunque la conoscenza approfondita di queste componenti e delle loro interrelazioni, oltre all’abilità nel comprendere i trend esogeni che potrebbero influenzarle.

Le persone, quindi, sono parte integrante dei “sistemi-città” e partecipano allo sviluppo urbano in ogni ambito, dalla costruzione di infrastrutture fisiche alla governance dei progetti, dalla strutturazione dei luoghi di lavoro alle interazioni sociali. Una parte importante delle teorie sul management urbano si basa proprio sulle persone e sul loro *knowledge*, definito come il corpus di conoscenze che portano con sé (prelevato dalla propria educazione, dal contesto sociale di vita, dalle esperienze pregresse, dalle ambizioni e aspirazioni), che nell’ambito della pianificazione e gestione urbana diventa essenziale sia per la strutturazione di progetti di sostenibilità sia per il mantenimento degli stessi all’interno del contesto cittadino.

Si sono quindi sviluppate molteplici teorie a partire dal concetto di *knowledge economy*, che Peter F. Drucker nello scritto “Post-capitalist society” introduce così:

«The new society – and it is already here – it is a post-capitalist society. It surely, to say it again, will use the free market as the one proven mechanism of economic integration. It will not be an “anti-capitalist society”. It will not even be a “non-capitalist society”; the institution of capitalism will survive [...]. The basic economic resource – “the means of production” to use the economist’s term – is no longer capital, nor natural resources (the economist’s “land”), nor “labor”. It is and will be knowledge [...]. Value is now created by “productivity” and “innovation”, both application of knowledge to work»
[Drucker 1994, 6-7]

Da qui nasce la teoria del “capitale umano” dell’economista statunitense Gary Becker: le conoscenze, esperienze e abilità che un individuo acquisisce vengono offerte al mercato in cambio di remunerazione. Joel Kotkin completa questa teoria includendola all’interno dello sviluppo regionale basato sulla concentrazione di industrie in uno stesso luogo circoscritto: il progresso di una regione per lo studioso è centrato su una forte dotazione locale di persone qualificate e produttive, attratte dalle possibilità di lavoro ivi offerte. A questo punto di vista si affianca, ancora, l’idea di Glaeser, per il quale le imprese si concentrano in una determinata area geografica proprio per sfruttare come vantaggio la forza lavoro qualificata che essa propone al mercato [Florida 2003, 292].

Le teorie basate sulla conoscenza come leva economica si sviluppano in parallelo a quelle legate al concetto di “capitale sociale”: per il filosofo Pierre Bourdieu esso è l’insieme delle opportunità che l’appartenenza a un gruppo dà a un individuo; per il sociologo James Coleman questo termine identifica i vantaggi che i legami sociali danno a una persona. La presenza di relazioni sociali tra gli individui permette quindi, secondo queste visioni, di offrire agli stessi opportunità e benefici – lavorativi, educativi, di crescita personale e accumulo di esperienze – essenziali per aumentare il loro *knowledge* e quindi – di riflesso – generare un effetto positivo sulla società in cui essi vivono.

Ad ampliare il concetto di *knowledge economy* contribuisce anche il lavoro di Shapiro e Varian (1998) sulla *information economy*: gli autori teorizzano che l’economia contemporanea sia un’economia di network basata su *information goods*, ovvero sulle informazioni – intese come tutto ciò che può essere digitalizzato – divenute beni di mercato. Questo tipo di merce porta con sé una struttura dei costi differente rispetto ai prodotti standard: da una parte, ha alti costi fissi (per la produzione dell’informazione stessa) ma bassi costi marginali (per la sua replicazione); dall’altra, essendo l’informazione un bene basato sull’*experience*, il suo valore può essere determinato dal consumatore solo a conclusione dell’esperienza stessa, e perciò la vendita di *information goods* comporta la necessità di adottare in anticipo strategie quali il branding e la *reputation*, in modo da informare il consumatore sulla validità del proprio prodotto. In quest’economia dell’informazione e dell’attenzione, saranno le aziende che riescono a recepire, organizzare e distribuire informazioni personalizzate al singolo utente secondo i suoi interessi a poter sopravvivere, mentre tutte le altre subiranno uno svantaggio competitivo. Emerge quindi per le imprese la necessità di possedere il *knowledge* necessario per implementare le proprie abilità in questo nuovo “mondo”:

- a. innanzitutto, nella *information economy* la tecnologia diventa un asset essenziale, per sviluppare tanto il marketing *one to one* quanto le strategie di distribuzione dell'informazione: questo perché è la tecnologia che permette di diffondere e recepire le informazioni, essendo divenuta il mezzo principale attraverso cui esse vengono veicolate;
- b. in questo mercato dominato dalle informazioni i *complementors* (venditori di beni complementari) acquisiscono la stessa importanza di *competitors*, *sellers* e *consumers*. La dipendenza dell'economia dell'informazione dai *network* di partner porta quindi alla necessità di focalizzare i propri sforzi sui collaboratori e sulla capacità di cooperare. Come spiegano gli autori, infatti, «firms have long been faced with make/buy decisions, but the need for collaboration, and the multitude of cooperative arrangements, has never been greater than in the area of infotech» [Shapiro & Varian 1998, 10].

In questo panorama in continuo mutamento e sempre più concentrato sul *knowledge* e sull'informazione come fattore primario per lo sviluppo di qualsiasi tipo di attività, la naturale concentrazione di capitale umano e di circolazione di *information* all'interno di ampi distretti urbani – dovuta alla presenza di un grande numero di persone, di aziende, di commerci, di *technology* – ci porta a comprendere come le città possano davvero essere considerate il fulcro della vita economica, sociale, politica, di innovazione, a noi contemporanea.

1.2.2 La città resiliente alle sfide

Una prospettiva fondamentale per le nuove teorie sulla pianificazione urbana è quella relativa alla cosiddetta “città resiliente”. Prendendo il concetto di resilienza dagli studi di ecologia, gli studiosi che si occupano di quest'ambito di ricerca vedono la città come un ecosistema che dev'essere in grado di subire gli stress cui è sottoposto in modo agile, adattandosi e modificandosi in relazione a cambiamenti esterni o interni.

Se la resilienza è intesa come «la velocità con cui una comunità, un sistema ecologico o socio-economico ritornano – innovandosi – al loro stato iniziale, dopo essere stati sottoposti a uno shock, causato da eventi naturali o attività antropiche» [Mezzi & Pellizzaro 2016, 6], la resilienza urbana non è quindi definibile come il mantenimento di un determinato equilibrio, quanto invece come la capacità di mutare questo equilibrio e

la città stessa, affrontando i cambiamenti che insorgono nel corso del tempo. Questo tipo di approccio si avvicina concettualmente agli obiettivi di sostenibilità – una nozione molto simile a quella di “resilienza” ma con un raggio più ampio di applicazione che finisce sovente per sminuirla –, ecologia, governance, che sono al centro dei dibattiti sulla pianificazione urbana citati in precedenza e animano il panorama degli studi contemporaneo.

Per i già citati De Souza e Flanery (2013), la capacità di rendere una città resiliente si basa proprio da una parte su un approccio alla resilienza che va incluso nella pianificazione, nel design e nel management della città, dall'altra sull'abilità di rendere i cittadini partecipi attivi di questo processo, costruendo *network* forti e resistenti che condividano informazioni e idee per sviluppare progetti attuabili. Gli stress che gli autori riconoscono come “disturbi” nei confronti dell'ecosistema-città sono di tipo esogeno o endogeno: della prima categoria fanno parte soprattutto quelli ambientali, spesso poco prevedibili a livello locale; nella seconda rientrano invece gli stress economici (crisi, calo di produttività, perdita occupazionale), tecnologici (disagi ed errori collegati ai sistemi ICT) e umani (agiti dall'uomo in sé, come vandalismo, atti terroristici, insurrezioni). La via migliore per superare questo tipo di problemi che possono insorgere all'improvviso è – a parere dei due studiosi – quella di prendere soluzioni proattive, cercando di anticipare le tendenze e di sviluppare strategie in grado di reagire anche a stress e avvenimenti imprevisti. Le strategie di base individuate dagli autori sono quindi: (1) consapevolezza riguardo al cambiamento sempre possibile e all'incertezza delle pianificazioni per il futuro; (2) necessità di favorire le condizioni necessarie per una “ricostruzione” e un riadattamento dopo uno stress; (3) combinazione di *knowledge* provenienti da ambiti diversi per apprendere e per ideare nuove soluzioni ai problemi; (4) creazione di opportunità per la *self-organization* di sistemi di risposta agli stress da parte dei *network* cittadini.

Vi sono però difficoltà latenti nel governo di questo tipo di ecosistemi socio-ecologici: le dinamiche da gestire sono infatti molto complesse, vi è carenza di modelli di governance adeguati e minimo è il supporto economico e gestionale alle strategie locali per un approccio resiliente.

Nell'aprile del 2013 la Commissione UE ha presentato la “Strategia europea per l'adattamento ai cambiamenti climatici”, un quadro normativo d'indirizzo per la resilienza che è stato poi declinato dai vari enti nazionali. In Italia il Ministero dell'Ambiente ha

successivamente adottato la “Strategia Nazionale di Adattamento”, all’interno della cui cornice normativa operano numerose realtà locali: prima tra tutte spicca l’esperienza della città di Bologna, che si è dotata di un “Piano di Adattamento Locale” e ha sviluppato varie iniziative, tra cui il progetto “*BLUE AP* (Bologna adaptation plan for a resilient city) – Bologna Città Resiliente”. Esso è coordinato dal Comune di Bologna, con il coinvolgimento di altri tre partner: Kyoto Club (un’organizzazione non profit costituita da imprese, enti, associazioni e amministrazioni locali, impegnati nella riduzione delle emissioni di gas serra prevista dal Protocollo di Kyoto), Ambiente Italia (un centro europeo sulle politiche ambientali urbane che si occupa di analisi, pianificazione e progettazione di iniziative ambientali, oltre che delle campagne di comunicazione e informazione a esse legate) e ARPA Emilia-Romagna⁶.

Ma i piani per la resilienza urbana si stanno sviluppando in tutto il mondo, trainati da iniziative nate in diversi ambiti: la fondazione Rockefeller ha dato vita a “100 Resilient Cities”, un *network* di supporto ai progetti per la resilienza cittadina che prevede per i differenti programmi un “Chief Resilient Officer” incaricato di dirigerli e un team di esperti per il planning delle azioni da eseguire; il *network* si occupa anche della ricerca di partner sia pubblici che privati per il piano di esecuzione, e mette in contatto tra loro gli operatori delle varie città coinvolte per condividere le buone pratiche. Ancora, il *network* “C40 Cities”⁷ – nato nel 2005 da un’idea dell’allora sindaco di Londra, Ken Livingstone, e da un partenariato di diciotto città – riunisce a oggi novantasei metropoli mondiali (più di 700 milioni di cittadini, un quarto del PIL del pianeta) impegnate nella sfida di resilienza urbana: gli ambiti di intervento e di lavoro comune da parte delle amministrazioni cittadine sono molto ampi, e vanno dall’adattamento ai mutamenti climatici alla finanza, dallo sviluppo economico al monitoraggio dell’uso delle risorse idriche, dalla pianificazione urbana ai trasporti [Mezzi & Pellizzaro 2016].

Interessanti, relativamente a progetti di resilienza urbana, sono gli esempi presentati da Eric Klinenberg nel suo saggio “Palaces for the people” (2018), specificatamente nel capitolo “Ahead of the storm”: lo studioso analizza casi di città e regioni mondiali in cui si è cercata una soluzione ai problemi di stress ambientale attraverso la costituzione di infrastrutture agili a risponderci, concentrando poi la propria attenzione su quelli che

⁶ <http://www.blueap.eu/site/> – Sito web di BLUE AP Bologna (ultima consultazione 09/12/2020)

⁷ Si veda il sito web <https://www.c40.org> per ulteriori informazioni: esso raccoglie i progetti e le iniziative messe in atto dal *network*, oltre a report specifici per ognuna delle città partner (ultima consultazione 09/12/2020)

sono, appunto, i *palaces for the people*, i “luoghi terzi” (musei, biblioteche, caffè, librerie) in grado di migliorare la vivibilità e la resilienza urbana al centro della sua ricerca.

Klinenberg propone come primo caso quello di Singapore: l'isola, soggetta a monsoni stagionali molto forti, ha iniziato qualche decennio fa ad adattarsi a questo tipo di stress climatici creando paratie, una serie di grandi pompe e un bacino idrografico di raccoglimento – la cui ampiezza è circa un settimo dell'intero territorio nazionale. Questo tipo di infrastrutture, atte a prevenire gli allagamenti soprattutto dei sobborghi urbani, finiscono per diventare anche un bacino di raccolta per la fornitura del 10% dell'acqua necessaria a Singapore, e soprattutto vanno a creare un'area pubblica, “Marina”, che dà spazio a sport acquatici ma anche a strutture verdi e a un museo sulla sostenibilità, diventando importante centro per le relazioni sociali tra i cittadini [Klinenberg 2018, 194-195].

Il secondo caso studiato dall'autore è europeo: la città di Rotterdam, soggetta ad allagamenti continui, ha eseguito negli ultimi anni interventi atti non soltanto a fermare l'acqua, ma a creare spazi in cui essa possa fluire. *Delta city* tra le più conosciute al mondo, Rotterdam presenta un territorio per l'80% sotto il livello del mare: i piani di resilienza, adattamento e modifica delle infrastrutture per fronteggiare i mutamenti del clima sono dunque essenziali per la sua sopravvivenza. Nel 2005 si è tenuta a Rotterdam la seconda Biennale Internazionale di Architettura, il cui tema erano le alluvioni. Al termine della rassegna il team del “Rotterdam Climate Proof Program” ha analizzato i progetti presentati, cercando quelli che potessero avere un impiego immediato nella città. È così nata l'area del Waterplein Benthemplein – nuova aggiunta alle cosiddette *watersquares*, le piazze di contenimento dei flussi d'acqua – che consiste in tre bacini utilizzati alternativamente per raccogliere l'acqua derivante da forti piogge e per fungere da park per diverse attività (dallo skateboard alla danza). Questa piazza fa parte degli interventi attuati nell'ultimo decennio nel quartiere di Zomerhofkwartier, nel nord della città, ora chiamato comunemente “Zoho”: grazie a vari progetti ambientali, infrastrutturali e sociali, la zona prima degradata vive oggi una fase di rilancio, con nuove startup che vi prendono sede, comitati di quartiere che si interessano delle problematiche locali, professionisti e creativi che la scelgono come residenza [Klinenberg 2018, 195-197; Mezzi & Pellizzaro 2016].

Infine, Klinenberg parla delle problematiche climatiche che il Bangladesh si trova ad affrontare a ritmo costante (intensificate dal riscaldamento globale): come spesso accade

nei Paesi poveri, le infrastrutture per difendere i cittadini da questo tipo di eventi catastrofici sono collocate attorno ai quartieri residenziali delle élites, e non a protezione di tutta la popolazione. Uno degli assistenti ricercatori di Klinenberg, studiando questa situazione, ha riscontrato però alcuni progetti *bottom-up* di comunità locali che permettono ai meno abbienti di sopravvivere alle inondazioni: particolarmente efficace è il programma “Floating schools and libraries”, guidato dall’organizzazione non-profit “Shidhulai Swanirvar Sangstha” – che si occupa di educazione, cambiamento climatico, diritti umani, salute – e opera con diverse imbarcazioni nell’area più colpita dalle inondazioni, nel nord-est della nazione. Le barche non ospitano solo lezioni scolastiche e biblioteche, ma diventano uno dei “luoghi terzi” teorizzati da Klinenberg, aperti a diventare cliniche mediche o spazi per attività di ogni tipo, a seconda dell’esigenza legata alle necessità contingenti della popolazione [Klinenberg 2018, 197-199].

1.2.3 Florida e la città creativa: spunti e problematiche

Il già citato lavoro di Florida “The rise of the creative class” è un altro studio essenziale nel dibattito sugli ambienti urbani e sulla loro capacità di sviluppo in ambito economico, sociale, culturale. La teoria di Florida è che non esista sviluppo economico – e quindi produzione di ricchezza – senza un’economia della conoscenza a fare da base per lo stesso: l’agente trainante della produzione di *knowledge* è per Florida la *creative class*, ovvero la classe sociale i cui membri «si dedicano ad attività la cui funzione è di creare forme nuove e significative» [Florida 2003, 102]. Questa ingloba al suo interno un nucleo di lavoratori approntati alla creatività pura (scrittori, registi cinematografici, sviluppatori di software, artisti visivi...) e una fascia ulteriore che comprende tutti coloro che sono occupati in attività ad alto impiego di conoscenza e quindi di capitale umano, i cosiddetti “creativi di professione” (chi lavora nell’ambito della finanza, della giurisprudenza, della sanità...).

Secondo Florida, nei decenni finali del XX secolo la creatività ha sostituito nella produzione i classici elementi considerati dalle teorie economiche, ovvero materie prime, forza lavoro e capitale finanziario. È nata quindi una nuova classe sociale – quella creativa, appunto – che impiega la creatività nella produzione di valore aggiunto. Le città che presentano una massa consistente di creativi e politiche per lo sviluppo della creatività

possono promuovere attivamente la crescita di questa classe, e quindi la sua performance economica, arrivando perciò a un forte sviluppo economico e a un miglioramento sociale. Parte fondamentale della teoria di Florida è anche una riflessione sulla concentrazione della classe creativa all'interno dei centri urbani: egli ritiene che oggi il luogo sia diventato «l'unità organizzativa di base della nostra economia e della società, subentrando nel ruolo che un tempo era delle grandi imprese» [Florida 2003, 296]. Le caratteristiche specifiche di una determinata città – “quello che c'è”, “chi c'è” e “cosa vi succede”, usando le parole di Florida – diventano quindi fattori essenziali per determinare l'attrattività della stessa. Per lo studioso infatti – come abbiamo già accennato a inizio capitolo – le personalità creative sono attratte da tolleranza, talento e tecnologia, che si ritrovano soprattutto nelle città, dove l'alto numero di residenti, di attività economiche e di sviluppo tecnologico permette di offrire questi asset. La città creativa che egli definisce, quindi, è in grado di proporre a questo tipo di lavoratori una vita dinamica, un ambiente sociale favorevole alle relazioni e alla condivisione di valori comuni, un luogo in cui è data la possibilità di vedere riconosciuta la propria identità di creativi: questo tipo di centro urbano sviluppa un forte *appeal* e di conseguenza ottiene un vantaggio competitivo nei confronti di altre città meno favorevoli all'“insediamento” di personalità creative.

Sebbene lo studio di Florida sia basato su nozioni empiricamente osservabili – la crescita della classe dei “creativi” negli ultimi decenni, la massiccia presenza di lavoratori nell'ambito creativo all'interno dei distretti urbani, la validità di alcune relazioni tra sviluppo sociale ed economico e la presenza di tecnologia e dinamicità sociale in un determinato ambiente – di certo ci sono alcune osservazioni da fare in merito alla sua fondatezza.

Innanzitutto, il lavoro dello studioso è basato sull'osservazione empirica e su indagini realizzate solo all'interno del panorama statunitense, con una difficile applicazione dei medesimi principi ad altre realtà mondiali, che esulano dagli studi statistici da lui operati per definire la “città creativa” e pertanto potrebbero non aderire in modo così efficace alla teoria.

Niessen (2007) rivela come un'altra importante problematica risieda nella definizione poco chiara e forse troppo ampia di cosa sia la *creative class*: se da una parte permane l'impossibilità di dare una definizione certa, coerente e condivisa di cosa sia la *creatività*, dall'altra si è sufficientemente concordi che, nel parlare di classe creativa, essa debba comprendere chi lavora in ambiti creativi *tout court*, come l'arte visiva, il cinema, lo

spettacolo, la letteratura. È però probabilmente forzoso inserire al suo interno anche i “creativi di professione” come avvocati o medici, o ancora coloro che si lavorano in industrie creative (come l’editoria, per esempio), ma non hanno mansioni direttamente connesse con la creatività (un contabile impiegato in una casa editrice è da considerarsi “creativo”?). A questo proposito Krätke (2010, 839-840) propone una nuova suddivisione degli ambiti lavorativi inseriti da Florida all’interno della *creative class*: (a) “scientifically and technologically creative workers” – lavoratori impiegati nell’ambito dell’industria tecnologica e degli studi scientifici in senso ampio (università e ricerca); (b) “artistically creative” – gli artisti e i lavoratori della cultura in senso stretto; (c) “dealer class” – impiegati nell’ambito della finanza e del settore immobiliare; (d) “economic management class” – imprenditori, manager aziendali; (e) classe politica. Krätke asserisce che le tre classi non direttamente impiegate in settori creativi o innovativi (quindi c, d ed e) non vadano inserite all’interno della *creative class*: attraverso uno studio realizzato in Germania egli arriva infatti a dimostrare come, sebbene esista una correlazione tra la presenza di industrie (e lavoratori) *knowledge-intensive* e lo sviluppo economico di una regione, la medesima relazione non sia individuabile nel caso dei lavoratori del management e della finanza; inoltre, egli spiega come la classe politica non sia direttamente coinvolta in un uso della creatività tale da definirla parte della *creative class*. Pertanto, rimangono da ascrivere alla classificazione di Florida solamente i “scientifically and technologically creative workers” e gli “artistically creative”, ovvero le personalità lavorative che realmente fanno uso di creatività e innovatività nella propria professione. Ancora, l’approccio di Florida è spesso concentrato su una *causalità* che si muove a senso unico: «la crescita deriva dalla creatività e quindi sono i creativi che fanno la crescita; la crescita si può verificare solo se i creativi arrivano, e i creativi arriveranno solo se trovano ciò che vogliono; quello che i creativi vogliono è tolleranza ed apertura, e se la trovano verranno, e se verranno, la crescita li seguirà» scrive Peck nel 2005, criticando gli assunti di Florida [Niessen 2007, 5-6]. La visione di Florida non risulta qui soddisfacente: un meccanismo di questo tipo non è stato provato con certezza da studi sociali ed economici, e se da una parte l’investimento in creatività può certamente favorire la crescita delle industrie creative, non è scontato che esso porti allo sviluppo economico complessivo che lo studioso teorizza. Anche Krätke (2010) rileva come la causalità che Florida vede tra località attrattive (quelle che dimostrano di avere le “3T”), sviluppo di creatività e prosperità economica non abbia fondatezza: egli spiega come spesso la presenza di una

forza lavoro con alto *knowledge* porti alla creazione di un ambiente economicamente forte non tanto perché sviluppa attività creative, quando perché i *network* di aziende e industrie e le loro interrelazioni generano degli *spillover* di conoscenza tra i vari ambiti economici; inoltre, la relazione tra località attrattive per la classe creativa e l'insediamento della stessa in esse è riscontrabile per il *core* artistico-creativo in senso stretto (gli "artistically creative" di cui si è parlato sopra) ma non per la più ampia fascia di lavoratori impiegati nella finanza, nella ricerca, nel management aziendale, nella politica. Eventuali relazioni tra luoghi artisticamente e culturalmente vivaci e residenzialità di manager, politici, ricercatori, sono secondo Krätke da ascrivere più alla contemporanea presenza delle differenti classi nello stesso territorio che non a una presunta attrazione reciproca generata da un "clima creativo".

Ancora, Niessen (2007) spiega come il lavoro di Florida sia spesso criticato in campo politico: in ambito conservatore, perché esso sostiene che un ambiente progressista (animato dalla convivenza pacifica di personalità diverse tra loro per orientamento sessuale, religione, etnia...) sia più influente per lo sviluppo economico rispetto alla detassazione; in ambito progressista, perché non tiene conto delle disuguaglianze sociali ed economiche, delle condizioni lavorative degli impiegati non qualificati all'interno delle industrie creative, degli effetti di polarizzazione sociale che lo stile di vita ricercato dalla classe creativa e l'alto tasso di capitale intellettuale necessario per questo tipo di politiche vanno a creare (per esempio, *gentrification* e aumento della forbice sociale).

Infine, è nell'ambito delle politiche volte allo sviluppo della creatività che la teoria di Florida si fa ancor meno salda. L'obiettivo primario del management urbano dev'essere, per lo studioso, quello di sviluppare policy che permettano di incrementare le "3T" e di attrarre così i creativi all'interno dello spazio sociale e lavorativo: come riporta Krätke (2010, 840), però, «these so-called 'three T's' have become an attractive shorthand used often by members of the political class to justify and advertise urban development projects geared towards making a city a magnet for creative types». Il problema latente di questo tipo di visione è che rischia di trasformare il lavoro di Florida – descrittivo, empirico – in una predisposizione normativa, quasi una "ricetta" per creare una classe sociale in grado di trainare con la sua conoscenza lo sviluppo economico e sociale dei centri urbani. Lo stesso Florida spinge verso una percezione delle politiche amministrative come potenziali "creatrici" di un ambiente dinamico e movimentato che possa fare da humus per la classe creativa: nella realtà i provvedimenti delle strutture

pubbliche non possono certo generare dal nulla, attraverso semplici disposizioni o investimenti in determinati ambiti, un ambiente sociale ricco come quello che lui propone. Entrano infatti in gioco variabili complesse e situazioni geografiche e culturali che esulano dal controllo stretto dell'amministrazione dei centri urbani. Florida sembra quindi dare troppa fiducia alle politiche di pianificazione *top-down*, calate dall'alto da parte delle autorità locali su cittadini non coinvolti nel processo, spesso esautorando le azioni *bottom-up* – quindi dal basso – che invece hanno proprio nella classe dei creativi una spinta fondamentale per la loro realizzazione [Niessen 2007].

Se il potere retorico delle argomentazioni sociali ed economiche proposte nello studio di Florida è quindi molto forte e attrattivo per i responsabili politici, non è certo una “soluzione” quella che emerge dal suo scritto, quanto più un tentativo di mostrare – a volte anche ingigantendone gli aspetti positivi – un fenomeno chiaramente visibile come quello dello sviluppo di un forte *knowledge* e della concentrazione di capitale intellettuale e umano all'interno dei centri urbani.

Lo stesso Florida ha recentemente rivisto le sue teorie, alla luce degli sviluppi urbani (amministrativi quanto economici) avvenuti negli anni successivi alla pubblicazione. «[...] L'urbanesimo di ultima generazione – quello che si è sviluppato intorno alle aziende del *tech* – si è trasformato in un “chi vince prende tutto”: un numero relativamente esiguo di città (anzi, direi quasi di quartieri) ha raccolto tutti i benefici dell'enorme sviluppo economico generato dal trinomio tecnologia, talento e tolleranza» dice, in un'intervista a Repubblica del 2017 [Traldi 2017, 85]. È lo stesso studioso, dunque, ad ammettere che il modello delle “3T” teorizzato a nei primi anni 2000 non sia diventato la vera forza propulsiva dell'economia urbana. Cosa rimane da fare, dunque? Agire a livello territoriale, con iniziative congiunte dal basso verso l'alto e *top-down*, operando sui salari della classe creativa, sui trasporti, sull'educazione, sull'urbanistica abitativa. Distribuendo la ricchezza a quella classe media che è in grado, secondo Florida, di mettere davvero in moto le «star cities» [Traldi 2017, 86].

1.3 Il concetto di smartness

Le indicazioni che si possono trarre da report ascrivibili alla *grey literature* sovranazionale, in tema di crescita sostenibile, vanno nella direzione di associare a essa

una spinta smart alla governance e al management cittadino. L'obiettivo di divenire una città *smarter* è ormai parte di tutte le agende strategiche urbane: ci si focalizza dunque sul miglioramento della vivibilità, della qualità di aria e acqua, sulla facilitazione della mobilità, su un utilizzo e uno sviluppo efficiente delle risorse, su un'identificazione e una risoluzione rapida dei problemi, sulla raccolta e condivisione di *data* per permettere migliori decisioni e migliore collaborazione sia all'interno dei differenti ambiti di gestione della città sia tra le diverse entità che la abitano. Essere "smart" significa perciò essere capaci di rispondere in modo più immediato ed efficiente ai problemi degli ambienti urbani, avvalendosi delle tecnologie e delle innovazioni che negli ultimi decenni si sono sviluppate nell'ambito della ricerca e hanno ormai popolato il nostro ambiente di vita (dai sensori alle *app*, dall'*e-commerce* ai sistemi di *e-governance*).

Si tende dunque oggi verso un management della città e delle sue attività che sia votato alla *smartness*: un modo di agire attivo, perspicace, accorto e veloce, che sappia recepire le problematiche e i mutamenti per rispondervi in modo adeguato, innovativo, celere e quanto più sostenibile possibile, sia nel breve che nel lungo periodo. Un adattamento e un'ottimizzazione delle risorse, dunque, da svilupparsi attraverso l'uso e l'implementazione di differenti tecnologie. Sono infatti «interconnection, synchronization and concerted use of different technologies» [Gretzel et al. 2015a, 559] a costituire lo sviluppo di questo nuovo modo di agire nella governance urbana.

Nonostante questo riconoscimento da parte degli organismi internazionali e nonostante la "corsa" verso la *smartness* delle città, non è ancora chiaramente definito cosa si intenda per "Smart city" (è questo il termine che riunisce sotto di sé le differenti dinamiche di progettazione urbana cui si accenna sopra). Il concetto di città smart è infatti da anni centrale nel dibattito relativo allo sviluppo urbano, che sempre più viene associato a una dimensione "connessa", "tecnologica", ai termini già citati di "*digital city*", "urban innovation", "intelligent city", "information city". Alcune di queste etichette si focalizzano sull'aspetto dell'infrastruttura e della dotazione tecnologica (le cosiddette ICTs, *Information and Communication Technologies*), mentre altre sono più attente al capitale umano o all'infrastruttura fisica che animano le città.

Quello di Smart city è quindi un concetto multidimensionale e sfaccettato, che comprende in sé: (1) servizi pubblici; (2) amministrazione e governo della città; (3) policy e altre disposizioni istituzionali; (4) governance e collaborazioni; (5) capitale umano e creatività; (6) *knowledge economy* e ambiente favorevole per le imprese; (7) infrastruttura urbana;

(8) ambiente naturale e sostenibilità ecologica; (9) ICT e altre tecnologie; (10) informazioni e dati [Gil-Garcia et al. 2016, 3].

La performance urbana, infatti, dipende da molteplici fattori *hard* (capitale fisico, infrastrutture) e *soft* (capitale umano e sociale): la *urban competitiveness*, la competitività urbana che diventa sempre più un interesse cardine per le amministrazioni dei grandi distretti cittadini di tutto il mondo, e che attrae capitale economico e *knowledge* all'interno di un territorio, si basa proprio su questa commistione tra dotazioni "fisiche" dell'ambiente (infrastrutture ma anche ambiente naturale, ICT ma anche servizi di trasporto) e presenza di altre tipologie di potenzialità, ovvero di quel "clima" creativo, dinamico, con forti relazioni interpersonali e policy innovative da parte dell'amministrazione che Florida teorizza come stimolo per lo spostamento del capitale umano nei contesti urbani piuttosto che in altri.

Per comprendere l'idea che sottende lo sviluppo della *smartness* con il fine di aumentare la competitività dei centri urbani è però essenziale una disamina sul concetto di Smart city: come detto, esso è complesso e spesso non lineare, ma ripercorrendo le numerose definizioni avvicendatesi negli ultimi decenni si può giungere a delineare un'idea globale delle dinamiche cui fa riferimento.

1.4 La Smart city

1.4.1 Origine e definizioni

Negli ultimi decenni l'attenzione delle politiche urbane a livello regionale, nazionale e sovranazionale si è sempre più concentrata, come abbiamo detto, sulla sostenibilità dello sviluppo e sulla resa smart della città: una trasformazione delle abitudini e dei processi che regolano il vivere urbano tesa a permettere alla tecnologia di rendere più efficace ed efficiente l'impiego delle risorse al fine di migliorare la qualità della vita.

Il concetto di *Smart city* nasce da due differenti ambiti di pensiero: la "Smart Growth" teorizzata dal New Urbanism degli anni '80, che si prefiggeva di migliorare la qualità di vita nelle città progettando una loro crescita "smart", e l'idea di "intelligent cities" che portassero le ICT a diventare parte integrante di governance, innovazione e *social learning* urbani [Vanolo 2016, 27].

I progetti in quest'ambito iniziano nel 1994, con la "Digital Amsterdam" e il *network* dell'area metropolitana di Ginevra [Anthopoulos 2017, 128], e si sviluppano in misura minore anche in ambienti più ridotti, come la "Multifunction Polis" pianificata vicino ad Adelaide, in Australia, a partire dal 1987⁸, e le città di Cyberjaya e Putrajaya ideate in Malesia nel 1997⁹ [Söderström et al. 2014, 311]. Tutti questi programmi, sebbene ancora embrionali, contengono in sé la visione di base delle Smart city, ovvero l'utilizzo di ICT per rendere ottimizzati ed efficienti i processi urbani.

Già nel 1997 il "World Forum of Smart City" prevedeva che entro dieci anni più di 50.000 città avrebbero sviluppato progetti smart [Hollands 2008, 304]: da allora, il dibattito attorno alla Smart city è diventato via via sempre più ampio, ha coinvolto sempre più interessi, e oggi vede un'aura di grande positività attorno a questi progetti. La corsa alla Smart city si realizza ormai in tutto il globo. In Asia, dove abbiamo Singapore che è stata tra le prime città a investire massicciamente in tecnologia – la Smart Nation, società che gestisce la transizione a Smart city, ha come slogan «Serving citizens and businesses better through technology»¹⁰ –, ma anche il governo indiano, che ha lanciato nel 2015 la "Smart cities mission", che programmava di creare cento città smart entro il 2020, non solo implementando le ICT di quelle esistenti ma arrivando a creare aree urbane smart totalmente *ex novo* [Chatterjee 2017; Vanolo 2016, 31]. Anche nei Paesi occidentali, in Europa e negli stati del Nord America, questa spinta alla *smartness* "a tutti i costi" sembra permeare il panorama delle policy: come vedremo, la Smart city ha ampio spazio nelle politiche di sviluppo dell'Unione Europea, e molte delle città prese come esempio per gli studi in letteratura appartengono all'ambito statunitense e/o europeo.

Le iniziative smart non nascono però solo in seno ai governi nazionali e alle organizzazioni internazionali: le aziende leader nel campo della tecnologia stanno rendendo i "pacchetti smart" parte fondamentale della propria offerta, attraverso la predisposizione di software

⁸ Nata come progetto congiunto tra il governo australiano e il governo giapponese per una città in cui fiorissero il lavoro e il tempo libero, l'istruzione e lo scambio interculturale, la ricerca e la produzione, negli anni vi si investirono più di 90 milioni di dollari. A seguito di un periodo di recessione e crisi, e a causa della collocazione non ottimale per gli stakeholder privati, il progetto vide definitivamente la fine negli anni '90 [Murphy 2017]

⁹ Entrambe le città fanno parte del Multimedia Super Corridor (MSC) sviluppato a partire dal 1996. L'area, attorno a Kuala Lumpur, è un hub ICT che ospita più di 900 multinazionali, società malesi di produzione estera e locale focalizzate su soluzioni, servizi e prodotti multimediali e di comunicazione, ricerca e sviluppo – <https://www.igi-global.com/dictionary/government-malaysia-barriers-progress/19613> – (ultima consultazione 27/02/2021)

¹⁰ <https://www.smartnation.gov.sg> – Sito web della società Smart Nation, Singapore (ultima consultazione 12/02/2021)

e strumentazioni ICT in grado di adattarsi quasi “sistematicamente” a ogni tipologia di città. IBM propone quindi la propria esperienza come agente nell’industria delle tecnologie per applicarla alle città che vogliono rendersi smart, ma anche Huawei ha sviluppato un «sistema olistico»¹¹ di soluzioni per applicazioni e dispositivi integrati volti alla condivisione dati in *cloud* sia per i cittadini che per la governance; BMW inserisce nella sezione “innovazione” del suo sito web esempi di «città intelligenti» come Berlino o Songdo, affiancandole alle proprie automobili a guida autonoma e «connesse»¹²; Engie propone un ampliamento delle infrastrutture di rete, l’uso di sensori IoT-*Internet of Things* (semafori, punti luce, telecamere) e la gestione dei dati da essi creati tramite la propria piattaforma “Livin’”, e i suoi applicativi¹³. Un enorme interesse quindi, politico ed economico, che crea un vero e proprio mercato attorno a soluzioni innovative per un processo di rinnovamento urbano presentato come efficace, “pulito” e positivo, in grado di migliorare la vivibilità delle città.

Nonostante il proliferare di questo tipo di progetti, rimane ancora da chiarire cosa realmente *sia* una Smart city. Il termine indica, secondo l’analisi teorica più comune, una città in cui le ICT – che includono in quest’ottica i servizi internet, il commercio elettronico, le reti di computer, i sensori, le IoT, gli strumenti di geolocalizzazione, ma anche le TV satellitari e le linee telefoniche mobili e fisse – sono combinate e associate ai tradizionali servizi e alle tradizionali reti di contatti cittadine. Il concetto non va però ridotto a una semplice applicazione di tecnologie e di strumenti informatici alla città “tradizionale” e alle sue istituzioni, ai suoi servizi, alle sue infrastrutture: la Smart city è sì una città *ICT-enabled*, ma a rendere più complessa e innovativa la sua definizione è la forte e centrale presenza di aspetti sociali. L’obiettivo principale di questo tipo di progetti di sviluppo urbano è infatti quello di ridurre l’impatto ambientale e di ottimizzare le risorse della città, rendendo i processi di risposta ai problemi sempre più funzionali – e funzionanti. Il fine ultimo è perciò quello di migliorare la qualità della vita per i cittadini e di rendere la città più vivibile, ecologica, dinamica e in grado di resistere ai mutamenti sociali, economici e ambientali che si succederanno nel tempo.

¹¹ <https://e.huawei.com/it/solutions/industries/smart-city> – Pagina web di presentazione delle soluzioni per le Smart city di Huawei (ultima consultazione 20/10/2020)

¹² <https://www.bmw.com/it/innovation/smart-cities.html> – Pagina web sulle Smart city di BMW (ultima consultazione 20/10/2020)

¹³ <https://livin.engie.com> – Pagina web di presentazione della piattaforma Livin’ di Engie (ultima consultazione 20/10/2020)

Mentre però la ricerca sulla cosiddetta *urban transformation* (la rigenerazione urbana *tout court*, intesa come rimodernamento di zone della città e loro riattivazione come attori economici, sociali e abitativi) si è sviluppata con costanza negli ultimi trent'anni ed è ormai ben strutturata, quella sulla Smart city è più recente, e perciò presenta *gap* rilevanti – soprattutto a livello di esplorazione dei casi pratici – e una più forte concentrazione di scritti che si muovono in ambito teorico. A partire dai primi anni '90, dunque, quando il termine Smart city emerge nel dibattito internazionale [Söderström et al. 2014, 310], la ricerca si concentra soprattutto – con atteggiamento quasi unicamente positivo – sull'ambito delle policy attuabili in questo tipo di progettazione urbana, e poi in misura minore sul management e la governance, l'implementazione dei progetti, gli attributi di base della Smart city e della città in generale (politiche sociali, crescita della popolazione, modelli di sviluppo dell'urbanizzazione...) [Ojo et al. 2016].

È innanzitutto opportuno ribadire che la Smart city si differenzia da due concetti a essa vicini sviluppatisi in anni precedenti, ovvero quello di *digital city* e di *intelligent city*, spesso usati in modo improprio come sinonimi. Il primo identifica l'uso di ICT nei servizi e nelle infrastrutture urbane, all'interno di un contesto in cui gli obiettivi sono una democrazia partecipativa, lo sviluppo economico e la coesione a livello sociale. La *intelligent city* aggiunge alle ICT i cosiddetti strumenti "intelligenti" che permettono la raccolta ed elaborazione di informazioni e dati più complessi, oltre a spingere verso un'innovazione che sia guidata dall'apprendimento collaborativo da parte degli stakeholder coinvolti nei progetti [Cocchia 2014; Ojo et al. 2016].

A queste caratteristiche smart di base – ICT e collaborazione per l'innovazione – la Smart city associa la presenza di interrelazioni tra la struttura istituzionale e quella sociale, che diventano parte integrante del meccanismo. Una dinamica, quindi, in cui non sono solo le infrastrutture digitali a rendere una città "innovativa", quanto più la presenza di collaborazioni forti tra i soggetti di governance e i cittadini stessi, che assieme agli altri stakeholder (economici, politici, educativi, culturali) diventano essi stessi uno degli aspetti di *smartness* della città.

Questo binomio tra tecnologia e capitale umano è ben riflesso nelle diverse definizioni di Smart city riscontrabili in letteratura. Il progetto europeo di ricerca "Mapping Smart cities in the EU" [Manville et al. 2014] fornisce una buona panoramica di queste definizioni (riassunta nella tabella 1.1). Un gruppo consistente delle stesse si sviluppa attorno alla centralità della tecnologia nell'ambiente e nei servizi urbani (prima sezione della tabella);

definizioni più ampie sono invece quelle che inseriscono all'interno del concetto lo sviluppo economico e la partecipazione del capitale sociale (seconda sezione).

Tabella 1.1: Definizioni di Smart city

«The use of ICTs [makes] the critical infrastructure components and services of a city – which include city administration, education, healthcare, public and safety, real estate, transportation, and utilities – more intelligent, interconnected, and efficient.»	Washburn and Sindhu (2009)
«Cities [should be seen as] systems of systems, and that there are emerging opportunities to introduce digital nervous systems, intelligent responsiveness, and optimization at every level of system integration.»	MIT (2013)
«In a Smart City, networks are linked together, supporting and positively feeding off each other, so that the technology and data gathering should: be able to constantly gather, analyse and distribute data about the city to optimise efficiency and effectiveness in the pursuit of competitiveness and sustainability; be able to communicate and share such data and information around the city using common definitions and standards so it can be easily re-used; be able to act multi-functionally, which means they should provide solutions to multiple problems from a holistic city perspective.»	Copenhagen Cleantech Cluster (2012)
«A [smart] city is where the ICT strengthens freedom of speech and the accessibility to public information and services.»	Anthopoulos and Fitsilis (2010)
«[Smart Cities are about] leveraging interoperability within and across policy domains of the city (e.g. transportation, public safety, energy, education, healthcare, and development). Smart City strategies require innovative ways of interacting with stakeholder, managing resources, and providing services.»	Nam and Pardo (2011)
«Smart Cities combine diverse technologies to reduce their environmental impact and offer citizens better lives. This is not, however, simply a technical challenge. Organizational change in governments – and indeed society at large – is just as essential. Making a city smart is therefore a very multi-disciplinary challenge, bringing together city officials, innovative suppliers, national and EU policymakers, academics and civil society.»	Smart cities and Communities (2013)
«[A city may be called 'smart'] when investments in human and social et capital and traditional and modern communication infrastructure fuel sustainable economic growth and a high quality of life, with a wise management of natural resources, through participatory governance.»	Schaffers et al. (2011)

<p>«Any adequate model for the Smart City must therefore also focus on the Smartness of its citizens and communities and on their well-being and quality of life, as well as encourage the processes that make cities important to people and which might well sustain very different – sometimes conflicting – activities.»</p>	<p>Haque (2012)</p>
--	---------------------

Fonte: Manville et al. 2014

Lo studio in questione, condotto in seno all’Unione Europea, nel Dipartimento per le politiche in ambito economico e scientifico dedicate all’industria, alla ricerca e all’energia, perviene infine a una propria *working definition*, che riassume alcune dinamiche messe in luce dalle precedenti concentrando però l’attenzione su partnership e collaborazioni attuate tra l’amministrazione e i diversi stakeholder coinvolti. Come si vedrà, il principio della collaborazione e della condivisione di dati e buone pratiche sta alla base della buona riuscita dei progetti nelle Smart city che vengono prese come benchmark di molteplici studi: Amsterdam, Barcellona, Helsinki, per citarne alcune.

«A Smart City is a city seeking to address public issues via ICT-based solutions on the basis of a multi-stakeholder, municipally based partnership» [Manville et al. 2014, 25].

Ancora, altra definizione essenziale nel panorama della letteratura teorica sulle Smart city è quella di Giffinger, che illustra l’importanza fondamentale della partecipazione dei cittadini nel processo di sviluppo di una città che operi in modo “smart”:

«A Smart City is a city well performing in a forward-looking way in these six characteristics [ndr. economy, people, governance, mobility, environment, living], built on the ‘smart’ combination of endowments and activities of self-decisive, independent and aware citizens» [Giffinger & Pichler-Milanović 2007].

Vi sono due studi in particolare che risultano molto efficaci nel proporre una panoramica dei differenti aspetti che compongono la Smart city, riducendoli in termini chiari e sintetici.

Hollands (2008) svolge un'analisi critica – che approfondiremo più avanti nel capitolo – dell'etichetta di “Smart city” e della sua relazione con le ICT e gli obiettivi di sostenibilità, arrivando a individuare per questo tipo di progetti tre spinte differenti. Da un lato, la Smart city punta a utilizzare le infrastrutture di rete per migliorare l'efficienza economica e per avviare uno sviluppo urbano, sociale ed economico che sia efficace e duraturo. Da un altro punto di vista, Hollands osserva come la Smart city si concentri soprattutto su uno sviluppo *business-led*, guidato quindi dalle forze economiche che operano nel contesto della città, rischiando spesso di far prevalere gli interessi di *business* e di mercato su quelli delle comunità. Infine, la Smart city si preoccupa anche di uno sviluppo sociale e ambientale che siano sostenibili (rientrano qui dunque le politiche di sostegno al reddito, di inclusione e di sostenibilità ecologica), sulla scia degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile di cui si è ampiamente discusso in precedenza.

Altro studio interessante è quello operato da Komninos sulle città intelligenti, “Intelligent Cities: Innovation, Knowledge Systems and Digital Spaces”: come riporta lo stesso Hollands (2008), è interessante la rilevazione che lo studioso fa relativamente a come le ICT rendano l'ambiente urbano “intelligente”. Secondo Komninos, possiamo distinguere una *intelligent city* da molteplici fattori: (1) l'applicazione di strumenti digitali ed elettronici alle attività della comunità e della città; (2) l'uso delle ICT per trasformare in modo significativo la vita e il lavoro all'interno del territorio urbano, rendendoli più efficienti; (3) le ICT integrate nella struttura fisica e sociale della città; (4) la presenza di territori spazialmente circoscritti in cui le ICT “cooperano” con gli abitanti per accrescere l'innovazione, l'apprendimento, le conoscenze e la capacità di *problem solving* (potremmo identificarli con i Living Lab di cui si parlerà più avanti nel capitolo). Quest'ultimo punto è legato al concetto di *spatial intelligence* che Komninos espone in un articolo del 2011, in cui propone una visione della Smart city come luogo in cui è presente appunto questa “intelligenza spaziale”, una capacità che permette di guidare il capitale intellettuale, le istituzioni e le infrastrutture materiali nell'affrontare problemi e sfide. Questa intelligenza è formata da differenti componenti: l'inventiva, la creatività e il capitale intellettuale che abitano la città; l'intelligenza collettiva che permea le istituzioni e il capitale sociale (quindi la comunità urbana nel suo insieme); l'intelligenza artificiale vera e propria, quella cioè presente nelle infrastrutture pubbliche e private, quella degli ambienti virtuali e quella degli *intelligent agents*, ovvero gli “agenti intelligenti” (o “razionali”) che nel campo dell'Intelligenza Artificiale sono in grado attuare determinati tipi di azioni in risposta a

stimoli/input provenienti da sensori o interazioni di diverso tipo [Hollands 2008, 305-306].

È opportuno a questo punto ricapitolare gli innumerevoli spunti e le definizioni che abbiamo ripercorso fin qui, in modo da poter presentare una panoramica sufficientemente chiara di cosa sia una Smart city. Utilizzando come schema di base quello proposto da Ojo, Dzhusupova e Curry (2016), osserviamo nella tabella 1.2 la Smart city dal punto di vista della sua natura (in termini tangibili), della sua essenza a livello di scopi e obiettivi, e degli approcci con cui si propone di portare a termine gli stessi.

Tabella 1.2: Smart city: sintesi delle caratteristiche

Natura	<ul style="list-style-type: none"> - Una città orientata al futuro - Una tipologia di innovazione urbana - Il capitale intellettuale di una città - Una città <i>ICTs-enabled</i>
Essenza	<ul style="list-style-type: none"> - Accesso alle informazioni, apprendimento costante, azioni contro il <i>digital divide</i>, inclusione sociale, sviluppo economico - Crescita urbana, economica e sociale sostenibile, migliore qualità della vita - Sostenibilità ambientale e utilizzo ottimale delle risorse naturali - Sviluppo innovativo in ambito economico, sociale, urbano e tecnologico per la città - Ottimizzazione delle attività verso una maggiore efficienza e attraverso l'interconnessione e la collaborazione tra istituzioni, <i>business</i> e cittadini
Approccio	<ul style="list-style-type: none"> - Investimenti in capitale umano e sociale, nei trasporti, nelle ICT - Sviluppo di una governance partecipativa e coinvolgimento della comunità cittadina - Innovazione nelle policy, nella tecnologia e a livello organizzativo - Partnership a livello municipale e approccio multi-stakeholder ai progetti e alle problematiche

Fonte: rielaborazione personale dei concetti discussi, su base di Ojo et al. 2016.

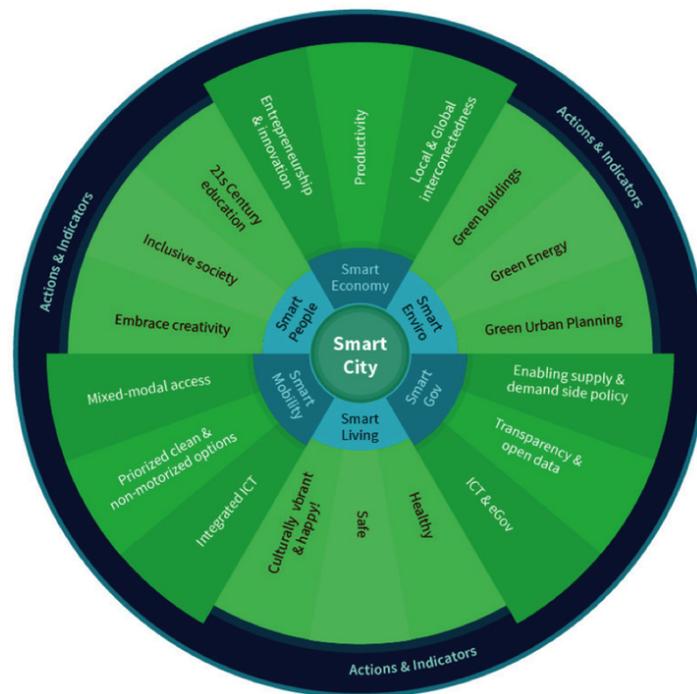
1.4.2 Ambiti di intervento

Si è visto quindi come le definizioni di Smart city siano complesse, variabili e mutevoli nel tempo, a seconda delle policy e degli ambiti di intervento di volta in volta coinvolti.

Nel 2011 Boyd Cohen, esperto nei temi di Smart city e progettazione urbana, ha ideato una classificazione degli indicatori relativi alla performance e all'attuazione dei progetti di Smart city, da lui nominata "Smart City Wheel" (figura 1.1). Lo schema mostra sei

indicatori principali: Smart Economy, Smart Environment, Smart Governance, Smart Living, Smart Mobility e Smart People, che afferiscono quindi rispettivamente all’ambito economico, ambientale, amministrativo, di qualità della vita, di mobilità e demografico. All’interno di questi “macro-settori” Cohen individua sottocategorie di intervento in cui agire per portare a un miglioramento in direzione della *smartness*: dalla pianificazione urbana all’educazione, dall’interconnessione con l’economia globale alla cultura e felicità, dalle infrastrutture fisiche alle ICT integrate nel sistema della città.

Figura 1.1: La “Smart City Wheel” di Cohen



Fonte: ResearchGate¹⁴

Le politiche indirizzate alla creazione di una Smart city si configurano quindi – inizialmente – come una serie di attività volte all’utilizzo delle ICT per ridurre i costi che i processi di urbanizzazione generano sull’ambiente e sulla qualità della vita, oltre che per portare a un miglioramento – o meglio, un’evoluzione – dei servizi pubblici locali orientata a efficacia, inclusione sociale e rispetto dell’ambiente naturale [Ivars-Baidal et al. 2019]. L’innovazione data dalle ICT è affiancata poi dal *capitale umano*, elemento di forza di tutte le iniziative: la capacità di apprendimento, innovazione e risposta rapida ai problemi

¹⁴ https://www.researchgate.net/figure/Smart-City-Wheel-Boyd-Cohen_fig3_300546223 – (ultima consultazione 09/12/2020)

distingue le Smart city dalle altre città e permette di creare una conoscenza nuova, in grado di far fronte alle nuove dinamiche urbane. La Smart city richiede quindi la costruzione di *network* sociali, fatti di persone, che vadano al di là del mero utilizzo strumentale di ICT e permettano invece di condividere dati, pratiche e conoscenze nei diversi settori della vita urbana, così da avere un approccio multidimensionale ai problemi che insorgono.

All'iniziale focus sulle ICT si aggiungono quindi dimensioni differenti, cui già si è accennato presentando le diverse definizioni teoriche e operative della Smart city [Manitiu & Pedrini 2018, 228-229]:

- la sostenibilità sociale e ambientale;
- l'uso di *network* per migliorare l'efficienza della governance;
- la centralità dell'imprenditorialità come *driver* essenziale per lo sviluppo urbano;
- la massimizzazione dell'accesso dei residenti ai servizi pubblici locali;
- l'importanza dell'industria creativa, affiancata alle ICT, per permettere uno sviluppo fondato sul capitale umano;
- l'individuazione del capitale sociale e di quello relazionale come elementi fondamentali per permettere di limitare gli effetti negativi dei progetti sull'equità sociale.

Da tutti questi tentativi di dare una definizione e un impianto "scientifico" al concetto di Smart city e ai progetti che ne fanno parte emerge come percezione unanime che la città smart sia un "tutto organico", un sistema interconnesso di relazioni, stakeholder, attività, in cui le persone (non solo i cittadini, ma anche i visitatori e coloro che vi lavorano soltanto) sono l'aspetto più importante; questo perché è su di loro che si concentrano gli sforzi della governance ed è dalla loro partecipazione alle iniziative e dal loro utilizzo delle infrastrutture (fisiche e non, ICT e umane) che la città ha la reale spinta per divenire *smarter*: accessibile, vivibile, attenta all'ambiente, avviata a uno sviluppo sostenibile.

1.4.3 La Smart city e i cittadini

Nonostante la generale visione estremamente positiva, che vede nelle infrastrutture tecnologiche la soluzione principale, pulita e quasi "infallibile" per un miglioramento dello sviluppo urbano, i progetti di Smart city che non tengono conto della dinamica sociale portano a creare quelle che De Lange e De Waal (2013) chiamano *consumer-optimized*

zones: delle città, cioè, in cui c'è un controllo pervasivo da parte delle istituzioni e una sorveglianza costante, in cui mancano spazi per gli incontri spontanei e la vita pubblica. I due ricercatori credono invece che i cittadini non vadano visti come semplici agenti di *feedback* rispetto ad azioni portate avanti dalla struttura a "tripla elica" composta dall'amministrazione, gli istituti di educazione e le aziende. Per questo propongono di ampliare il concetto di Smart city affiancandovi quello di "Social cities", città volte sì alla *smartness*, ma in cui le tecnologie urbane possano permettere alle persone di divenire agenti attivi nella costruzione del loro ambiente di vita, creando relazioni con la loro città e gli altri cittadini e collaborazioni volte ad affrontare collettivamente le problematiche. La questione centrale rimane quella di comprendere come questi principi collaborativi e di partecipazione attiva possano essere portati dalla *e-governance* e dalla governance partecipata fino alla reale attuazione di azioni coordinate e collettive.

Aspetto fondamentale dei progetti di Smart city diventa quindi la necessità di inglobare nel processo di trasformazione della città i suoi cittadini, i visitatori, le persone che a vario titolo sono stakeholder nei confronti dell'ambiente urbano in cui abitano, operano e vivono, anche per un periodo limitato di tempo. Per questo motivo la spinta alla *smartness* non deve risolversi nell'introduzione di sensori IoT o nello sviluppo di strumenti ICT da applicare ai servizi urbani: è fondamentale includere le persone all'interno di questo mutamento, investire nell'educazione di *smart people* che possano essere attori di questa transizione verso una città più "intelligente" e "reattiva".

Come teorizzano Florida (2003) e Hollands (2008), la fonte primaria di innovazione per l'ambiente urbano viene dunque dai suoi abitanti. Un'affermazione facilmente condivisibile, dato che è indubbiamente chi vive e lavora in un determinato luogo ad avere la possibilità di dargli forma secondo le proprie aspettative, aspirazioni e condizioni di "utilizzo". L'interscambio costante di idee e la vicinanza *fisica* tra persone diverse che nella città si realizza, poi, è sicuro fattore di sviluppo, innovazione e creatività: la collaborazione e la condivisione di *knowledge* sono base fondante per l'elaborazione di proposte in qualsiasi ambito, e tanto più lo saranno in un ambiente dinamico come quello urbano, popolato da abitanti con stili di vita, conoscenze e *background* molto diversi tra di loro.

Creatività e innovazione, collaborazione e partecipazione della cittadinanza sono dunque elementi essenziali per la buona riuscita di azioni di sviluppo sociale, ambientale, economico nel senso della *smartness*. I progetti in questo campo vanno sviluppati tenendo

conto anche dei complessi rapporti esistenti tra le forze economiche che operano in città, in tutti gli ambiti di *business*, così da rendere i processi di sviluppo urbano realmente aderenti alla realtà e pronti a modificarsi in base ai suoi cambiamenti.

1.4.4 Problematiche e criticità della Smart city

Il titolo di questo paragrafo riprende quello di un articolo di Anthopoulos, pubblicato nel 2017: “Smart utopia VS smart reality: Learning by experience from 10 smart city cases”. In questo studio vengono analizzati dieci differenti casi di città che si proclamano o vengono ritenute Smart city: attraverso il confronto tra le strategie di branding e comunicazione e la reale situazione che Anthopoulos ritrova nelle varie città, egli cerca di comprendere se il concetto di Smart city abbia un’effettiva trasposizione in ambito urbano o se sia invece rimasto una pura utopia.

La Smart city è spesso vista, infatti, come la «urban utopia of the XXI century» [Vanolo 2016, 27]: sin dagli anni Ottanta, con l’apertura di un prima iniziale discussione sul tema e lo sviluppo di progetti urbani in ambito *digital*, si è creato un clima di generale positività nei confronti della Smart city. Clima, questo, che permane ancora oggi nella maggior parte degli articoli scientifici che sono stati analizzati per questo lavoro [Alaverdyan et al. 2018; Angelidou et al. 2017; Anthopoulos & Vakali 2012; Buhalis & Amaranggana 2013; Manville et al. 2014; Mora & Bolici 2015; Ojo et al. 2015; Paskaleva 2011] (pur essendo spesso questa visione positiva contrastata da dubbi relativi alla sua efficacia) e sicuramente in tutti i casi di presentazione di progetti smart da parte delle amministrazioni urbane (per citarne alcune tra le più conosciute, si vedano le presentazioni dei progetti Smart city di Amsterdam, Barcellona, Londra, Singapore¹⁵).

L’approccio *smart* alle sfide delle città – operato attraverso l’utilizzo di strumenti e software collegati alle ICT – ha ottenuto il riconoscimento di un grande potenziale anche da parte delle strutture sovranazionali (Unione Europea, Nazioni Unite), che spesso finanziano questi progetti e come abbiamo visto li inseriscono nelle linee guida di pianificazione dello sviluppo. La Smart city diventa quindi “Lo Strumento” attraverso cui

¹⁵ <https://amsterdamsmartcity.com/about> – Amsterdam Smart City (ultimo accesso 12/02/2021); <https://ajuntament.barcelona.cat/digital/en> – Barcelona Digital City (ultimo accesso 12/02/2021); <https://www.london.gov.uk/what-we-do/business-and-economy/supporting-londons-sectors/smart-london/smarter-london-together> – Smarter London Together (ultimo accesso 12/02/2021); <https://www.smartnation.gov.sg> – Smart Nation Singapore (ultimo accesso 12/02/2021)

risolvere i problemi urbani con strutture a basso costo e informatizzazione della gestione, che sveltiscono e rendono più efficaci le pratiche di governance. Nell'immaginario collettivo questo tipo di programmi di sviluppo assume poi la forma di città futuristiche, in cui l'automazione dei processi è in grado di raggiungere livelli tali da rendere *digital-embedded* ogni ambito della vita quotidiana, di fatto eliminando ogni difficoltà e trasformando la città in un "super-sistema" [Vanolo 2016].

Nel 2015 si prevedeva che in cinque anni gli investimenti nel settore delle Smart city avrebbero raggiunto la cifra di tre trilioni di dollari [Anthopoulos 2017, 128]: di base questo tipo di progettualità è infatti sviluppata secondo un'etica neoliberale, che dà priorità a soluzioni di mercato e tecnologiche rispetto allo sviluppo urbano e alla governance, creando un nuovo, "inesplorato" mercato in cui i Big Tech hanno enorme spazio di manovra [Kitchin 2014]. Tra le aziende che per prime si sono impegnate in quest'ambito c'è la già ricordata IBM: nell'articolo "Smart cities as corporate storytelling", Söderström, Paasche e Klauser (2014) dimostrano, tramite l'analisi della strategia impiegata dalla società per sviluppare le proprie attività all'interno del mercato delle Smart city, come il ruolo di IBM sia stato centrale per l'emergere dei primi progetti in quest'ambito. Gli autori spiegano infatti che lo *storytelling* adottato da IBM ha contribuito a identificare la città come «system of systems» e a spingere verso un approccio "utopico" che vede la Smart city come sistema tecnocratico in cui la raccolta e l'analisi dei dati (tramite gli algoritmi forniti dalla società stessa, che si prefigura così come un "obligatory passage point") diventano soluzione universale ai problemi che tutti gli ambienti urbani contemporanei presentano: cambiamento climatico, sovrappopolazione, contrazione del mercato del lavoro, crisi economiche. Questo tipo di indirizzo ha plasmato i primi sviluppi di Smart city, spesso accompagnati (è il caso di Rio e Singapore) da software progettati e venduti da IBM stessa: nel 2013, appena due anni dopo la registrazione a proprio nome del *trademark* «smarter cities», la società aveva ottenuto circa 3 miliardi di profitti dagli investimenti in Smart city, ambito che rappresentava ormai il 25% del suo mercato complessivo [Söderström et al. 2014, 312].

Già in questo approccio di IBM possiamo scorgere alcuni punti critici che vari studiosi identificano come debolezze delle Smart city: esistono infatti problematiche oggettive che insorgono in diversi campi, da quello puramente tecnico (come l'adattabilità delle infrastrutture preesistenti a questo tipo di approccio "tecnocratico") a quello della

privacy, fino ancora all'ambito della governance, per esempio la totale assenza di riflessioni sull'aspetto politico che di certo però influisce sui progetti messi in campo.

Innanzitutto, molti rilevano nella confusa definizione di cosa realmente *sia* una Smart city (a ormai più di vent'anni dalla nascita del concetto) una delle problematiche che si trascinano da lungo tempo. Abbiamo infatti potuto vedere, nei paragrafi precedenti, come le definizioni di Smart city siano innumerevoli, e come spesso esse afferiscano a particolari caratteristiche che non sono del tutto condivise tra i vari studiosi [Anthopoulos 2017, 130; Vanolo 2016, 27]. Si creano così differenti scuole di pensiero: da una parte la visione che potremmo dire *à la IBM*, la quale prospetta lo studio dei dati quantificabili provenienti dalla "vita" delle città come risoluzione dei problemi urbani; dall'altra, la propensione a vedere la *smartness* non tanto – e non solo – nell'uso delle ICT all'interno dell'infrastruttura urbana, quanto nella resa efficiente ed efficace dei vari processi che ne gestiscono lo sviluppo, che richiede per la propria messa in opera *smart people, smart knowledge, smart expertise* (e dunque non solo *smart objects* e *smart software*)...

Nell'articolo "Will the real smart city please stand up? Intelligent, progressive, entrepreneurial?" – citato come prima iniziale critica alle Smart city [Mora et al. 2019, 70] – Hollands (2008) riportava come spesso anche le stesse città che si prefiggevano di divenire Smart city non spiegassero all'interno dei propri programmi di sviluppo cosa intendessero per *smartness*, né specificassero realmente quali dei progetti che prevedevano di mettere in campo fossero progetti smart, o come si concretizzasse la "Smart city" all'interno degli stessi. Come rilevano contributi più recenti, questa poca chiarezza permane tutt'oggi [Anthopoulos 2017; Allwinkle & Cruickshank 2011; Mora et al. 2019; Vanolo 2016].

Per quanto riguarda invece i problemi in ambito tecnico, in generale «a disadvantage of the ubiquitous cyber-physical systems is that there is an increase in the potential for security and privacy vulnerabilities» [Hämäläinen 2020, 69]. Alcune critiche puntualizzano che nelle Smart city è alto il rischio di un blocco dei sistemi informatici che porti la città (i suoi trasporti, la e-governance, etc.) a interrompere un numero più o meno ampio delle sue attività "essenziali" [Kitchin 2014, 10-11]. Questo assunto è di certo condivisibile, ma a parere di chi scrive la questione non riguarda soltanto le Smart city quanto più in generale il nostro sistema di vita: si è raggiunto un tale grado di digitalizzazione in tutti gli ambiti (si pensi anche solo all'accelerazione osservata durante la pandemia Covid-19, per esempio nell'ambito scolastico o nell'*e-commerce*) che è

enormemente complesso e a tratti utopico anche solo pensare a una soluzione alternativa rispetto alla “connettività”. La “via di fuga” rimane dunque l’implementazione dei sistemi di sicurezza e dei controlli sull’operatività e l’efficacia di strumenti e piattaforme. Altre visioni ancora identificano le Smart city come delle città «panoptic» [Kitchin, 2014], in cui i cittadini sono costantemente sotto controllo e i loro dati sono immagazzinati e potenzialmente mai cancellati dai sistemi informatici [Vanolo 2016]. È evidente come l’inserimento di prodotti gestiti da società ICT e dai *Big Tech* (Amazon, Apple, Facebook, Google, Microsoft) all’interno del sistema di governance crei problematiche di tipo economico, etico, sociale, tra le quali secondo alcuni [Kitchin 2014] possiamo annoverare la privatizzazione dei servizi pubblici, il monopolio di determinate piattaforme sull’uso delle ICT in una città, la proposta di strumenti *one-size-fits-all* da applicare indiscriminatamente a ogni ambiente urbano.

Davanti a queste possibili ingerenze dei Big Tech permane la richiesta di una via “alternativa”, che permetta di ovviare alla loro presenza. È però davvero possibile rinunciare ai servizi che oggi dimostrano di aver migliorato in parte la nostra vita quotidiana (per esempio, le *app* per la mobilità)? È davvero ipotizzabile la strutturazione dei software necessari per gestire le Smart city in capo a istituzioni o società pubbliche, invece che ai *giganti* della tecnologia che costituiscono forse gli unici partner davvero in grado di creare simili complessi sistemi? Nuovamente, chi scrive ritiene che regolamentazione e strumenti di controllo delle attività delle società del *tech* siano le soluzioni più efficaci ed effettive a disposizione delle amministrazioni locali, regionali, nazionali e anche internazionali (si veda il GDPR europeo, di cui si tratterà meglio nel secondo capitolo, riferendosi ai *big data*) per contrastare in parte il loro “dominio” sulle città.

Di certo una delle problematiche principali relative alla progettazione di Smart city rimane relativa alla singolarità di ogni “caso”. La prospettiva di poter utilizzare per città diverse *pattern* di sviluppo simili, o software applicabili in modo generalizzato, o ancora di coinvolgere lo stesso tipo di personalità e di *expertise*, è sicuramente fuorviante. Le particolarità sociali, culturali, economiche variano di regione in regione, e non si può dunque presumere di applicare lo stesso *modus operandi* per lo sviluppo di una *smartness* diffusa. Inoltre, i numerosi approcci che tendono a voler creare Smart city *ex novo* (comuni spesso alle aree del Sud del mondo, dove esistono minore urbanizzazione e minori infrastrutture) dimostrano come l’“assenza” di cittadini e strutture venga spesso ritenuta

un vantaggio in grado di concedere una visione tecnocratica del tutto *top-down* [Vanolo 2016, 31].

Un altro vasto campo di critiche concerne l'ambito della governance. In particolare, ci si chiede come un modello di gestione centralizzato, *top-down, corporate-led* e tecnocratico, guidato dalle policy amministrative e dagli interessi delle aziende *high-tech*, possa giungere a risolvere le reali problematiche dei cittadini. Questo approccio tende infatti a presupporre (come già abbiamo detto) che il management delle città sia una questione risolvibile tramite la mera applicazione di misurazioni e di analisi dei dati, che si dimostrano in realtà incapaci di cogliere l'ampiezza delle problematiche sociali, culturali, ambientali insite nelle città di oggi [Jiang 2021, 1-2].

Calzada e Cobo (2015, 23) parlano delle Smart city come di «hyper-connected societies», in cui le ICT sono viste come competenze chiave dell'infrastruttura di una società e di una città moderne. In questo tipo di concezione poco spazio viene dato a riflessioni sulla governance, che invece rappresenta l'aspetto decisivo del management di uno spazio urbano che voglia sviluppare sistemi democratici, aperti, trasparenti e partecipativi. Non c'è dubbio infatti che le soluzioni ICT conducano a miglioramenti nella gestione delle informazioni e dei servizi che da esse dipendono, ma questo non deve portare ad assumere che la "connettività" sia uguale alla *smartness* [Calzada & Cobo 2015, 36], né che tutti gli aspetti della vita urbana siano quantificabili e misurabili, e che quindi le soluzioni possano essere unicamente tecniche: questo approccio elimina difatti le problematiche relative alla sfera culturale e sociale, che non sono misurabili attraverso "sensori" o dati numerici generati da strumenti tecnologici e perciò regrediscono assumendo importanza marginale nella governance tecnocratica.

L'assenza di una governance in grado di comprendere i vari aspetti della realtà urbana – anche quelli analizzabili solo "qualitativamente" – e di progettare una *smartness* che non sia solo tecnologica ma anche di *knowledge*, sociale, imprenditoriale, culturale, si tramuta quindi in un'assenza dei cittadini dalla co-creazione del sistema urbano, di fatto trascurando un'ampia serie di problematiche che tramite un approccio condiviso potrebbero invece essere efficacemente risolte. Così, progetti come quelli di *predictive policing* di cui parla Vanolo (2016, 32) – si tratta di software in grado di riconoscere, attraverso l'analisi di dati di vario tipo, gli ambienti urbani più "attivi" per quanto concerne delinquenza e criminalità, in modo da poter agire preventivamente per limitare l'insorgenza di disordini – sono bel lungi dal "semplificare" la vita dei cittadini e dal

migliorare la gestione della città: si prospettano invece, dal punto di vista sociale, come pericolosi sviluppi di una governance che mira a risolvere le problematiche con misurazioni tecniche che non sono in grado di tener conto della complessità dei sistemi umani.

Hollands (2008) esaminava nel suo già citato articolo anche la tendenza alla *self-congratulation* che gli sembrava pervadere il campo degli studi, cercando di separare l'entusiasmo dai risultati concreti dei primi progetti, giunti ormai ben oltre la fase di sviluppo iniziale. Nel suo studio, Hollands ricava due questioni principali, che spesso si ritrovano anche nei lavori più recenti qui analizzati [Anthopoulos 2017; Calzada & Cobo 2015; Kitchin 2014; Söderström et al. 2014]:

- Se nella governance delle Smart city prevaricano gli interessi privati delle aziende del *tech* e l'ambito economico, rispetto alla sostenibilità e agli interessi della comunità che rappresentano la base teorica di questi progetti, come si può raggiungere la *smartness* tanto agognata, in grado di migliorare la vita urbana e di rendere i suoi servizi efficienti, trasparenti, *co-created*?
- Se le ICT sono viste come *conditio sine qua non* per lo sviluppo delle Smart city, va mantenuta comunque ben salda la comprensione del fatto che possedere e implementare una certa tecnologia non significhi automaticamente utilizzarla, né farlo nella maniera più efficace, né ancora renderla effettivamente efficiente per risolvere le problematiche urbane.

Söderström, Paasche e Klauser (2014, 318) riportano queste parole di Hollands: «the real smart city has to begin to think with its collective social and political brain, rather than through its “technological tools”», aggiungendo da loro che «this alternative smart city exists. It is made up of myriads of initiatives where technology is used to empower community networks, to monitor equal access to urban infrastructures or scale up new forms of sustainable living» [Söderström et al. 2014, 318].

Per Hollands quindi l'elemento critico nello sviluppo di città/comunità/impresе sono le persone, e in questo senso la *smartness* di una città risiede nella capacità dei gruppi di cittadini di usare le ICT per migliorare le proprie attività e renderle più efficaci. Sono dunque le *persone*, per lo studioso, a funzionare come *enabler* dei processi urbani, a partire dal loro *knowledge*, dalle loro capacità acquisite, dalla visione autentica che hanno del loro territorio e delle sue problematiche [Allwinkle & Cruickshank 2011].

Una Smart city che si occupi di *smart people* e che da loro prenda avvio esiste, dunque, ed è visibile all'interno di tutti quei progetti che partendo da un supporto dato dalle ICT impiegano poi *knowledge*, esperienza, co-creazione, Living Lab e *network* di cittadini per sviluppare nuovi modi di organizzare la città.

1.5 La open innovation

1.5.1 Innovazione "aperta" alla collaborazione

La competitività dei centri urbani rappresenta, come si è visto, un punto centrale dell'agenda politica per le amministrazioni cittadine. La città, all'interno dell'ottica della Smart city e dello sviluppo sostenibile a lungo termine, vede la propria performance influenzata non più soltanto dall'infrastruttura fisica e dai servizi offerti, ma soprattutto dal *knowledge* e dal capitale sociale e intellettuale che la animano. È interessante infatti notare come, mentre il termine stesso di Smart city implica un risultato, un *outcome* di questo processo di resa smart della città, la maggior parte delle definizioni e delle ricerche in quest'ambito identificano invece questo tipo di progetti come "attivatori" del cambiamento. Quest'ultimo, di fatto, si realizza attraverso progetti e ricerche di sviluppo *successivi* alla proliferazione delle politiche smart. Nella trattazione teorica la Smart city non è quindi un risultato, un raggiungimento di certe caratteristiche che vadano a definire una città come effettivamente "smart" rispetto a parametri prestabiliti e condivisi, ma si configura invece come una serie di processi, policy, progetti che spingono a un cambiamento e rinnovamento delle attitudini, dei servizi, degli abitanti e della governance urbana [Ojo et al. 2016].

Nella conferenza "Smart Cities Future Conference" tenutasi a Manchester nel 2009, si è parlato di *open innovation* e di collaborazione tra stakeholder come punti cardine per la buona riuscita dei progetti di Smart city, assieme al capitale umano, relazionale, al ruolo dell'educazione, delle *skills*, della creatività e del talento [Paskaleva 2011]. Il termine "innovazione", secondo la definizione introdotta dall'economista austriaco Schumpeter a inizio Novecento, identifica «the introduction of new or significantly improved products (goods or services), processes, organizational methods, and marketing methods in internal business practices or the marketplace» [Jackson 2011, 2].

L'idea di open innovation si sviluppa a partire da questa visione dell'innovazione come miglioramento della produzione; anche se proviene da discussioni degli anni Sessanta, essa nasce effettivamente con il lavoro di Henry Chesbrough (2006): un paradigma, quello da lui teorizzato, che assume che le imprese possano – e debbano – usare idee e percorsi sia “interni” che “esterni” al proprio mercato per far progredire la propria tecnologia e raggiungere quindi una posizione favorevole rispetto ai concorrenti. Nei dibattiti più recenti si è teorizzato come questo tipo di approccio di “coinvolgimento”, interno ed esterno, possa essere applicato non solo nell'ambito dell'industria ma anche alle modalità con cui le amministrazioni e altre istituzioni lavorano e collaborano con la società. Una nozione di open innovation, dunque, basata sul *networking* e su relazioni inter-istituzionali, che mira a sviluppare processi di collaborazione tra *smart citizen* locali, amministrazioni, comunità di sviluppatori: l'idea di base è quella della “co-produzione” di beni e servizi che siano utili a rendere la città *smarter* [Paskaleva 2011; Jackson 2011].

La discussione in merito si concentra, come riferisce Paskaleva (2011), su tre aspetti fondamentali: il livello di utilizzo dell'infrastruttura di rete, la strategia da mettere in atto per raggiungere la competitività ricercata, l'approccio sostenibile e inclusivo che sottende tutte le policy di open innovation. Per quanto riguarda la *networked infrastructure*, lo scopo è quello di utilizzare la rete per aumentare l'efficienza economica, politica e per permettere lo sviluppo urbano, sociale e culturale della città, basandosi su una visione della Smart city come città «wired» [Paskaleva 2011, 154] e sulla sua connettività come fonte di crescita per l'economia e la società. La Smart city ha come obiettivo, infatti, quello di sfruttare le opportunità date dalle ICT per aumentare la prosperità locale e la propria competitività a livello nazionale e internazionale, con una prospettiva multi-settore, multi-attore e su differenti livelli, che punti a stimolare la presenza di una classe creativa, l'attenzione all'ambiente, all'educazione, all'uso delle ICT nella pubblica amministrazione. Questo approccio allo sviluppo urbano punta quindi sul capitale sociale, in una città che “impara”, si adatta e rinnova continuamente, focalizzando i propri sforzi sull'inclusività dei servizi offerti e sul *co-design* degli stessi da parte dei cittadini.

Questo tipo di innovazione inclusiva ha quindi come cardine la collaborazione dei cittadini; tuttavia, come spiega Paskaleva (2011), le organizzazioni sovranazionali e le politiche nazionali che avviano questi programmi tendono a non tenere conto del fatto che già i progetti di *e-governance* si sono dovuti scontrare con un panorama di scarso accesso ai mezzi telematici e con il cosiddetto *digital divide*, che preclude a una parte

consistente della popolazione l'accesso ai mezzi informatici e digitali o alle competenze necessarie per potersene servire in modo ottimale. Il potenziale di un approccio *bottom-up* di co-innovazione e co-creazione tramite il cosiddetto *web 2.0* (quello che prevede l'interazione degli utenti con le piattaforme web) è quindi molto grande, ma necessita di un nuovo paradigma di inclusione volto a creare una cooperazione effettiva tra gli stakeholder, che di fatto si basa sulla capacità di offrire a tutti i soggetti potenzialmente coinvolti gli strumenti fisici e intellettuali necessari per partecipare ai progetti stessi. Il valore aggiunto che tutti i partecipanti a questo tipo di processi hanno è quello di avere un reale incentivo a essere coinvolti non solo come *end-user* ma anche come co-produttori dei prodotti e servizi sviluppati: accesso a nuove competenze, possibilità di impiego, di creazione di nuove reti di contatti personali e/o economico-lavorativi, una qualità della vita migliore dovuta alla buona riuscita dei progetti stessi.

1.5.2 Living Lab e Innovation Ecosystems

Questo tipo di innovazione *open e networked* si sviluppa ottimamente in ambienti come quelli dei Living Lab, in cui si collabora all'ideazione di soluzioni concrete che permettano di applicare un'innovazione complessa e sistematizzata, com'è quella dei prodotti e servizi ICT, e allo stesso tempo di trovare una soluzione all'imprevedibilità insita nei processi di sviluppo, test e implementazione degli stessi. I Living Lab sono definiti come ecosistemi di innovazione *user-centred e user-driven* – perciò guidati dagli user e concentrati su di loro rispetto allo sviluppo dei prodotti – basati sulla co-creazione, che integrano ricerca e innovazione nell'ambiente e nelle comunità reali e si sviluppano tramite partnership tra *business*, cittadini e amministrazione [Paskaleva 2011; Scuotto et al. 2016].

Il cosiddetto “LLs [Living Labs] approach” ha avuto grande sviluppo in ambito europeo a partire dai primi anni Duemila, guidato da spinte da parte degli studiosi al coinvolgimento più attivo degli abitanti nella pianificazione urbana e del design della città, e oggi è visto come una piattaforma essenziale per implementare e supportare la open innovation nelle differenti iniziative incluse nei progetti di “Horizon 2020”¹⁶ [Bakıcı et al. 2013]. Attività di

¹⁶ Iniziativa europea per lo sviluppo dell'innovazione. Per ulteriori informazioni si veda la pagina web dedicata, <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/home> – (ultima consultazione 20/10/2020)

networking di questo tipo sono sorte in numerosi ambiti nazionali (“Italian Network of Living Labs”, “Finnish Network of Living Labs” e “UK Network of Living Labs” per citarne alcuni), ma anche a livello regionale (“Nordic-Baltic Network of Living Labs”), e sono spesso coordinate a livello europeo dallo “European Network of Living Labs” (ENOLL), che si occupa anche di iniziative *cross-border* per connettere tra loro i diversi progetti relativi alle differenti Smart city presenti a livello comunitario¹⁷.

Questo tipo di collaborazioni congiunte a livello locale e sovranazionale dà vita a dei veri e propri “ecosistemi” di innovazione, gli *innovation ecosystem*: essenzialmente, ambiti di lavoro in cui avvengono ideazione, prototipazione e test in ambienti reali dei prodotti e dei servizi co-creati dai differenti soggetti partner del progetto. Questo termine identifica dunque le dinamiche delle complesse relazioni che si formano tra attori e strutture di un determinato ecosistema economico e sociale, il cui obiettivo è quello di permettere lo sviluppo tecnologico e l’innovazione. Gli attori degli *innovation ecosystem* sono da una parte le risorse materiali – fondi di investimento, politiche, *facilities*... – e dall’altra il capitale umano – studenti, ricercatori, personalità provenienti dall’ambito dell’industria, membri di organismi di governance, dunque le persone che formano le entità istituzionali che fanno parte del sistema stesso, ovvero università, investitori in capitale di rischio (i *venture capitalists*), centri di eccellenza per la ricerca, PMI, *policy maker* [Scuotto et al. 2016]...

I principi di base di questo approccio all’innovazione sono quindi la multi-settorialità degli stakeholder coinvolti e il fatto che gli user siano trattati non come destinatari finali del processo di innovazione, quanto invece come parte integrante dello stesso sin dai primi stadi. Il focus della open innovation è dunque da una parte la creazione di partnership tra pubblico, privato e cittadini – che Paskaleva (2011, 159) identifica con l’acronimo *PPPP*, *Public Private People Partnerships* – e dall’altra l’incentivo allo sviluppo di Living Lab, che permettano agli stakeholder di avere concretamente a che fare con le ICT e giungere a innovazioni stabili e testate “sul campo”.

La creazione di questo tipo di ecosistemi in cui *business*, ricerca, amministrazione e cittadini diventano parte integrante di una visione unitaria del sistema urbano è vista oggi come strategia essenziale per permettere di affrontare le sfide della nuova città contemporanea.

¹⁷ <https://enoll.org> – Sito web dello European Network of Living Labs (ENOLL) (ultima consultazione 20/10/2020)

CAPITOLO II

DAL MANAGEMENT DELLA DESTINATION TURISTICA ALLO SMART TOURISM: L'IMPORTANZA DELLE DMO E LE TIPOLOGIE DI GOVERNANCE

2.1 Il concetto di destination turistica

2.1.1 L'evoluzione del turismo

Nel corso del Novecento si è iniziato ad attribuire al turismo un ruolo rilevante all'interno delle economie mondiali – come abbiamo già visto, questo è dovuto soprattutto all'incremento vertiginoso della mobilità internazionale dalla seconda metà del secolo – che ha portato le Nazioni Unite a formare un'agenzia dedicata, la UNWTO – *United Nation World Tourism Organization*. Nel 1963, durante la “Conferenza internazionale sul turismo e i viaggi” tenutasi a Roma, si stabilirono le prime definizioni contemporanee: il visitatore era da identificare come «chiunque si rechi dal proprio paese di residenza a uno diverso per qualsiasi motivo all'infuori che per un lavoro retribuito» [Marchioro 2014, 60], e la sua permanenza doveva durare da un minimo di 24 ore a un massimo di tre mesi – al di sotto di queste soglie si parlava di escursionisti, al di sopra di residenti. La conferenza di Manila del 1980 portò a una successiva Dichiarazione, la quale indica che «il turismo deve essere inteso come un'attività essenziale per la vita delle Nazioni, in ragione dei suoi effetti diretti nei settori sociali, educativi ed economici delle società nazionali e sulle relazioni internazionali in tutto il mondo» [Manila 1980]; il documento si sofferma poi sulla correlazione tra la concessione ai lavoratori del diritto a vacanze pagate e lo sviluppo di nuovi asset turistici (primo tra tutti il turismo di *leisure*, quindi di svago), oltre che sull'importanza economica di questo tipo di fenomeno e sulle azioni da intraprendere a livello nazionale per permettere di migliorare l'offerta turistica sostenendo anche la domanda attraverso nuove politiche sociali. Si vede dunque come dagli anni Sessanta in poi l'approccio al fenomeno sia stato sempre più ampio e interdisciplinare, nel tentativo di dare forma a studi che potessero analizzare il turismo in tutte le sue dinamiche.

La definizione che la UNWTO oggi dà di turismo è la seguente:

«Tourism is a social, cultural and economic phenomenon which entails the movement of people to countries or places outside their usual environment for personal or business/professional purposes. These people are called visitors (which may be either tourists or excursionists; residents or non-residents) and tourism has to do with their activities, some of which involve tourism expenditure»¹⁸.

La visione che si intravede dietro questa definizione è nata in seno alle discussioni di cui già abbiamo parlato nel primo capitolo: il turismo è considerato oggi un fenomeno complesso, che interessa gli ambiti economici, sociali e culturali delle località e delle persone che coinvolge; turista è considerato non soltanto chi viaggia per motivi di piacere, ma anche chi si sposta per lavoro; non si identifica più il viaggio turistico come movimento solo al di fuori del proprio Stato di appartenenza, ma come un'uscita dal proprio "ambiente abituale" di vita.

Di pari passo a quest'evoluzione nelle definizioni di turismo, si registra una trasformazione del fenomeno stesso. I soggiorni turistici odierni tendono sempre più alla brevità, alla concentrazione spaziale, al movimento internazionale grazie ai mezzi di trasporto *low-cost*; il turista ricerca un'esperienza che coinvolga un insieme potenzialmente non finito di asset, attività, luoghi e interessi; i social media guidano sia la consapevolezza rispetto all'acquisto che l'ispirazione allo stesso; a livello urbano si generano fenomeni quali la *gentrification*, l'occupazione di aree residenziali a uso turistico (Airbnb), il sovraffollamento dovuto anche alla concentrazione di folti gruppi di turisti in spazi che spesso faticano a contenerli (problema di *overload* di alcune aree). Assieme alle modificazioni in atto dal lato della domanda, anche l'offerta sta subendo un'accelerazione di tendenze. Le forme di produzione e organizzazione del prodotto turistico sono sempre più diverse e articolate, e spesso si realizzano in assetti cooperativi o reticolari – i cosiddetti *network* di cui si parlerà diffusamente in seguito. I sistemi territoriali di sviluppo e management del turismo divengono centrali, trovandosi a gestire destination uniche, che proprio per questa loro peculiarità e attrattività generano un

¹⁸ <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms> – UNWTO Glossary of Tourism Terms (ultima consultazione 20/10/2020)

clima di forte competizione con gli altri sistemi internazionali, ognuno alla ricerca di definire la propria diversità rispetto ai *competitor*. Infine, i *new media* e le ICT sono diventati parte fondamentale dello sviluppo del prodotto, presenti e sempre più importanti in ogni attività della catena del valore, in particolare nello sviluppo dello spazio di partecipazione dello *user* e nella diffusione di un forte interesse per lo *user-generated content* come veicolo di diffusione delle informazioni e di generazione *engagement* nei confronti di una destination [Tamma 2012, 125-126].

2.1.2 La destination come nuova unità primaria negli studi sul turismo

Gli studi sulla *destination* sviluppati negli ultimi venticinque anni l'hanno portata a essere oggi il centro delle osservazioni teoriche, come unità primaria del fenomeno turistico. Essa è definita innanzitutto come il luogo che il turista esplora nel corso del suo viaggio. La destination è quindi in questa accezione un *ambito territoriale* variamente definito – dal punto di vista amministrativo, politico, di attività produttiva, di località geografica – che si può identificare con una nazione, una regione, una città o una zona che comprende più elementi di questo tipo al suo interno. La destination viene considerata anche come l'insieme dell'offerta turistica proposta da una determinata località: essa è quindi un *prodotto-meta turistica*, che comprende le attrazioni, le infrastrutture, i trasporti, le esperienze, le strutture di ospitalità e i servizi in genere che determinano l'attrattività di un certo spazio geografico; ad oggi questo tipo di offerta rappresenta la vera entità concorrenziale che permette a una destination di essere competitiva sul mercato [Tamma 2002].

Il contributo di ricerca di Demetrios Buhalis, essenziale nell'ambito delle destination turistiche (e in particolar modo delle *Smart destination*, come vedremo più oltre), teorizza come la destination sia in realtà definita nei suoi limiti territoriali o di offerta da parte del turista stesso: essa è un concetto «percettivo» [Buhalis 2000, 97], perché è l'ospite potenziale della stessa che ne ha chiare le dimensioni, le dinamiche e gli asset. L'idea che il turista ha della destination è però influenzata dalle sue esperienze precedenti, dalle sue aspettative, dalla sua educazione, dall'itinerario che percorre, dai propositi di visita che si è posto, dal background culturale da cui proviene, e questo rende complesso dare una definizione univoca e chiara di cosa essa sia e di quali siano i suoi limiti geografici.

A questo punto è utile proporre alcune importanti definizioni per chiarire meglio quali siano gli aspetti determinanti per identificare una località turistica come destination:

- «Destination are amalgams of tourism products, offering an integrated experience to consumers. Traditionally, destination are regarded as well-defined geographical areas, such as a country, an island or a town. However, it is increasingly recognized that a destination can also a perceptual concept, which can be interpreted subjectively by consumers, depending on their travel itinerary, cultural background, purpose of visit, educational level and past experience» [Buhalis 2000, 97]
- «[A tourism destination is a] physical space with or without administrative and/or analytical boundaries in which a visitor can spend an overnight. It is the cluster (co- location) of products and services, and of activities and experiences along the tourism value chain and a basic unit of analysis of tourism. A destination incorporates various stakeholders and can network to form larger destinations. It is also intangible with its image and identity which may influence its market competitiveness» [World Tourism Organization 2019a, 14]

A partire da queste definizioni possiamo tracciare un sentiero comune. La destination turistica è intesa [Tamma 2002]:

1. geograficamente, come uno spazio definito in cui il turista si muove per i propri propositi di visita;
2. dal punto di vista dell'offerta, come l'insieme dei prodotti che in questa località vengono presentati al turista – importante anche l'immagine che la destination stessa, come “prodotto” complessivo, ha sul mercato;
3. dal punto di vista dell'attività economica, come l'insieme degli attori, delle risorse, delle strutture e delle attività che erogano l'offerta.

Come riferiscono Gretzel, Werthner, Koo e Lamsfus (2015a), la destination turistica è quindi identificabile come un «tourism-based ecosystem», che spesso si sovrappone ad altri ecosistemi (come quelli residenziali o di altre tipologie di industrie). Questa complessità è insita nel prodotto turistico in sé, che da sempre richiede la collaborazione

tra diversi attori e diversi “sistemi” per poter offrire al visitatore l’esperienza che egli cerca [Gretzel et al. 2015a, 559].

È essenziale a questo punto precisare che la destination è identificabile come tale solo nel momento in cui essa è riconosciuta come *prodotto* da parte del mercato. Non è sufficiente, infatti, una concentrazione di risorse e attività turistiche in un determinato luogo per farne una “destination”: è necessaria invece una gestione dell’offerta tale da creare un prodotto che possa essere recepito dal mercato come specifico.

Le tipologie di destination che vengono a delinearsi a partire da queste definizioni sono molteplici, spesso avvicinati a trend che sono propri del turismo in generale. Possiamo quindi avere destination urbane, destination costiere, alpine, rurali, del “terzo mondo”, o ancora uniche, esotiche [Buhalis 2000, 101]. Tutte queste tipologie hanno come target sia visitatori interessati allo svago e alle attività ludiche – cui si possono offrire i “classici” servizi turistici, dall’alloggio alle attività sportive, dalle attrattive culturali allo shopping – sia visitatori provenienti dall’ambito del *business*, che si muovono per lavoro e quindi saranno principalmente interessati ad ambienti in cui organizzare meeting, conferenze – ma utilizzeranno comunque altri asset della destination come la ristorazione, l’industria alberghiera, i trasporti.

Buhalis e Amaranggana (2013, 557) individuano per le destination sei asset fondamentali (cui danno il nome di «6As») necessari per garantirne la competitività rispetto agli altri attori del medesimo mercato:

1. *Attrazioni*: sia naturali (lago, montagna) che artificiali (parchi divertimento) e culturali (musei, festival);
2. *Accessibilità*: l’intero sistema dei trasporti, che coinvolge le strade percorribili, il trasporto pubblico e i punti di snodo viari (stazioni, aeroporti);
3. *Amenità*: tutti i servizi che favoriscono una permanenza migliore, come l’alloggio, la gastronomia, le attività ludiche;
4. *Available Packages*: la disponibilità di “pacchetti turistici” creati dagli stakeholder locali per valorizzare determinate caratteristiche specifiche della destination;
5. *Attività*: tutte le attività (eventi, festival) disponibili nella destination che spingono a visitarla;
6. *Ancillary Services*: i servizi ausiliari, ovvero quelli che non sono primariamente destinati ai turisti ma sono a disposizione anche degli stessi per essere usufruiti (banche, servizi postali, ospedali...)

A partire da queste caratteristiche, gli autori individuano come punto cardine per poter fare della destination un prodotto competitivo sul mercato la capacità di comprendere questa gamma di attività e asset all'interno di una pianificazione comune.

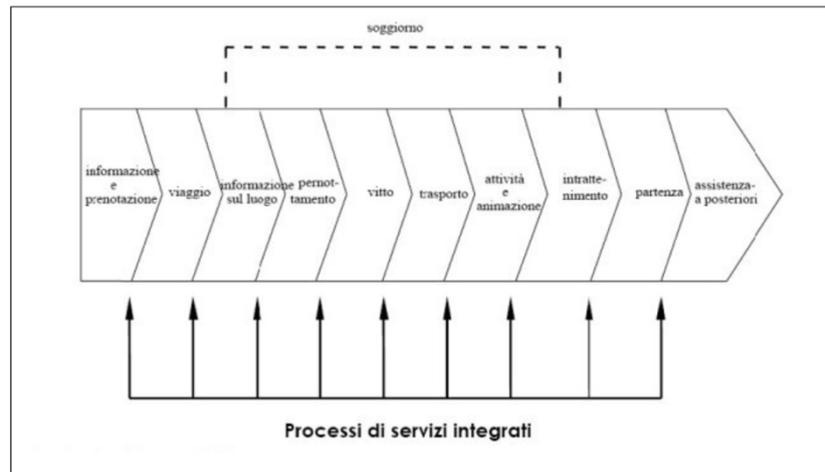
A essere quindi coinvolti nella progettazione di una destination, nel marketing del suo brand e nel management delle sue attività sono molteplici personalità, provenienti da ambiti diversi tra loro e spesso non manifestamente inserite all'interno dell'industria turistica. Sono stakeholder di una destination, infatti, non solo i tour operator e le imprese che appartengono all'ambito turistico (dagli hotel alle guide), ma vi appartengono anche il settore pubblico e l'amministrazione, i cittadini residenti, i turisti stessi, e tutte quelle attività economiche non direttamente votate all'accoglienza dei turisti che nel turismo hanno però parte importante del proprio bacino d'utenza: sono i musei, gli eventi culturali in genere, i trasporti pubblici locali, la ristorazione, i teatri... Tutti questi portatori di interessi da una parte beneficiano del movimento turistico, dall'altra hanno delle responsabilità nei confronti della destination e degli altri attori che la abitano: l'impatto ambientale, economico, sociale del turismo non ha effetti soltanto per l'industria che ha come target i visitatori, ma si riflette su tutte le altre attività collaterali che di essa beneficiano in modo indiretto [Buhalis 2000].

Prima di analizzare i modelli di governance della destination come insieme di attori e attività interrelati tra loro, è importante identificare i servizi che una destination offre. Ripercorriamo le "tappe" di visita di una destination, aiutandoci con lo schema (figura 2.1) dei processi di servizi integrati proposto da Pechlaner in una conferenza del 2003 [Marchioro 2014, 65]:

- a. *prima* della visita: il turista sviluppa un'immagine costruita della destination, basata sulle informazioni disponibili (commerciali e non commerciali), sul brand veicolato dalle azioni di marketing, sul grado di soddisfazione e sull'unicità della destination da lui percepiti;
- b. *durante* la visita: il turista consuma la destination come un'esperienza complessiva in cui sono coinvolti diversi attori. Questo passaggio è di fondamentale importanza per il management, perché è qui che vanno a sovrapporsi strategie diverse, quella complessiva della destination (se è presente una governance unitaria) e quella dei singoli *supplier*. Questo fattore rende ancora più complessa la gestione della competitività, che spesso quindi non si realizza solamente tra diverse località, ma anche all'interno di una destination singola;

- c. *dopo* la visita: si parla di assistenza post acquisto. Nel caso delle destination sono tendenzialmente i singoli attori che hanno intrattenuto un rapporto con il turista a contattarlo per ricevere un feedback (per esempio gli hotel, ma anche le istituzioni culturali, che richiedono una recensione su soggiorno e visita, spesso attraverso le piattaforme online che sono state usate per la prenotazione).

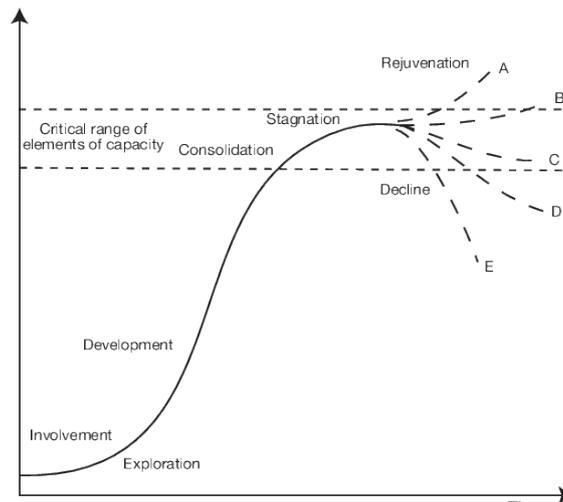
Figura 2.1: I processi legati alla visita turistica



Fonte: Marchioro 2014, p. 65, in rielaborazione da Pechlaner 2003

Come prodotto di mercato, che diviene tale se riconosciuto dalla domanda e dai *competitor*, la destinazione ha quindi un proprio ciclo di vita, che comprende diverse fasi. L'individuazione della fase in cui una destination si trova è di primaria importanza per ogni tipo di analisi, in quanto serve a informare le politiche d'azione in vista di un avanzamento nel ciclo di vita stesso. Nel corso del tempo, in particolare, evolvono per la destination: (a) l'offerta che essa propone – dal punto di vista delle attività e degli operatori coinvolti –, il grado di saturazione della stessa, le interazioni tra i partner, la gestione e il management della destination nella sua complessità; (b) la notorietà della destination e la sua collocazione nello spazio motivazionale dei visitatori target; (c) il territorio fisico dedicato all'attività turistica; (d) l'impatto del turismo a livello locale, quindi in ambito economico, sociale, culturale, ambientale [Marchioro 2014].

Figura 2.2: Il ciclo di vita di una destination



Fonte: Butler 1980, p.7

Le fasi del ciclo di vita di una destination si possono perciò definire secondo la seguente scansione, proposta da Marchioro (2014) in rielaborazione della letteratura in materia a partire dallo schema di Butler (figura 2.2):

1. Esplorazione: piccoli numeri di turisti che seguono rotte irregolari, nessun servizio turistico specifico, bassa capacità recettiva, turisti come ospiti che si integrano nelle risorse e attività presenti in loco per i residenti;
2. Coinvolgimento: numero crescente di turisti, maggiore contatto con la comunità ospite, sviluppo di alcuni servizi specificatamente turistici, aumento dell'impatto del turismo sul territorio;
3. Sviluppo: definizione di un mercato turistico, attività di promozione della destination, il numero di turisti nei periodi di alta stagione inizia a superare quello dei residenti (problemi di antagonismo);
4. Consolidamento: il tasso di crescita del numero dei turisti declina, il turismo è parte maggioritaria dell'attività economica, tentativi di estendere la stagione turistica e l'area di mercato, problemi di deterioramento dell'ambiente;
5. Stagnazione: raggiunta del picco del numero dei turisti e della capacità recettiva, problemi sociali ed ambientali in aumento, località nota ma inizia a essere considerata "fuori moda";
6. Post-stagnazione, le cui due alternative estreme sono: declino – l'area non è competitiva rispetto a nuove attrazioni, non è più attrattiva per il mercato;

rilancio – può avvenire con un completo cambiamento di servizi e di asset attrattivi, sostanzialmente con un riposizionamento sul mercato.

Definire la capacità recettiva e l'occupazione della stessa, la crescita o decrescita del numero dei turisti, l'attrattività o non di una destination è un'azione d'analisi che va compiuta di pari passo con l'identificazione di forze e debolezze (tipicamente l'analisi SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), in modo da poter operare le azioni corrette per sostenere uno sviluppo (o una rigenerazione) ottimale della destination. Essendo infatti un prodotto composito, fatto sì di beni e servizi offerti sul mercato, ma anche delle aziende che li offrono, la destination va analizzata e progettata sia dal punto di vista dell'offerta che del sistema-azienda che la produce.

Questo prospetto riassuntivo sulle destination, focalizzato sulle caratteristiche che le definiscono in quanto tali, sugli stakeholder che vi partecipano, sui "prodotti" da cui sono formate, sul loro ciclo di vita e sugli asset strategici da studiare per la loro analisi, funge da base di partenza per un discorso più specifico sulla pianificazione e la gestione di queste complesse realtà.

2.2 Dal marketing al management: gestire una destination

2.2.1 Il marketing della destination, tra prodotto e creazione di un brand

Come discusso precedentemente, la destination si concretizza in quanto tale nel momento in cui viene riconosciuta dal mercato, formando una domanda effettiva e/o potenziale come prodotto oggetto di un'offerta. In quanto prodotto, appunto, la destination è stata – ed è tuttora, anche se la direzione sta cambiando verso un'attenzione più forte al management – oggetto di politiche di marketing da parte delle amministrazioni e delle agenzie turistiche prima, delle DMOs – *Destination Marketing Organizations* poi, come pure dei *network* di partner che sempre più animano il settore.

La UNWTO definisce il destination marketing come quella funzione che «si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il destination marketing è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad una efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Il destination marketing comprende decisioni ed azioni relative ai prodotti,

bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione» [Marchioro 2014, 66-67].

Il destination marketing si concretizza dunque come una politica orientata all'ottimizzazione dell'impatto del turismo sul territorio e alla massimizzazione dei benefici che da esso provengono. La difficoltà intrinseca nel creare una strategia di marketing di un prodotto così ampio e diversificato sta proprio nella complessità della destination: essa è un amalgama di prodotti differenti, un'esperienza integrata che consta di servizi e beni quanto di piccole imprese e attori di vario genere. Il punto focale della strategia dev'essere quindi sempre quello di riuscire a identificare un sentiero, un *pattern* d'azione, unitario e condiviso, facendo collaborare assieme i diversi stakeholder.

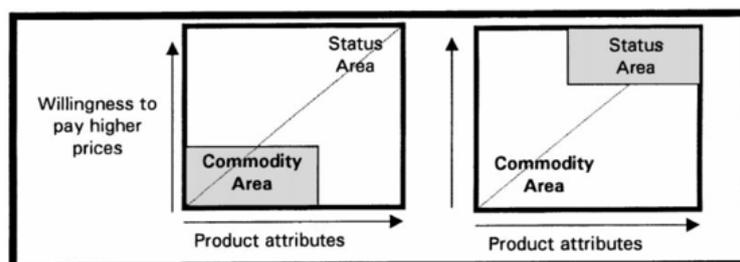
Secondo il contributo seppur datato di Buhalis (2000, 98), l'approccio principale da seguire è l'applicazione di strategie di *societal marketing*: l'attenzione prioritaria nelle scelte va data non soltanto agli interessi economici dell'azienda e alla soddisfazione del cliente finale, ma anche agli interessi a lungo termine della società tutta. Lo studioso propone dunque di non valutare nella propria strategia solamente la soddisfazione dei turisti e i benefici economici per gli attori della destination, ma di integrare a questi aspetti l'ambiente sociale *in toto*, monitorando la soddisfazione dei clienti per sfruttarla come criterio per misurare il proprio successo, e prestando sempre attenzione alle dinamiche relazionali tra comunità ospite e visitatori.

Partendo quindi dall'analisi del mercato attuale e potenziale, Buhalis individua due segmenti principali di clienti delle destination: i visitatori *business* e i visitatori *leisure*. I primi sono tendenzialmente stagionali, alla ricerca di sicurezza, efficienza ed eleganza del luogo e dei suoi servizi, generano ricavi più ampi perché hanno una maggiore disponibilità di spesa. Anche i secondi sono stagionali (nonostante preferiscano permanenze in periodi differenti rispetto ai *business travellers*), ma i criteri che influenzano la loro scelta sono più ampi e personali rispetto ai primi: l'aspetto del prezzo è molto rilevante perché la loro domanda è elastica, spesso si servono di intermediari per l'acquisto, e la connotazione del viaggio ha sovente carattere di status sociale o è legata all'interesse di *peer groups*, quindi di gruppi di appartenenza selettivi con approcci comuni alla visita. Per entrambi i target è essenziale come criterio di scelta l'immagine del luogo: i recenti sviluppi di nuovi interessi da parte della domanda hanno aggiunto alla *reputation* anche la vivibilità della destination e il suo impegno a livello sociale e ambientale [Buhalis 2000, 100-101].

A questo punto, identificati i segmenti target, la scelta della strategia competitiva per le destination turistiche è di primaria importanza: esse infatti si trovano a competere con molteplici destination e svariate opportunità di differente investimento di denaro e tempo libero da parte dei consumatori. La capacità di acquisire una buona collocazione sul mercato dipende quindi da un lato dalla competitività di tutti i settori coinvolti – ricordiamo ancora una volta che la destination si compone come amalgama interrelata di attori, beni, servizi, e realtà economiche e sociali molto diverse tra loro –, dall'altro dalla capacità di massimizzare la performance per ciascuno dei propri asset strategici, sempre tenendo conto della necessità di assicurare una sostenibilità dello sviluppo della destination e del turismo a essa legato che sia di lungo periodo, e che permetta un ritorno economico sulle risorse investite equo per tutti gli stakeholder. L'articolo "Marketing the competitive destination of the future", pubblicato da Buhalis nel 2000, rappresenta a questo punto un'approfondita analisi di diverse teorie di posizionamento competitivo, che ci aiuta a comprendere quali fossero a inizio degli anni Duemila le strategie più studiate. Seguendo l'esempio delle teorie di Porter del 1980, le strategie perseguibili secondo Buhalis potrebbero essere: (a) *leadership di costo*: difficilmente sostenibile per una destination turistica, che ha possibilità di risorse limitate; (b) *differenziazione competitiva*: percorribile in uno stadio iniziale del ciclo di vita, diventa complessa per una destination già matura, che ha già molti asset differenti e poche risorse libere per svilupparne di nuovi; (c) *focalizzazione*: valida per un mercato di nicchia, non permette chiaramente un'ampia espansione dei target di visitatori [Buhalis 2000, 106].

Il secondo prospetto strategico che Buhalis analizza è quello proposto da Gilbert tra anni Ottanta e Novanta: lo studioso vede la destination come un continuum tra un'area di commodity e una di status (figura 2.3).

Figura 2.3: *Commodity area e Status area* in Gilbert



Fonte: Buhalis 2000, p. 107

L'area *commodity* è quella in cui una destination è identificata come facilmente sostituibile: la domanda è sensibile al prezzo e conosce poco gli attributi della destination. L'area *status* è invece quella in cui una destination viene percepita come unica: la domanda è intenzionale e legata agli attributi esclusivi che vengono percepiti riguardo al prodotto. Gilbert teorizza quindi che vada perseguita una crescita della destination che la spinga a differenziare il proprio prodotto in modo tale da renderlo percepito come unico e insostituibile. Buhalis obietta però che questo tipo di visione non tiene conto del ciclo di vita delle destination, e in particolare del fatto che la maggioranza di esse si trovi già in uno stadio di maturità tale da rendere quasi impossibile la differenziazione necessaria per raggiungere la *status area* (se non modificando radicalmente il proprio assetto strategico, manageriale e di offerta) [Buhalis 2000, 107].

Ulteriore prospettiva è quella presentata dalla *flexible specialization* di Poon (teorizzata a cavallo degli anni Novanta), che si fondava su un nuovo mercato turistico sempre più legato all'aspetto tecnologico e *web*: la proposta era quella di seguire la rinnovata flessibilità dei trend turistici con un'offerta segmentata, duttile, personalizzata sui bisogni dei visitatori. Tuttavia, a frenare questo tipo di approccio è la tendenza alla fissità dell'infrastruttura delle destination, difficilmente aperte al cambiamento con tempi di reazione e di modifica degli assetti diversi in base alla diversa reattività dei differenti attori coinvolti [Buhalis 2000, 108]. È chiaro però come l'uso delle ICT, che permettono un'interazione tra gli stakeholder sempre più profonda ed efficiente e una personalizzazione sempre più mirata nei confronti dei clienti, sia in ogni caso stato, negli scorsi decenni, la spinta prima verso questo tipo di *specializzazione* e personalizzazione dell'offerta della destination.

Secondo queste diverse prospettive, dunque, le modalità strategiche principali attraverso cui raggiungere un vantaggio competitivo da parte della destination sono due:

- a. ridotto volume e alto margine di profitto: puntare sulla creazione di caratteristiche speciali che i consumatori percepiscano come uniche e siano dunque disposti a pagare di più (il che si potrebbe tradurre in più visite). È il caso delle strategie di differenziazione, di focalizzazione, di raggiungimento della *status area*, di *flexible specialization*.
- b. elevato volume e basso margine di profitto: gestire la destination e i suoi prodotti come *commodities*, merci, e quindi puntare sulla diminuzione di costo. È il caso delle strategie di leadership di costo, di permanenza nella *commodity area*.

Per Buhalis (2000), la migliore strategia di posizionamento per una destination rimane la prima, quella di “nicchia”: in una prospettiva a lungo termine la creazione di una “unicità” di offerta costituisce la via migliore per guadagnare una parte importante di mercato. Come già detto, questa strada non è però facilmente percorribile per le destination che hanno già raggiunto la propria maturità: in questo caso le strategie più semplici da adottare riguardano la contrazione del prezzo, pur rimanendo la possibilità di impiegare risorse e competenze per riposizionare il prodotto. Quest’ultimo tipo di “rigenerazione” dell’immagine della destination è complesso da raggiungere e da mantenere, ma è in grado di permettere l’avvio di un nuovo ciclo di vita (ne vedremo un esempio a fine capitolo, analizzando la strategia di *re-branding* della Nuova Zelanda). A questo riguardo Buhalis propone come possibile ambito di rilancio la tematica ecologica e ambientale, che stava già all’epoca divenendo un trend molto importante assieme al turismo cosiddetto “sostenibile” [Buhalis 2000, 113-114].

Come rileva lo studio di Avila-Robinson e Wakabayashi (2018), basato su una ricerca bibliometrica su pubblicazioni relative alla destination turistica, nel decennio tra il 2005 e il 2016 sono andati ad aumentare gli approcci teorici relativi a quattro particolari aree di studio: (a) la competitività della destination; (b) l’esperienza e l’innovazione nella destination; (c) lo sviluppo sostenibile del turismo e dell’economia locale; (d) l’uso di ICT e social media da parte del destination management e marketing. I trend principali che i due autori vedono crescere nell’ambito degli studi sulle destination sono simili alle tendenze che abbiamo individuato fino a qui. In particolare, Avila-Robinson e Wakabayashi (2018, 109-110) parlano di un cambiamento che sta portando a dare sempre più importanza al management piuttosto che al marketing (che viene inglobato nella pianificazione complessiva delle attività per lo sviluppo della destination), e a spingere perché destination marketing e management siano sempre più *technology-enabled*; inoltre, si cerca una migliore e più approfondita conoscenza dei *travelers* e dei *visitors*, e quindi delle loro preferenze e dei loro bisogni; c’è un cambiamento nel focus geografico che privilegia ricerche relative all’ambito della Cina e dell’Italia; si sta poi tornando a studiare in modo approfondito l’offerta, e in particolare l’impatto dei *local* e delle comunità di residenti sul prodotto-destination; infine, ci si concentra sulla sostenibilità del turismo dal punto di vista economico, sociale, ambientale e politico.

Il marketing della destination – e di conseguenza anche il management di tutte le sue attività e dei suoi attori costitutivi – è oggi costretto ad adattarsi soprattutto a mutamenti

della domanda sempre più repentini, oltre che a nuove forme di gestione dell'acquisto da parte del cliente. Ejarque (2015) a questo proposito dice che si è passati, con l'odierno «marketing 2.0», da un marketing-mix basato sulle “4P” (*product, price, place, promotion*) a un vero e proprio «social media marketing» basato su “4R”: «rilevanza, *revenue, reach* e reputazione» [Ejarque 2015, 25]. Il marketing è quindi sempre diretto a facilitare la conoscenza del prodotto-destination e a implementare le occasioni di acquisto da parte del cliente, ma questi obiettivi vengono perseguiti attraverso approcci e orientamenti differenti, sempre più votati ad aumentare la propria presenza sul web (non soltanto con un sito web ma soprattutto facendosi strada nelle *online community* e nei *social media*) e a raggiungere differenti target di consumatori con proposte “su misura” rispetto ai loro bisogni.

Tra gli elementi che influenzano fortemente il riconoscimento sul mercato di una destination gioca dunque un ruolo essenziale la presenza di un marchio significativo, che la rappresenti e ne distingua l'identità rispetto alle concorrenti: la creazione di un brand forte e coerente è il risultato ideale di una politica di marketing. Il destination branding si rivela infatti essere uno degli ambiti di ricerca che si sono evoluti e sedimentati negli ultimi decenni [Avila-Robinson e Wakabayashi 2018, 102].

In un mercato globale in cui dieci destination attraggono circa il 70% della domanda complessiva [Morgan et al. 2003, 286], la creazione di un brand turistico è fondamentale per sopravvivere alla concorrenza, e sempre più essa viene riconosciuta da parte degli studiosi come un'attività non dissimile da quella di creazione di un brand-prodotto. Dalla seconda metà del Novecento molte città, regioni e Stati hanno avviato politiche di marketing volte a comunicare la propria identità attraverso la creazione di un brand: dalla campagna pubblicitaria “I love NY” degli anni '70 alle più recenti campagne relative alla Capitale Europea della Cultura e ai Giochi Olimpici, o ancora alla costruzione di edifici architettonici attrattivi a livello estetico e culturale (come il Guggenheim di Bilbao), si è generato un ritorno positivo in termini di *extra-investments* e di benefici sociali e culturali a lungo termine nelle località coinvolte [Hankinson 2007]. Molte destination si sono quindi mosse – e tuttora operano – con azioni di marketing proattive che possano rendere sempre più positiva la propria immagine sul mercato.

Il branding delle destination, tuttavia, presenta delle complessità differenti rispetto al branding di un prodotto singolo. Hankinson (2007, 241-243) delinea delle caratteristiche specifiche della destination turistica che influenzano queste dinamiche:

- a. *la co-produzione del prodotto*: il prodotto-destination è – come sappiamo – un insieme composito di beni e servizi offerti da diversi attori; in più, la destination risulta creata da una serie di processi economici, sociali, culturali sedimentati nel tempo e sui quali le DMO hanno piccolo – se non nullo – margine di azione reale;
- b. *il co-consumo del prodotto*: il prodotto-destination stesso è consumato da più attori in contemporanea, con differenti scopi;
- c. *la variabilità del prodotto*: come teorizzato da Buhalis, il prodotto-destination è più una entità “percettiva” che non qualcosa di realmente tangibile, pertanto l’individuazione di un prodotto come tale dipende fortemente dall’individuale percezione del consumatore;
- d. *definizione legale dei confini*: come già dibattuto, la delimitazione dei confini territoriali di una destination è soggetta a scelte politiche od organizzative che risultano in definitiva aleatorie;
- e. *overlap amministrativo*: le politiche nazionali, regionali e locali spesso collidono e si sovrappongono tra loro;
- f. *accountability politica*: manca spesso una linearità di condotta nelle policy dovuta a mutamenti nella struttura governativa (interessi che cambiano nel tempo e amministrazioni che si susseguono) che indeboliscono la portata delle stesse.

Lo stesso Hankinson (2007) identifica a questo punto una similarità tra l’organizzazione del marketing delle destination e il *corporate marketing*. Come avviene per le imprese *corporate*, infatti, il marketing di una destination non si focalizza su un solo prodotto, ma entrano in gioco variabili come i *sub-brand* – nel caso delle destination sono “sotto-prodotti” o singole attività, esperienze, progetti del territorio – e una comunicazione che deve rivolgersi necessariamente a molteplici stakeholder e a target di consumatori differenti tra di loro.

Sulla stessa linea di pensiero si pongono Caldwell e Freire (2004), e Morgan, Pritchard e Piggott (2003): questi ultimi, esaminando il branding della destination “Nuova Zelanda” in relazione alla partecipazione degli stakeholder, parlano di *brand-corporate* per le destination-Paese, sottolineando che come sistema complesso esse si avvicinano più a una corporation, appunto, che non a un singolo prodotto.

Tra nazioni, regioni e città, come abbiamo detto sin dall’inizio di questo lavoro, è lo spazio urbano a rappresentare oggi una delle mete turistiche principali. Esso è un sistema aperto, formato da stakeholder indipendenti seppur interrelati e spesso riuniti in *network*: creare

un *city branding* significa quindi ideare un brand per queste reti di attori, tentando di progettare un'idea comune da veicolare ai visitatori, plasmando e comunicando l'identità della città. Lo spazio urbano è un'entità complessa, multidimensionale, costituita da diversi prodotti, diverse aziende, con diversi obiettivi e target di consumatori. Costruire un brand unitario per la stessa risulta molto difficile: si deve tentare di trovare un compromesso relativamente a cosa intendere come brand e a come comunicarlo, rendendo partecipi della decisione non soltanto i partner del proprio *network* ma tutti gli stakeholder coinvolti – in caso contrario, veicolare un brand forte risulterebbe difficoltoso senza la partecipazione anche delle imprese esterne alla rete prettamente turistica. Esistono dunque problematiche intrinseche alla creazione di un brand cittadino: la latente “resistenza” da parte del settore pubblico nei confronti di attività come il marketing e il branding; la difficoltà di conciliare i differenti interessi promuovendo una identità comune che sia accettabile da parte di tutti gli stakeholder; il fatto che il controllo da parte della governance della destination si ha solamente nella fase di promozione, mentre gli altri punti del marketing-mix (creazione del prodotto, fissazione del prezzo e distribuzione) sono nelle mani dei singoli produttori del bene/servizio [Moilanen 2015]. A muoversi verso un obiettivo di condivisione delle buone pratiche per permettere un branding sempre più efficace da parte delle città è (tra le altre) l'organizzazione non-profit ECM – *European Cities Marketing*: essa si occupa di gestire una piattaforma per permettere ai professionisti coinvolti nel city marketing, nel marketing delle convention e in quello dell'aspetto *leisure* di condividere le proprie conoscenze, al fine di migliorare la performance e la competitività delle maggiori città del continente europeo. Attualmente vi partecipano più di 110 città situate in 38 Paesi. Questa organizzazione si propone quindi di gestire il city marketing e la crescita del turismo nelle città europee attraverso la messa in comune di progetti ed esperienze che possano essere di utilità per tutti. Si lavora nell'ambito delle strategie di *planning* e governance, delle partnership, dello smart marketing e delle soluzioni ICT, dell'educazione e delle campagne informative, dell'economia collaborativa, del monitoraggio e del management *on-the-ground* dei visitatori¹⁹.

¹⁹ <https://www.europeancitiesmarketing.com> – Sito web della European Cities Marketing (ECM) (ultima consultazione 12/02/2021)

Riassumendo i concetti fin qui delineati, il processo di marketing di una destination può seguire una pianificazione di questo tipo:

1. identificazione degli elementi attrattivi che possono rappresentare un vantaggio competitivo e/o fanno parte dell'immagine della una destination;
2. analisi dell'offerta in termini di stakeholder coinvolti e di qualità di prodotto ed esperienza di visita;
3. segmentazione dei *visitor* e ricerca del proprio target;
4. scelta di una strategia competitiva, con conseguente sviluppo dei prodotti richiesti dal mercato, dei servizi di supporto, modifica delle proprie attività di marketing e management per raggiungere la posizione desiderata;
5. scelta del brand più adatto a veicolare l'identità del luogo, a incontrare i propri target, a racchiudere i valori degli stakeholder e della destination;
6. comunicazione ai target prioritari, suddivisibili in categorie come: *visitor* (*business* e *leisure*), imprese (del settore e non), *influencer* (coloro che con la propria attività di comunicazione hanno un alto potenziale di influenzare l'immagine percepita della destination), partner di progetto;
7. implementazione del piano di marketing e delle relazioni tra stakeholder tenendo conto dei nuovi trend del settore, ovvero competitività, ricerca dell'*experience* e di innovazione, sostenibilità dello sviluppo tanto economico quanto turistico e ambientale, utilizzo costante di ICT e dei social media per la comunicazione e la condivisione di informazioni.

Il destination marketing si occupa quindi di ideare e attuare politiche di marketing che aumentino l'attrattività e la competitività di una destination: da una parte si cerca di migliorarne l'immagine e il valore percepito dal mercato esterno (*attrattività*), dall'altra di sfruttare le competenze distintive e i fattori chiave della destination per permettere un posizionamento strategico favorevole (*competitività*). La difficoltà nella gestione di queste dinamiche sta nella frammentazione della destination, composta da prodotti molto diversi tra loro, ognuno con alle spalle un'impresa che ha una *propria* strategia di marketing e una propria linea di posizionamento: diventa quindi molto complesso riuscire a dare una direzione comune alle diverse politiche "singole", anche perché ogni impresa – soprattutto quelle piccole e medie, che sono gli attori di maggioranza delle destination – tenderà sempre a privilegiare il proprio brand e le proprie strategie, a meno che non sia sensibilizzata da una forte sinergia comune. Inoltre, l'attrattività e la

competitività di una destination dipendono anche da fattori largamente non controllabili – trend politici, sociali, culturali – e dalla difficoltà intrinseca di reperimento dei fondi necessari da parte delle DMO o dei *network* di attori che gestiscono i progetti [Marchioro 2014].

Il turista, come abbiamo visto, è oggi alla ricerca di un'esperienza complessa e completa, che oltrepassi il singolo "prodotto" e le singole organizzazioni. Per una gestione comune di questo tipo di offerta serve dunque da una parte un rapporto flessibile tra i diversi livelli di stakeholder implicati – locale, regionale, nazionale – dall'altra una regolamentazione chiara dei rapporti tra attori e dei compiti di ognuno rispetto all'impegno comune. Il problema maggiore è quindi il coordinamento dei molteplici partner coinvolti, che si sviluppa secondo diverse modalità che ci apprestiamo a delineare: le DMO, ma anche il controllo da parte delle municipalità locali, o ancora *network* di progetti *bottom-up* che raccolgono piccoli gruppi di operatori.

2.2.2 Verso il management: le DMO

Come abbiamo già accennato in precedenza, si è recentemente osservato un mutamento di prospettiva per quanto riguarda la gestione delle destination: se i primi approcci erano infatti volti a ideare strategie di marketing e di branding di una località al fine di renderla appetibile come prodotto per il mercato, oggi il focus dei sistemi di governo delle destination è sulle modalità di *management*. La UNWTO definisce in questo senso il destination management come il management coordinato di tutti gli elementi che costituiscono una destinazione turistica (attrazioni, amenità, modalità di accesso, marketing e *pricing*) [World Tourism Organization 2019b, 10].

L'immagine della destination, che influenza il cliente nella sua scelta di acquisto, è – come abbiamo visto – il risultato dell'unione di più immagini singole dei beni, servizi e attori di mercato che operano in quella località. Gestire questo tipo di idea composita, generata da strategie di posizionamento differenti, è dunque complesso ma necessario per poter fornire al consumatore un'identità chiara della destination. È facile comprendere come sia quasi impossibile gestire *in toto* questo processo, soprattutto data la quantità di attori coinvolti: tuttavia una direzione comune e condivisa è necessaria per poter competere sul mercato differenziandosi dai concorrenti.

La capacità di “fare sistema”, di condividere linee guida, progetti, strategie di implementazione e modi di comunicazione, è dunque essenziale. Essa necessita: (a) dell’individuazione e della definizione degli attori coinvolti, dei loro ruoli, responsabilità e competenze; (b) dell’identificazione e dell’avvio di progetti che aggregino i diversi attori coinvolti e i loro interessi. L’obiettivo del management di una destination sarà quindi quello di definire i fattori chiave, gli asset specifici, le competenze e i prodotti *core* della stessa, al fine di organizzarli in un’offerta che sia in grado di posizionarsi in maniera ottimale rispetto alla domanda. Per fare questo si propone una gestione del territorio, dei suoi beni e servizi, degli attori imprenditoriali – ma potenzialmente di tutto ciò che nel territorio influisce sull’esperienza turistica, perciò anche delle infrastrutture, delle risorse naturali, dei piani urbanistici, della strategia ambientale – che si basi su una visione condivisa, spinta da accordi e collaborazioni tra i partner coinvolti. Una gestione che comprenda ogni elemento che influenza la destination come asset turistico e che preveda il coinvolgimento di tutti gli operatori implicati (soprattutto, in tutta la loro attività produttiva) è però poco realistica. Per questo la soluzione migliore è quella di creare dei progetti mirati, che coinvolgano un ampio numero di partner legati a vario titolo all’ambito di operatività scelto, in modo da unire assieme attori e interessi che possano essere gestiti in comune [Tamma 2002].

È questo quello che accade in alcuni esempi di esperienze di management che abbiamo già citato, come i progetti legati alle città resilienti (*C40; 100 Resilient Cities*), per fronteggiare non solo i cambiamenti climatici ma anche le difficoltà nate dalla crisi economica attraverso progetti specifici che possano portare a un miglioramento della vita urbana.

A questo punto va affrontato il nodo cruciale per ogni sistema di management di una destination: come governare la dimensione *collettiva* che così si viene a creare. Una strategia condivisa e comune, ma attuata da diversi progetti e in diversi ambiti con attori di volta in volta differenti, presuppone la capacità di individuare i soggetti coinvolti, di attribuire loro ruoli e responsabilità, di promuovere la loro collaborazione, di predisporre gli strumenti necessari a favorire da una parte l’operare in comunità, dall’altra l’autoregolazione delle attività.

Con la crisi della politica e l’affermarsi di nuove istanze per forme di “governo della cosa pubblica” innovative, si sta giungendo a un cambiamento rispetto al concetto di “governo”, soprattutto in ambito urbano: i due termini che con maggiore frequenza

vengono utilizzati sono quelli di “partecipazione” e “governance”. Se la soluzione più adatta sembra essere quella della *governance* istituzionale, che coordini i soggetti pubblici e privati tramite partenariati e sia dunque sempre attenta agli stakeholder, non va dimenticata l’importanza della *partecipazione*, intesa come l’intervento da parte della cittadinanza nella vita del luogo in cui abitano: non soltanto partecipazione a conferenze o a *workshop* di pianificazione dei progetti, ma anche creazione di comunità solidali, informate, competenti, che siano in grado di diffondere conoscenza rispetto ai temi fondamentali che le riguardano [Mezzi & Pellizzaro 2016].

Nel panorama degli studi in materia di governance della destination si tende a prendere come riferimento la strategia della *public governance* o quella della *corporate governance* [Tamma 2012, 127-130], accostandosi anche al corporate branding di cui abbiamo parlato in precedenza. La governance può essere definita come «the whole system of rights, processes and controls established internally and externally over the management of a business entity with the objective of protecting the interest of all stakeholders» (Centre of European Policy Studies 1995) [Beritelli et al. 2007, 96]. Le destination turistiche sono località identificabili – come abbiamo visto – con aree o regioni che hanno come maggiori operatori delle aziende, ma esse presentano anche il coinvolgimento forte da parte di organi politici come municipalità o amministrazioni pubbliche. Pertanto, vi è un grado elevato di interrelazione tra organismi pubblici e privati, che rende complessa l’identificazione di un modello chiaro di governance da poter attuare.

Importante, quindi, è il concetto di *public governance*, che si riferisce appunto alla governance in ambito pubblico. Essa si distingue dal *government* – per quanto attiene al nostro ambito di ricerca – soprattutto perché presenta un sistema di governo dei progetti e delle azioni che è comune, condiviso, reticolare invece che gerarchico e controllato da una singola entità. La *public governance* nasce nel solco del *New Public Management*, corrente di rinnovamento della pubblica amministrazione scaturita da una serie di riforme degli anni Settanta e Ottanta in Gran Bretagna, Stati Uniti, poi Nuova Zelanda, Canada, Svezia, Norvegia, Australia, tutte accomunate da linee guida simili. Il *NPM* ha rappresentato una svolta decisiva per i sistemi amministrativi, portando all’interno dell’ambito pubblico riforme di decentramento amministrativo, l’introduzione di logiche competitive e l’adozione di sistemi di gestione provenienti dall’ambito privato – come la razionalizzazione nell’uso delle risorse, l’adozione di esplicite misure di performance,

l'attenzione per l'output, l'enfasi sulla concorrenza, la negoziazione della disponibilità di spesa tra organi centrali e periferici [Lombardi 2014, 11-23]. La complessità delle decisioni da intraprendere in quest'ambito, la forte pressione della globalizzazione, il decentramento continuo e l'insorgere del criterio di efficacia (misurazioni di performance) affiancato a quello di efficienza hanno poi portato a una crisi della "sovranità gerarchica" tradizionalmente intesa, e allo sviluppo di modelli di gestione degli obiettivi che fossero comuni e condivisi. È nato così il concetto di *public governance*: davanti a una struttura sempre più frammentata (con l'ingresso dei privati e del non profit), al modello di *rete* come riferimento per la riorganizzazione della struttura amministrativa, all'impossibilità da parte delle organizzazioni-guida di esercitare un'azione di indirizzo con la propria autorità, la *public governance* si sviluppa attraverso un processo diffuso [Tamma 2012, 129-130]. Come spiegato da Lombardi (2014, 16), con il termine *public governance* si indica quindi «la capacità della pubblica amministrazione di muoversi verso nuovi assetti istituzionali, ruoli e modalità di azione che, rispetto al passato, siano maggiormente incentrate sulla cooperazione fra attori pubblici e privati, sulla collaborazione fra soggetti istituzionali distinti in vista della realizzazione di fini condivisi, su una partecipazione più immediata e diretta dei cittadini e della società civile alle scelte collettive e alla loro implementazione».

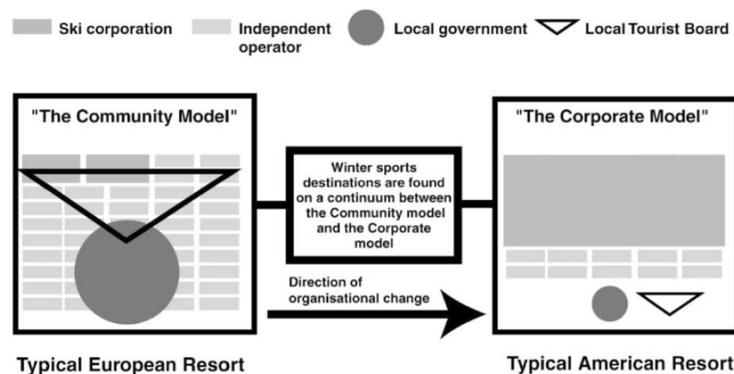
Nessuna singola parte della pubblica amministrazione ha in sé le competenze e l'autorità necessarie per guidare l'insieme delle stesse, perciò la leadership è esercitata attraverso la *cooperazione* e le azioni sono prese proteggendo gli interessi generali degli enti coinvolti e promuovendo di pari passo la ricerca di opportunità e l'innovazione da parte di tutti i partner [Tamma 2012].

Gli studi che avvicinano la governance delle destination alla *corporate governance* si basano invece sull'assunto che le destination con management centralizzato possano sfruttare lo sviluppo di strategie comuni, la rapidità nella presa delle decisioni, una modifica e implementazione delle azioni più efficace – modalità tipiche dell'assetto *corporate* aziendale – per avviare processi di gestione più innovativi ed efficienti.

Alla luce di queste configurazioni pubblico-private, le modalità di gestione che possono strutturarsi all'interno di una destination sono molteplici. Spesso usate come *framework* per le analisi di casi studio sono la teoria di Flagestad e Hope (2001) e di Bodega, Cioccarelli e Denicolai (2004): i primi identificano due dimensioni estreme, quella di

corporate model e di *community model*; i secondi invece specificano la possibile creazione di quattro modelli differenti, *community, corporative, governed* e *constellation destination*. Flagestad e Hope (2001), analizzando diverse destination turistiche per gli sport invernali situate tra Europa e Nord America, teorizzano la classificazione dei modelli di governance delle stesse su un continuum tra i due estremi del *corporate model* e del *community model* (figura 2.4).

Figura 2.4: *Corporate e community model* per le destination di sport invernali



Fonte: Flagestad & Hope 2001, p. 452

Il modello *corporate* (sviluppato tipicamente in ambito anglosassone) si fonda su un'offerta unitaria gestita e promossa da un *key player*, che può essere una società di gestione creata ex novo, oppure un tour operator, una società che lavora già nella destination... Attraverso la proprietà diretta o diverse forme di contratto, questo *player* controlla una parte rilevante dei fattori di attrattività, delle strutture e delle infrastrutture della destination. Si realizza quindi una gestione centralizzata, con una linea di comando chiara e unica, decisioni prese in modo rapido da una singola entità, una linea strategica definita [Flagestad & Hope 2001, 452-453].

Il *community model* (il più comune a livello europeo, dove è importante il ruolo della pubblica amministrazione) è invece strutturato su attori di *business* (i *service provider*) indipendenti e specializzati, che operano in modo decentralizzato. Ognuno degli operatori condivide la proprietà e il controllo delle risorse e delle attività con gli altri stakeholder, rispetto ai quali è autonomo seppure intrattenga con loro delle relazioni. Il complesso delle scelte strategiche emerge quindi dall'insieme delle scelte individuali e dalle dinamiche dei rapporti tra operatori, anche se spesso gli enti pubblici locali assumono un

ruolo di guida – o quantomeno di promozione e sostegno – per integrare le differenti strategie di mercato, oltre che per quanto concerne il destination *planning* e management, la sostenibilità ambientale, oppure ancora nei diversi progetti di cooperazione [Flagestad & Hope 2001, 452].

Beritelli, Bieger e Laesser (2007), confrontandosi con lo studio di Flagestad e Hope, vedono il destination management di tipo *community* come un contesto basato su interrelazioni all'interno di *network*; la gestione *corporate* invece prevede relazioni gerarchiche sviluppate soprattutto tra un soggetto e l'altro. Per le destination *community* gli autori identificano come determinanti del processo di sviluppo le connessioni informali, il *knowledge* e la fiducia; per le *corporate* sono invece i costi di transazione, le asimmetrie di potere e l'interdipendenza reciproca. Schematicamente, dunque, le differenze tra *community* e *corporate model* sono individuate dal saggio di Beritelli, Bieger e Laesser (2007) come mostrato nella tabella 2.1.

Tabella 2.1: Le differenze tra management *community model* e *corporate model*

Dimensione	Community model	Corporate model
Costi di transazione	Generalmente alti (variabili: numero di attori e istituzioni)	Generalmente bassi (limitati alle aziende dominanti e ai partner di <i>business</i>)
Asimmetrie di potere	Varie (variabili: abilità di creare coalizioni/gruppi di interesse, strutture di proprietà)	Grande concentrazione nelle aziende dominanti, possibile influenza forte dalle istituzioni pubbliche
Interdipendenza	Varia (variabili: integrazione servizi, diversità dei prodotti che costituiscono l'offerta)	Forte, tra le istituzioni pubbliche e le aziende dominanti
Fiducia/controllo	Necessità di forte fiducia per arrivare a decisioni/azioni; controllo sociale pari a quello istituzionale	Fiducia assicurata da meccanismi di controllo e contratti formali tra aziende e con le istituzioni pubbliche
<i>Knowledge</i>	Diffuso e generale, importante per relazioni istituzionali e individuali	Dettagliato e specifico
Connessioni informali, personali	Numerose, approccio di rete	Limitate, tra pochi attori

Fonte: tradotto e rielaborato da Beritelli et al. 2007, p. 98

Bodega, Cioccarelli e Denicolai (2004), invece, analizzano le diverse modalità di gestione di una destination basandosi sulla relazione tra il grado di centralizzazione della governance e la densità di relazioni tra gli attori coinvolti. Si vengono quindi a creare quattro tipologie differenti (e “ideali”) di destination management, che rielaborano le proposte fin qui viste:

- *Community*: basso grado di intensità delle relazioni e di centralizzazione nella gestione. Ci sono quindi legami tra gli attori ma ognuno di essi agisce in modo autonomo. La destination evolve per dinamiche di mercato a partire dall’insieme delle decisioni individuali;
- *Corporative*: alto grado di intensità di relazione e alta centralizzazione della governance. Esiste un soggetto centrale (*key player*) che indirizza le azioni comuni, le cui scelte hanno impatti importanti sul sistema;
- *Governed*: bassa densità di relazione ma alto grado di centralizzazione. A gestire la destination è tendenzialmente una DMO, *core player*, che agisce come un’impresa: detiene un forte potere e indirizza lo sviluppo dell’offerta. Le relazioni tra gli altri stakeholder sono gestite a livello di mercato;
- *Constellation*: alta densità di relazione e basso grado di centralizzazione. C’è una forte interdipendenza tra i diversi attori, che agiscono attraverso collaborazioni a medio-lungo termine, guidati da una *mission* comune. Il grado di centralizzazione è basso perché le decisioni sono congiunte e vengono prese a livello comunitario.

Il management di una destination è dunque oltremodo complesso: qualsiasi sia la tipologia di governance attuata, la gestione comune di interessi e progetti è il compito più arduo che gli stakeholder devono affrontare.

Le organizzazioni che in molte realtà si occupano di gestire le destination e le loro difficoltà critiche sono identificabili con le DMO – di cui si interessa spesso la letteratura in tema e che abbiamo già citato numerose volte – ovvero le *Destination Management* (anche se precedentemente si parlava solo di Marketing) *Organizations*.

La UNWTO le definisce come segue:

«A destination management organization (DMO) is the leading organizational entity which may encompass the various authorities, stakeholders and professionals and facilitates tourism sector partnerships towards a collective destination vision. The governance structures of DMOs vary from a single

public authority to a public-private partnership model [...] with the key role of initiating, coordinating and managing certain activities» [World Tourism Organization 2019b, 12].

Le attività di cui si occupano le DMO sono per esempio l'implementazione delle politiche turistiche e il *planning* strategico, ma anche la definizione del marketing-mix per il prodotto-destination, attraverso quindi lo sviluppo dei prodotti, la promozione e il marketing [World Tourism Organization, 2019b]. Le DMO sono dunque identificabili in diverse tipologie di organizzazione: autorità nazionali per il turismo, enti regionali o provinciali – spesso il loro ambito operativo coincide con una regione/provincia amministrativa – o ancora organizzazioni locali/cittadine. Questo tipo di enti possono essere pubblici, privati, o creati da partnership pubblico-private; la loro composizione può variare da una singola società alla compartecipazione di numerosi stakeholder.

Un'indagine del UNWTO del 2004²⁰ si è occupata di analizzare 550 DMO che operavano in 29 differenti stati, e ha riscontrato che:

- per quanto riguarda le autorità nazionali, l'88% era costituito da dipartimenti del governo nazionale o agenzie dello stesso;
- nell'ambito regionale/provinciale, il 54% era rappresentato da organizzazioni governative a livello regionale/provinciale, mentre il 37% portava un coinvolgimento dei privati (il 21% in particolare era formato da *Private-Public Partnership*);
- a livello locale/cittadino, il 39% delle DMO operava in ambito pubblico-amministrativo, il 33% era costituito da PPP e il 6% da aziende private volte a profitto.

La tendenza è dunque a un orientamento *non profit*, sovente all'interno di un regime di pubblica amministrazione. Le DMO nascono spesso, infatti, come organi parte di autorità e uffici territoriali che già si occupano di turismo, e dunque come volontà da parte del governo (nazionale o locale che sia) di rendere più efficace ed efficiente la gestione del

²⁰

<http://www.ebusinessforum.gr/engine/index.php?op=modload&modname=Downloads&action=downloadsviewfile&ctn=1615&language=el> – Report UNWTO, *Survey of Destination Management Organisations*, 2004 (ultima consultazione 12/10/2020)

turismo e dei prodotti offerti, in modo da aumentare il benessere sociale, economico, culturale di chi vive nella destination, e da farlo attraverso l'offerta turistica stessa.

Come detto in precedenza, in origine le DMO erano identificate con organizzazioni che si occupavano del marketing di una destination. Oggi, conseguentemente ai mutamenti che si sono verificati sia nei trend del turismo sia nelle attività di promozione dello stesso (si pensi all'enorme impatto del web nei meccanismi di informazione e vendita), le DMO sono individuate – e riconoscono sé stesse – come organizzazioni di *management*: il loro compito non è più soltanto quello di promuovere una destination, ma anche di creare esperienze e connettere le stesse con i consumatori. La ECM – *European Cities Marketing* di cui abbiamo trattato in precedenza, esprime al riguardo persino la volontà di creare delle DDMMOs (*Destination Development, Marketing and Management Organizations*), termine che sta a indicare una gestione a trecentosessanta gradi che vada dalla “creazione” stessa della destination (quindi stabilendo l'offerta e i partner) al suo management nella continuità del ciclo di vita [European Cities Marketing 2018, 7].

Come abbiamo già avuto modo di accennare, i cambiamenti avvenuti nella domanda turistica hanno generato una serie di modifiche da parte dell'offerta per poterli affrontare. I consumatori sono infatti sempre più identificabili con i *prosumers* definiti da Alvin Tofler in “Future Shock” nel 1970 – un consumatore che è e vuole essere co-produttore del prodotto – e contestualizzabili all'interno della *mass customization* dei prodotti teorizzata da McDonald in “The Bucks Start Here”, del 2000. A questo punto, è necessario per i creatori di un qualsiasi tipo di offerta essere in grado di produrre servizi e beni “unici” per ogni differente consumatore, il quale deve vedere soddisfatto ogni proprio individuale bisogno ed essere oggetto di un reale dialogo produttore-consumatore [King 2002, 107-108].

All'interno di questi nuovi mercati, sempre più volti alla co-partecipazione del cliente nella produzione, scelta e distribuzione stessa del prodotto, le DMO hanno un ruolo fondamentale nella creazione di un *customer networking* che permetta di coinvolgere il consumatore all'interno di una vera e propria *esperienza* di consumo della destination turistica. Il ruolo delle DMO diventa dunque quello di organizzare e gestire l'offerta turistica locale (o nazionale), integrandola in pacchetti, promuovendola attraverso azioni di marketing che vadano dalla segmentazione del mercato alla distribuzione. In concreto, questo tipo di attività comprende quelle relative alla promozione e al marketing (dalla ricerca di mercato alla pianificazione per il marketing e la pubblicità locale, nazionale e

internazionale; dalla produzione e distribuzione di brochure e stampe alla gestione di uno o più siti web, social media e dei contatti coi media), quelle di raccolta di informazioni (dalla raccolta in sé alla creazione di un sistema di management delle stesse per il loro conseguente utilizzo), quelle che permettono un servizio di prenotazione, quelle relative ai prodotti (dalla creazione di risorse fisiche alla regolazione del settore, dallo sviluppo di risorse umane all'assistenza finanziaria per le aziende) e, ancora, quelle di implementazione del cosiddetto *e-business*²¹.

A queste si aggiungono le strategie e azioni necessarie a coordinare tra loro i diversi settori dell'industria turistica e le istituzioni, per facilitare lo sviluppo della destination. La coordinazione degli attori del settore turistico, la leadership della destination e della sua offerta, la pianificazione e implementazione di un set di prodotti che sia attrattivo per il mercato, sono azioni fondamentali che la DMO deve compiere continuamente, per potersi imporre come punto di unione tra le organizzazioni, i consumatori esterni alla destination e gli stakeholder interni a essa [Sheehan et al. 2016].

È lecito a questo punto chiedersi se la presenza e l'attività delle DMO all'interno delle destination siano in grado di assicurare il successo – o quantomeno la gestione efficiente – delle stesse. Come riferiscono Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010, 573) ci sono pochi studi che analizzano la situazione dal punto di vista dell'offerta: per questo motivo gli autori si sono proposti di studiare la visione che gli attori della destination – e le DMO stesse – hanno dell'operato di queste organizzazioni. Da questa ricerca emerge come i fattori decisivi per il successo di una destination siano:

- le relazioni interne tra gli stakeholder che vi operano, sia per quanto riguarda l'interazione tra gli stessi che il loro rapporto con la DMO;
- le attività operative di per sé: marketing (che per il 73% degli intervistati è essenziale per il successo) e management, in piccola parte anche sviluppo dei prodotti;
- le risorse, sia finanziarie che umane e di *knowledge* (sia individuale che acquisito tramite condivisione delle informazioni);

21

<http://www.ebusinessforum.gr/engine/index.php?op=modload&modname=Downloads&action=downloadsvviewfile&ctn=1615&language=el> – Report UNWTO, *Survey of Destination Management Organisations*, 2004 (ultima consultazione 12/10/2020)

- le misure di performance (per esempio il numero di visitatori) che permettono di identificare il percorso intrapreso, di correggere le azioni non valide e di implementare continuamente l'attività della DMO e della destination.

Le difficoltà sopraggiunte negli ultimi decenni per le DMO nella governance delle destination provengono sia dalle modificazioni nei trend turistici – i turisti, come abbiamo spesso ripetuto, sono sempre più interessati alle destination e meno alle singole “attrazioni”, hanno il desiderio di essere coinvolti nella produzione del bene che andranno a consumare, cercano informazioni “dirette” e disponibili senza costi e con immediatezza nel web, chiedono un’esperienza e un consumo che riflettano il loro modo di vivere e di essere – che dalle evoluzioni nel campo della condivisione delle informazioni e dei servizi tramite le ICT. Le DMO non sono più quindi le uniche *gatekeeper* delle informazioni relative alla destination [King 2002, 106], ma uno degli “attori” che si muovono all’interno di un sistema più ampio, che permette di avere relazioni dirette tra consumatore e produttore.

Di fondamentale importanza per sviluppare un buon approccio strategico in grado di assicurare competitività alla destination è a questo punto il *knowledge management*, inteso come la capacità di condividere le conoscenze esplicite e tacite per permettere di creare valore e generare un vantaggio competitivo [Sheehan et al. 2016]. Le DMO devono dunque incaricarsi di raccogliere le informazioni provenienti dagli stakeholder (le difficoltà del singolo agente economico, per esempio), dal settore turistico e dalla destination (soprattutto dalla comunità di residenti), in modo da poterle condividere con gli altri attori per facilitare la presa di decisioni e la cooperazione. Uno dei mezzi attraverso cui si sviluppa questo tipo di condivisione del sapere è la creazione di una piattaforma che usi le ICT per velocizzare e migliorare il sistema: di questo parleremo tra poco, affrontando il centrale tema delle *Smart tourism destination*.

È interessante vedere come i primi tre principi guida che Hankinson (2007) individua come indispensabili per il successo di un destination-brand siano strettamente legati alle attività delle DMO di cui abbiamo parlato fin qui, e come riassumano i fondamenti della loro operatività nella destination:

1. leadership forte e visionaria: la creazione di un brand forte è essenziale. Il ruolo delle DMO è dunque fondamentale nella strutturazione di una visione chiara del brand e nello sviluppo di un set di valori che connettano aspetti positivi del

patrimonio della destination con una visione realistica degli obiettivi che potrebbero essere raggiunti nel futuro;

2. una cultura organizzativa *brand-oriented*;
3. coordinamento dipartimentale e allineamento dei processi: la DMO, come leader, deve allineare i suoi processi al brand, e in secondo luogo stabilire una cultura *brand-oriented* attraverso educazione, assunzioni, training e sistemi di ricompensa coerenti con i valori del brand.

Volgger e Pechlaner (2014) hanno a questo proposito analizzato l'attività di alcune destination turistiche situate nelle regioni alpine di Austria, Sudtirolo e Svizzera, al fine di comprendere come le DMO operassero in queste località per creare un prodotto valevole a partire da un'offerta per sua natura frammentata. Gli autori, partendo da indicatori finanziari e di operatività per identificare la performance delle DMO, hanno svolto una serie di interviste e di rilevamenti di dati per comprendere se: (a) esista una correlazione tra la validità percepita delle DMO e il successo percepito della destination; (b) se la percezione del successo delle DMO dipenda dalla capacità di *network*, dalla condivisione trasparente delle informazioni relative alla performance, e dalla dotazione di risorse e di professionalità. Lo studio ha dimostrato come nell'area di campionamento vi fosse una forte presenza di strutture *community-based*, di management professionale e di risorse finanziarie investite nella pianificazione: tutte queste caratteristiche hanno un impatto positivo sull'operatività delle DMO e sul successo percepito delle stesse, che si riflette poi anche sul successo percepito della destination. La conclusione più interessante dello studio – soprattutto per ciò di cui si parlerà nel prossimo paragrafo – riguarda l'impatto delle strutture *network* sulla capacità operativa delle DMO e sul successo delle destination. Sebbene non si sia riscontrata una relazione diretta significativa tra i *network* di operatori e il successo delle destination e delle DMO, si è invece osservato un effetto indiretto degli stessi sull'operatività delle DMO: le strutture di collaborazione, infatti, aumentano l'accettazione del ruolo delle DMO da parte degli stakeholder, permettendo in questo modo l'acquisizione di una forma più forte di potere decisionale e organizzativo da parte della governance centrale.

2.2.3 L'approccio di rete: network di stakeholder

Negli ultimi decenni, la creazione di reti di partnership è divenuta un vero e proprio *modus operandi* per quanto riguarda le attività di pianificazione e management a livello urbano: non parliamo solo di *network* di stakeholder volti alla creazione di progetti culturali, sportivi, educativi, ma anche sviluppati all'interno di attività di rigenerazione urbana, di pianificazione territoriale, di *place marketing*. Lavorare in collaborazione con altri partner del territorio – che siano o meno afferenti allo stesso settore di attività – si sta rivelando una strategia molto utilizzata per rendere più efficaci ed efficienti i progetti. Questo tipo di partnership permette infatti di mettere in comune risorse finanziarie e umane, *knowledge* e professionalità, idee e strategie, oltre che asset importanti che possono essere presenti in una parte del gruppo e andare a beneficio degli altri attori coinvolti. I benefit raggiungibili attraverso questo tipo di collaborazioni sono spesso economici, ma soprattutto riguardano sfere non-finanziarie, come quelle relative all'immagine, alla notorietà, alla possibilità di creare cooperazioni durature nel tempo. Le problematiche di questo tipo di approccio collaborativo alla gestione e al *planning* di attività complesse sono chiare, e in parte sono già state dibattute nelle pagine precedenti: la difficoltà nella scelta dei partner ottimali, nell'individuazione di obiettivi e strategie comuni, nell'appianare i conflitti e spingere tutti gli attori verso un impegno comune e condiviso.

Tuttavia, nonostante l'operare "singolarmente" permetta di ottenere una posizione strategica migliore e un valore aggiunto maggiore, e di proteggere le proprie risorse e competenze *core*, il comportamento collaborativo porta con sé una serie di vantaggi che in contesti simili a quelli cui abbiamo accennato sono essenziali: la riduzione dei costi, la frammentazione del rischio, la co-specializzazione e la possibilità di giungere a più ampie innovazioni sono in grado di accrescere il valore aggiunto del sistema-rete [De Wit & Meyer 2010].

Il management e il marketing di una destination sono caratterizzati – come abbiamo spesso detto – dalla natura frammentata dei componenti dell'offerta globale, e dall'impossibilità per l'agente singolo di operare in completa autonomia (ogni attività economica, infatti, interagisce per propria natura con una serie molto ampia di altri attori, interazione cui non può sottrarsi), come di controllare, pianificare e offrire *in toto*, unicamente con la propria azione, il prodotto-destination. Anche le DMO, infatti, come

abbiamo visto in precedenza, sono sì organizzazioni create per gestire nel modo più completo possibile la destination, ma devono necessariamente operare attraverso la collaborazione con – o il controllo degli – altri attori presenti sul mercato.

Nel corso del tempo si è operato tendenzialmente per singoli settori dell’offerta complessiva di una destination, riunendo attrattive e servizi in “pacchetti” o lasciando le operazioni di management e marketing ai singoli attori del mercato: ciò ha implicato però la coesistenza di strategie molto diverse tra loro e spesso in competizione una con l’altra. Con la crescente importanza della destination come unità base del turismo, oggi questo tipo di visione non è più attuabile: sostenibilità e competitività della destinazione dipendono dal grado di collaborazione di tutti gli stakeholder, e dalla loro capacità di condividere una visione comune dello sviluppo del turismo nel proprio territorio.

Proprio partendo da questa consapevolezza si sono negli ultimi decenni implementate diverse modalità di gestione collaborativa, che vanno da un management gerarchico in cui un’impresa – per esempio una DMO – controlla direttamente tutte le azioni e le strategie, alla creazione di partnership (regolate quindi da contratti), di *network* collaborativi o ancora di alleanze strategiche. Ognuna di queste diverse modalità operative crea differenti modalità di relazione tra i soggetti presenti nell’ambiente: gli obiettivi sono sempre comuni e condivisi, ma i fattori che condizionano lo sviluppo e la forma con cui queste relazioni vengono messe in essere e gli *arrangement* istituzionali-organizzativi si possono strutturare in modi via via differenti. Le collaborazioni possono portare o a una situazione in cui i ruoli siano sostanzialmente paritari o a una in cui si istituisca una gerarchia che limita le possibilità decisionali dei singoli creando asimmetrie: quest’ultima tipologia facilita chiaramente le risoluzioni, ma indebolisce la solidità dei rapporti reciproci. In ogni caso la perdita di parte della propria autonomia strategica viene compensata dalla possibilità di accedere a risorse e a obiettivi che sarebbero fuori portata per i singoli, riuscendo quindi a sviluppare progetti più ampi e a raggiungere risultati più soddisfacenti [Powell 1990].

Chiaramente ognuno degli stakeholder coinvolti partecipa alla collaborazione con una propria personale visione rispetto alla destination, al proprio ruolo nella stessa, alle strategie adottabili in comunità e a come esse possano o meno affiancarsi alle proprie strategie di medio e lungo periodo. Ogni attore – dalle autorità governative, ai residenti, alle aziende operanti nel settore – ha una propria idea di quali siano i rischi e le opportunità, le problematiche e i vantaggi nell’operare in collaborazione: per questo

motivo il ruolo della DMO diventa ancora più importante, in quanto è questa organizzazione a essere responsabile per una gestione efficace delle partnership create nella destination. Essa deve infatti gestire i rapporti tra gli attori in modo da renderli fruttuosi e appianare le divergenze per giungere a una visione comune e condivisa sulla destination e sulle strategie necessarie a collaborare in vista di un miglioramento comune [European Cities Marketing 2018].

Nell'articolo già citato in precedenza relativo ai principi base per la gestione del brand di una destination, Hankinson (2007) rileva come quinto principio basilare la capacità di costruire partnership forti e compatibili con la tipologia di destination e di attori coinvolti. Per l'autore, il ruolo delle DMO diventa di essenziale importanza nel momento in cui esse possono fungere da centro catalizzatore dei rapporti di rete, in modo da gestire efficacemente questo tipo di partnership. La capacità di amministrare gli interessi conflittuali dei partner e di seguire i loro bisogni per trovare una linea decisionale comune è fondamentale per il successo di una destination che operi attraverso un *network*.

Partendo dalla predisposizione di una linea strategica – d'immagine, branding e management – a livello centrale o condiviso, riunendo attorno al progetto primario il maggior numero di partner interessati, predisponendo un programma di offerta globale, la capacità di tenere assieme le differenti visioni degli attori coinvolti e i loro diversi obiettivi rende allora possibile un management dei *network* che sia davvero condiviso, e perciò efficace.

Queste differenti modalità di governance vanno dunque analizzate attraverso casi pratici, per capirne lo sviluppo e le diverse configurazioni. Beritelli, Bieger e Laesser (2007, 99) prendono in considerazione dodici destination nelle Alpi svizzere, andando a studiarne la storia e lo sviluppo, la grandezza e il numero di istituzioni/organizzazioni/*business* coinvolti, la performance, la presenza di grandi aziende e di DMO, il grado di fiducia reciproca e la tipologia di relazioni presente tra gli agenti del sistema. I risultati della ricerca portano a mostrare come il modello *community* si possa teoricamente applicare a tutti i casi esaminati, anche se ogni destination dimostra di avere dinamiche di sviluppo differenti e quindi approcci diversi al modello di governance.

L'evidenza principale dello studio è infatti che ogni destination presenti una propria personale forma di leadership e di amministrazione, che può variare da una singola organizzazione/entità a gruppi delle stesse (più o meno ampi). Si nota poi che la DMO gioca un ruolo complementare nel caso di presenza di imprese turistiche forti, mentre ha

un'importanza centrale nella definizione delle strategie quando le aziende sono più piccole: nei casi analizzati la distribuzione del potere e della governance ha sempre però un proprio equilibrio, sebbene la leadership sia spesso in capo a una o poche singole entità. Ultimo risultato rilevante, il fatto che le destination più grandi e sviluppate da tempo vedono la DMO assumere un ruolo dominante: ciò dimostra che dove relazioni tra attori sono più stabili e di lunga durata si sviluppano strutture di coordinazione più salde (rappresentate in questo caso da una DMO che assume il ruolo di agente centrale neutrale) [Beritelli et al. 2007, 100-107].

Beaumont e Dredge (2010) hanno esaminato invece tre casi specifici di strutture di *network* realizzatesi all'interno della destination di Redland City, Queensland, Australia.

Le tre strutture sono:

- a. un *council-led governance network* (guidato dal coordinatore per lo sviluppo del turismo del consiglio comunale), il "Council's Redland Tourism Advisory Network";
- b. un *participant-led community governance network* (formato da residenti e operatori economici, in parte sostenuto anche dal comune cittadino), il "North Stradbroke Island Sustainable Tourism Committee";
- c. un *local tourism organisation (LTO)-led industry governance network* (associazione basata sulla *membership*, diretta da un consiglio).

A partire dallo studio di questi casi gli autori delineano quindi i differenti approcci che essi mostrano nei confronti di assetti chiave del management turistico. Il *council-led network* si dimostra orientato a target di clientela con ampio margine di spesa, dedicando poca attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale del fenomeno turistico. Sebbene volto a includere gli interessi di tutti gli stakeholder, nella realtà prende spesso decisioni senza consultarli per velocizzare le proprie azioni. Questo *network*, che dovrebbe teoricamente dimostrarsi il più strutturato dato che è stato fondato da un'istituzione statale, mostra tuttavia una struttura poco stabile e poco flessibile (a causa soprattutto di cambiamenti negli interessi e nella struttura organizzativa occorsi negli ultimi anni). Sia il *participant-led network* che il *LTO-led network* dimostrano invece di interessarsi alla sostenibilità del turismo, il primo avendo come obiettivi specifici la strutturazione e l'avvio di azioni indirizzate a migliorare l'impatto ambientale e sociale del turismo nell'isola, l'altro per l'adesione ai principi di sostenibilità da parte dei singoli attori che vi partecipano. Entrambe le strutture, poi, non si fondano sul principio di collaborazione

partecipativa ma sono in grado di affrontare celermente le problematiche che i diversi partner portano a conoscenza del *network*. Tutte e due le reti mostrano infine, al contrario del *council-led network*, grande stabilità e allo stesso tempo propensione alla flessibilità: questo approccio dinamico è legato soprattutto alla coesione tra i partecipanti, che sono fortemente interessati a collaborare tra loro e hanno un alto livello di *knowledge* nel settore; la loro stabilità sembra però vacillare quando cambiano le strutture di finanziamento – e conseguentemente mutano gli interessi dei finanziatori coinvolti [Beaumont & Dredge 2010, 23-25].

2.3 ICT e turismo: big data e Smart tourism destination

2.3.1 I big data e la generazione di informazioni

Secondo la definizione dell'Oxford English Dictionary, i cosiddetti *big data* sono «data of a very large size, typically to the extent that its manipulation and management present significant logistical challenges» [Press 2013]: con questa locuzione si intendono dunque grandi quantità di dati informativi, raccolti in numero tale da rendere necessario un sistema logistico complesso per analizzarli e gestirli.

Come riferisce l'Eurostat in un paper del 2017 [Demunter 2017, 6-7] relativo alle statistiche per il turismo, i *big data* vengono descritti a partire da tre loro caratteristiche, le cosiddette “3V”: volume, velocità e varietà, cui si possono aggiungere anche le nozioni problematiche di veridicità e validità, volatilità e valore. I *big data* sono presenti in volume elevatissimo (*gigabytes, terabytes, petabytes*, e oltre), sono generati e trasmessi a velocità sempre maggiori, e mostrano una grande varietà di tipologie: dati testo (per esempio i post sui social o sui blog), foto e video (materiale pubblicato su piattaforme come Instagram o Pinterest, ma anche proveniente da telecamere di sorveglianza), accessi ai siti web, registrazioni e geo-localizzazioni. Questo enorme insieme di dati molti differenti tra loro presenta problematicità di diverso tipo: innanzitutto riguardo alla loro veridicità e validità, che dipendono dalla correttezza del dato raccolto, dall'analisi accurata dello stesso, ma anche da fattori esterni che possono causare *bias* importanti (per esempio, il fatto che non tutta la popolazione mondiale possieda uno smartphone); la volatilità di questi dati, che rimangono rilevanti solo per un tempo limitato, generano limiti legali per quanto riguarda il loro utilizzo se si tratta di dati privati, e per il cui mantenimento si deve

valutare la necessità di “stoccare” quantità enormi di informazioni, data la velocità con cui vengono costantemente generate; infine, il loro valore è essenziale per due grandi sfere di intervento, quella statistica e quella decisionale, sia a livello di mercato economico che di politiche sociali, culturali, urbanistiche – ed è proprio per gli utilizzi in questi campi che ora ci stiamo interessando a questo argomento.

Come abbiamo già avuto modo di sottolineare, la crescita e lo sviluppo delle Smart city a livello mondiale si basano sull’evoluzione in campo tecnologico e in particolare proprio sull’aumento dei *data* generati a livello globale negli ultimi decenni. Come riportano Calzada e Cobo (2015, 28), l’allora CEO di Google nel 2011 disse: «there were five exabytes of information created between the dawn of civilization through 2003, but that much information is now created every two days.»

Se prima del fenomeno dei *big data*, dunque, le decisioni in ambito politico, economico, urbano, sociale si basavano su dei *dataset* creati a partire da indagini a campione, statistiche, e poi supportati da ricerche più circoscritte e specifiche, ora esse hanno a disposizione un enorme ammontare di dati. Questa mole informativa si è potuta sviluppare grazie alla sempre più massiccia presenza di mezzi tecnologici “connessi”, che permettono di creare e allo stesso tempo raccogliere e stoccare quantità di dati mai generate prima nella storia delle società umane.

Giunti a questo punto, in ambito urbano la possibilità di ottenere innumerevoli informazioni – in particolare per quanto riguarda i movimenti dei cittadini, il loro uso dei servizi, la situazione ambientale – ha portato alla volontà di sviluppare in modo rapido e ampio l’ambiente ICT all’interno della struttura della città, rivolgendosi verso un modello di governance tecnocratico che permettesse un *decision-making* basato su informazioni in tempo reale provenienti dai *city user* stessi [Kitchin 2014, 3-5].

I *big data* sono oggi al centro di innumerevoli discussioni e polemiche, concernenti tanto la loro raccolta quanto più il loro utilizzo. Partendo dal presupposto che essi sono costituiti da informazioni generate dagli utenti – le quali possono essere personali o meno – è chiaro che il loro uso da parte sia di amministrazioni pubbliche che di società private genera il timore che possano essere sfruttati, o venduti a terzi, senza il consenso dei diretti interessati e senza alcuna forma di controllo su queste attività. Se, infatti, i *big data* e i sistemi che ne prevedono l’utilizzo sono stati inizialmente visti come una “panacea” in grado di risolvere svariate problematiche (dal trasporto all’accesso ai servizi pubblici), negli ultimi decenni il ruolo delle società private (in particolare dei cosiddetti *Big Tech*,

ovvero i giganti della tecnologia: Amazon, Apple, Facebook, Google, Microsoft) e delle forze politiche rispetto alla raccolta e all'uso di dati personali si è reso sempre più complesso e critico.

Risulta chiaro a tutti come l'utilizzo di dati generati per esempio all'interno del sistema dei trasporti abbia reso più veloce, efficace e funzionale il servizio per i cittadini: i *big data* sono in grado infatti di informare relativamente all'uso dei mezzi pubblici e alla generale situazione del traffico – garantendo una miglior gestione dello stesso – e di permettere la creazione di innumerevoli *app* per smartphone (da Google Maps alle *app* dei servizi di ciascuna città) che sono oggi usate da larga parte dei cittadini e di certo semplificano e velocizzano gli spostamenti di ognuno.

Le problematiche insite nell'utilizzo delle informazioni personali dei cittadini sono però largamente diffuse. Le critiche si rivolgono da una parte a “problemi tecnici” impliciti in questo tipo di gestione dei servizi: l'interruzione della trasmissione di dati, il *crash* dei software sono alcune delle criticità tipiche dei sistemi digitali che – si sa – potrebbero causare sospensioni dei servizi e disagi in differenti ambiti. Ancora, altre aree di pensiero si concentrano sull'idea di un “Big Eye” che controlla e sorveglia i cittadini, di fatto impedendone la libertà personale [Kitchin 2014, 10-11].

L'analisi di certo più importante in questo campo è però relativa a un secondo aspetto, ovvero alla cessione di dati privati per scopi di tipo economico. Se infatti le precedenti critiche possono essere ritenute più o meno valide, indubbiamente l'incertezza relativa all'uso delle informazioni è il più grande timore che la società e l'opinione pubblica manifestano nei confronti dei *big data*, specialmente quando i software di loro gestione portano a paventare la creazione di un sistema di controllo in grado di ledere la privacy e la sicurezza dei cittadini [Vanolo 2016, 32]. I servizi che vengono offerti in maniera gratuita dai Big Tech in cambio della nostra condivisione di informazioni di vario genere – dai viaggi per cui abbiamo acquistato un biglietto ai contenuti più visualizzati nei social media – sono per ovvi motivi basati sulla cessione di parte dei dati che in vario modo generiamo in rete a società private che li utilizzano per personalizzare la nostra permanenza sulle piattaforme, permettendo lo sviluppo di servizi, pubblicità, promozione e marketing “confezionati su misura” rispetto alle nostre personali preferenze [Fotina 2019].

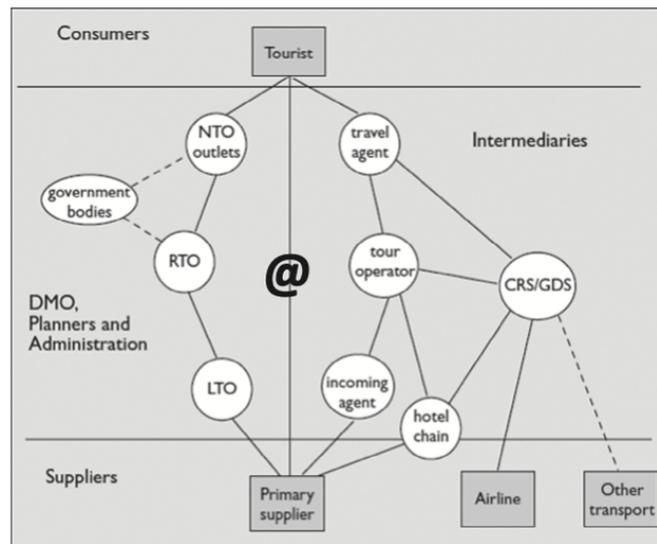
Dopo un'iniziale entusiasmo generalizzato nei confronti della possibilità di sviluppare servizi sempre più efficienti e più *user-centred* attraverso la raccolta e l'analisi dei dati

generati dagli user stessi, i vari *data breach* che si sono susseguiti – con la pubblicazione di dati privati e di informazioni di Stato attraverso azioni di furto e spionaggio – hanno mutato la visione relativa ai *big data* [Calzada e Cobo 2015, 30-31], di fatto rendendo necessarie delle prese di posizione rispetto alla sicurezza e alla regolamentazione di questa tipologia di sistemi.

L'Unione Europea si è mossa in questo senso per una regolamentazione nell'uso dei dati dei propri cittadini. Il "GDPR – General Data Protection Regulation" è un regolamento entrato in vigore il 25 maggio 2018: il testo tenta un'uniformazione complessiva delle leggi dei singoli Stati in materia di protezione della privacy. Relativamente all'argomento che stiamo trattando, il GDPR prevede l'impossibilità per le amministrazioni di pubblicare dati riservati dei cittadini, il diritto "all'oblio" (ovvero la possibilità per l'utente di richiedere la cancellazione di tutti i propri dati dalle diverse piattaforme), la portabilità dei dati da una piattaforma all'altra, l'obbligo di una richiesta chiara di consenso per il trattamento dei dati e di notifica da parte delle aziende in caso di *data breach* (ovvero di diffusione di informazioni private a seguito di una "breccia" nei propri sistemi operativi) [Hämäläinen 2020, 68; Magnani 2018].

Nonostante queste problematiche e la loro rilevanza all'interno degli studi in materia e per l'opinione pubblica in generale, è chiaro che la possibilità di adoperare questa vastissima quantità di dati in ambito turistico apre all'opportunità di migliorare i servizi e la comunicazione, con un'ottica sempre più volta alla personalizzazione delle informazioni e dell'esperienza offerta. Per quanto riguarda il turismo, quindi, si inizia oggi a definire (figura 2.5) una nuova catena del valore, in cui le ICT assumono un ruolo sempre più rilevante, tale da creare un valore aggiunto in ogni fase dell'esperienza del *visitor*.

Figura 2.5: Il sistema turistico come catena di valore supportata dalla tecnologia



Fonte: Gretzel et al. 2015a, p. 560²²

L'analisi empirica dimostra infatti che le ICT permeano ormai ogni *step* della visita, dal momento in cui i consumatori ricercano informazioni sulla destination alle modalità con cui si agevola la conoscenza, fino ai dati che vengono raccolti nella località di visita e al *word of mouth* post-visita generato dagli utenti. Come rileva Ejarque (2015), è chiaro che oggi le ICT costituiscono lo strumento essenziale di informazione sia per la domanda che per l'offerta, che interagiscono tra loro tramite il web nella fase iniziale di "dreaming" – quella in cui il cliente ricerca una destination appetibile per i propri bisogni di consumatore – tanto quanto durante la visita vera e propria, fino ai *feedback* che possono giungere dopo il viaggio – quando il visitatore condivide (online e offline) la propria esperienza con un gruppo più o meno ampio di persone.

Per quanto riguarda dunque l'ambito turistico, i *big data* coinvolti nel sistema di transizione delle informazioni provengono da differenti fonti [Demunter 2017, 9-16]:

- sistemi di comunicazione: operatori telefonici, *smartphone*, post sui social media;
- web: attività sul web, siti web dinamici (per esempio quelli in cui si possono acquistare soggiorni o verificare informazioni generate da altri utenti:

²² Le sigle riportate in figura sono da intendere come segue: NTO = National Tourism Organization; RTO = Regional Tourism Organization; LTO = Local Tourism Organization; CRS/GDS = Computer Reservation System / Global Distribution System. La figura è elaborata da Gretzel et al. a partire da Werthner, H., & Klein, S. (1999). *Information technology and tourism: A challenging relationship*. Wien: Springer-Verlag.

Booking.com e TripAdvisor, che generano dati relativi alle informazioni ricercate/inserite e alle preferenze/comportamenti degli utilizzatori), siti web statici (da cui si ricavano le informazioni presenti sugli stessi);

- dati generati dai processi aziendali: sistemi di prenotazione (di mezzi di trasporto, alloggio, biglietti per attività), operazioni di cassa degli esercenti, operazioni finanziarie;
- sensori: dati sul traffico, sull'utilizzo dell'energia (sensori smart in città o negli edifici), immagini provenienti dal satellite (che mostrano per esempio l'evoluzione dell'urbanizzazione);
- *crowdsourcing*: sviluppo collettivo di dati, come nel caso di piattaforme (Wikipedia) o raccolte di informazioni, fotografie (Flickr), dati etc.

Le esperienze digitali e la raccolta, l'analisi e l'utilizzo dei *big data* per creare *knowledge* condiviso sono *driver* importanti per lo sviluppo di una destination: possono aiutare a predire il comportamento e i bisogni dei turisti, permettere un miglior management basato sull'osservazione degli elementi che sono risultati positivi e/o negativi per gli utenti, generare una conoscenza condivisa di problematiche e comportamenti diffusi [Del Vecchio et al. 2018].

Rimangono però presenti delle criticità importanti: la difficoltà di accesso ai *database* (spesso privati o gestiti da aziende che non li mettono a disposizione di altri), i *bias* di selettività generati dal "rumore" diffuso (si intende in questo caso l'enorme numero di dati disponibili che rende difficile selezionare quelli necessari o utili per i propri obiettivi di ricerca), la qualità e comparabilità nel tempo dei dati raccolti, la necessità di avere persone esperte e competenti, sostegno finanziario e algoritmi strutturati per processare debitamente le informazioni in modo da ottenerne un *knowledge* utile e utilizzabile da parte degli stakeholder [Demunter 2017, 21-28].

Inoltre, la sicurezza in materia di privacy, che già abbiamo affrontato in precedenza, emerge come problema forte anche nell'ambito turistico. Se infatti la preoccupazione relativa all'uso dei propri dati è incentrata sulla quotidianità della propria esperienza di vita, la possibilità che enti politici esterni al Paese o al luogo geografico di provenienza e società private "sconosciute" (perché lontane dal proprio ambiente) si impossessino di queste informazioni e le usino a proprio piacimento ingigantisce le paure relative alla cessione della privacy.

Uno studio condotto da Buhalis e Amarangganna (2015) rivela a questo proposito che, se da una parte i turisti si dimostrano molto attivi e sicuri nell'utilizzare molteplici strumenti ICT per supportare le proprie decisioni (ricerca di informazioni, richieste sui servizi locali, acquisti o prenotazioni online) e per condividere le proprie esperienze (nei social media o nei blog), i dubbi relativi alla sicurezza dei propri dati nel momento in cui essi vengono ceduti a terzi sono il motivo principale per il quale non accetterebbero una diretta cessione degli stessi al *network* di stakeholder dell'industria locale.

Anche Yoo (2017) e i suoi colleghi dimostrano con la loro indagine che a creare una visione negativa rispetto all'intenzione d'uso di *app* turistiche è proprio la cessione di dati personali a terzi (in particolare per quanto riguarda geo-localizzazione e preferenze). Gli studiosi, infatti, analizzando i processi di *gamification* (ovvero di utilizzo di meccanismi tipici del *gaming* in ambienti esterni alle piattaforme di gioco) in atto all'interno del settore turistico realizzano che, se da una parte la qualità delle informazioni e la possibilità di ottenere in queste *app* dei *network* di relazioni impattano in modo positivo sull'utilità e la facilità d'uso, dall'altra la necessità di cedere i propri dati personali frena l'utente dall'aderire a questo tipo di *smart app*. Il caso del "Google Maps tourist guide program" studiato nell'articolo mostra in particolare come le *location information* – che permettono più efficienza nel consumo delle risorse, riduzione del traffico e dei momenti di attesa attraverso l'ottimizzazione delle *travel routes* e supporto alle comunicazioni tra turisti e comunità/attività locali – siano uno dei principali motivi che rendono più difficile l'adesione e l'uso di queste *app* da parte dei *visitor*.

Emerge quindi un problema strutturale, per certi tratti contraddittorio: da una parte i *visitor* sono frequentatori attivi dei mezzi tecnologici e condividono spontaneamente numerosi dati personali relativi alle loro esperienze di visita (dalla geo-localizzazione alle attività svolte); dall'altra, nel momento in cui viene loro chiesto di condividere i medesimi dati direttamente con i gestori dei servizi stessi, essi rifiutano, dubitando della privacy delle proprie informazioni personali e dell'integrità del sistema che andrebbe a utilizzarle. Questo tipo di reazione nei confronti dell'esplicita richiesta di uso dei *data* è riscontrabile in molteplici situazioni relative a vari tipi di servizi. Gli utenti, posti davanti alla reale transizione di proprie informazioni nelle mani di terzi, temono per la privacy di informazioni che in realtà spesso sono comunque già a disposizione delle stesse entità [Gretzel et al. 2015a, 562]. Risulta però chiaro che il *network* di stakeholder di una destination turistica raccoglie dai social media, dai blog, dagli articoli online, dagli accessi

alle reti Wi-Fi pubbliche dati relativi ai luoghi più visitati, ai servizi di ristorazione più utilizzati, alle “parole chiave” pubblicate rispetto a certe attività di visita (come avremo modo di vedere più oltre nel capitolo, per esempio con lo studio di Marine-Roig e Clavé (2015) relativo alla Sagrada Familia o di Bellini, Cenni, Nesi e Paoli (2017) sulla città di Firenze). I *data* che verrebbero richiesti agli user – nel caso di una cessione ai gestori dei servizi – sono perciò già disponibili agli stakeholder, anche se in via meno diretta. Perché preoccuparsi di una gestione anonima e regolamentata degli stessi?

Come sottolineano Buhalis e Amaranggana (2015) nel loro già citato studio, il problema è fondamentalmente di tipo comunicativo. Manca infatti una chiara rappresentazione del sistema di raccolta e analisi dei dati, oltre che una spiegazione di come positivamente questi vadano a migliorare l’efficienza dei servizi e a stimolare una personalizzazione sempre più precisa – la quale, ricordiamo, è parte integrante delle nuove frequenti richieste da parte dei *visitor* stessi. Di fondamentale importanza diviene quindi il controllo della qualità dei dati e dei sistemi di *data storage*, oltre che una regolamentazione complessiva dell’utilizzo degli stessi che lo vincoli unicamente ai *provider* dei servizi. Un trattamento dei dati personali che deve quindi sempre essere sensibile, affidabile, in grado di evitare ogni abuso [Werthner et al. 2015, 7-9].

Nonostante queste apparenti reticenze in materia di privacy, nei fatti la popolazione globale genera oggi sempre più dati, non soltanto connettendosi al web ma anche attraverso l’IoT (*Internet of Things*)²³. Come dimostra il grafico rielaborato da Lewis e Chad (figura 2.6), un minuto sul web innesca un numero enorme di azioni, condivisioni e *data* creati.

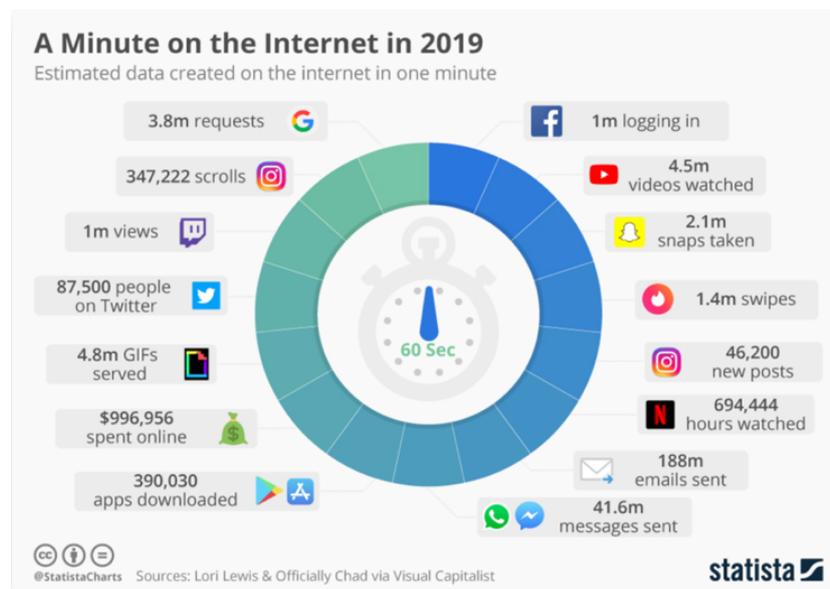
Non va però dimenticato che la popolazione così “connessa” è molto limitata: nel 2019 il 58,8% della popolazione globale aveva accesso a Internet, e di questa quasi la metà risiedeva in Asia²⁴. Come teorizza Sarah Laborde, esiste dunque un «“WEIRDO” problem of data analytics: most people are not Western, Educated, Industrialized, Rich, Democratic and Online» [Moritz 2016]. La maggioranza della popolazione mondiale *non* è infatti costantemente connessa, alla ricerca di informazioni sul web, in procinto di generare dati. Inoltre, la distribuzione di popolazione con accesso a Internet non è uniforme né

²³ Termine coniato da Kevin Ashton (MIT) nel 1999, con cui si intendono i vari dispositivi di uso personale che però fondano la propria operatività su una connessione costante alle piattaforme Internet e su una costante generazione di dati

²⁴ <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2020.pdf> – Presentazione del report del 2020 da parte della International Telecommunication Unit (ITU), agenzia delle Nazioni Unite (ultima consultazione 08/09/2020)

all'interno dei diversi Paesi né tra i continenti. Questi sono forse i *bias* più rilevanti relativi all'uso dei *big data* per informare processi decisionali: essi generano sì importantissime informazioni che possono rendere più efficaci ed efficienti molti sistemi di management, ma rimangono limitati a una piccola (e non perfettamente eterogenea) *porzione* della popolazione che verrà potenzialmente toccata dalle decisioni prese tramite l'analisi dei dati stessi.

Figura 2.6: Un minuto su Internet (2019)



Fonte: Lewis, L., & Chad, O., *Visual Capitalist*²⁵, su dati di <https://www.statista.com>

2.3.2 Smartness e turismo: la Smart tourism destination

Il turismo e tutte le industrie a esso legate costituiscono un campo di sperimentazione che negli ultimi decenni ha subito una netta accelerazione: la sua notevole diversificazione, infatti, lo ha reso un mercato innovativo, fortemente globalizzato e in cui ci sono ampi margini per la competitività [Sigalat-Signes et al. 2020, 96]. L'industria turistica è inoltre da sempre uno degli ambiti di maggiore utilizzo e implementazione delle ICT, essendo un'attività di per sé legata all'informazione: è proprio nei servizi di prenotazione che ha avuto origine negli anni Sessanta uno dei primi *world wide electronic network* [Werthner

²⁵ <https://www.visualcapitalist.com/what-happens-in-an-internet-minute-in-2019/> - (ultima consultazione 08/09/2020)

et al. 2015, 2-3]. Le trasformazioni avvenute all'interno del settore turistico durante gli ultimi decenni devono in gran parte la loro origine alle repentine modificazioni degli strumenti ICT, che hanno permesso un ampliamento e una modificazione di prodotti, attività, management e marketing, ma anche di informazioni, prenotazioni, acquisti e tipologie di esperienza, tali da rendere ormai complesso distinguere le attività online e quelle offline, di fatto dando spazio alla compenetrazione dei due "sistemi" all'interno dei vari processi collegati alla visita di una destination [Sigalat-Signes et al. 2020].

Come abbiamo ampiamente discusso fin qui, è chiaro che il fenomeno turistico sia complesso sia da definire che da governare, in quanto comprende asset e attori specificatamente legati al settore, ma si costituisce anche di agenti esterni e di attività non direttamente assimilabili al "turismo", che però divengono parte fondamentale dell'esperienza vissuta dal visitatore (un esempio chiaro ne è la ristorazione). Considerando quindi la complessità dell'esperienza turistica assieme all'opportunità data dal mondo *technology-mediated*, che attraverso i *big data* è in grado di generare e gestire informazioni essenziali per un migliore sviluppo del sistema, si può identificare nella Smart City un punto di partenza fondamentale – grazie alla disponibilità di infrastrutture tecnologiche già presenti nella stessa e di strumenti adatti a processare grandi quantità di dati – per poter implementare il management turistico (delle destination urbane, in questo caso) attraverso l'utilizzo di ICT.

Una delle problematiche principali per l'avvio di esperienze di management e governance di destination che utilizzino i flussi di *big data* per generare informazioni utili risiede nella presenza di un enorme *gap*, che riguarda l'applicazione dei sistemi legati alle ICT in contesti più ampi rispetto alla singola "attrazione" o al singolo settore (per esempio quello relativo al controllo dei flussi di traffico). Difficilmente, infatti, sono state teorizzate o applicate strategie efficaci di raccolta, scambio e lavorazione dei dati in vista di un loro utilizzo per decisioni relative allo sviluppo e/o al management di un sistema-destination [Gretzel et al. 2018, 201].

L'uso di *big data* – spesso disponibili senza costi – da parte del management delle destination è però ampiamente riconosciuto [Buhalis & Amaranggana 2013; Buhalis & Amaranggana 2015; Gajdošík 2018; Gretzel et al. 2015b; Ivars-Baidal 2019; Lamsfus et al. 2015] come una grande opportunità per lo sviluppo del settore turistico: nell'ultimo decennio è sorto un esteso dibattito relativo alle cosiddette "Smart tourism destination", ovvero a una tipologia di management delle località turistiche che veda

un'interconnessione costante tra i partner coinvolti attraverso piattaforme che permettano loro di osservare, comprendere e utilizzare i dati (raccolti tramite le ICT presenti nella destination) al fine di migliorare la performance propria e globale del sistema, anche per quanto concerne l'interazione con i clienti.

Come teorizzano Buhalis e Amaranggana (2013, 557), l'elemento di base necessario per formare questo tipo di *network* è la presenza di una piattaforma tecnologica attraverso la quale gli stakeholder – costantemente connessi – possano scambiare e recepire informazioni in tempo reale, provenienti sia dal sistema “smart” della destination (quindi sensori, IoT, previsioni dei flussi, etc.) sia dagli altri partner. Questo tipo di approccio prevede la raccolta di una quantità importante di *big data* utili a operare nel senso di una resa efficace ed efficiente del sistema-destination, a partire dagli ambienti con tecnologie integrate, dagli strumenti IoT, dai processi di responso da parte degli utenti (sia tramite la loro attività online che sul luogo), dagli *end-user device* (perciò i *device* personali), dai *touchpoint* ovvero i punti di contatto fisico o telematico tra utente e azienda, dagli stakeholder che utilizzano la piattaforma. La possibilità di ottenere informazioni – spesso in tempo reale – da parte degli utenti e degli altri operatori (economici e non) all'interno della località permette agli stakeholder di svolgere in modo migliore la propria attività, operando in vista degli obiettivi comuni con il maggiore *knowledge* disponibile a partire dalla situazione reale che dai dati stessi viene così “fotografata”.

Per evolvere verso la *Smart destination* si deve quindi poter fornire agli attori del settore un'infrastruttura ICT adeguata, che permetta loro di ottimizzare i propri servizi e personalizzare le informazioni che vengono trasferite al cliente in base ai suoi bisogni [Lamsfus et al. 2015].

Raccogliamo a questo punto alcune definizioni di *Smart tourism destination*, che ci permettano di riassumere il concetto:

- «A Tourism Destination is said to be Smart when it makes intensive use of the technological infrastructure provided by the Smart City in order to: (1) enhance the tourism experience of visitors by personalizing and making them aware of both local and tourism services and products available to them at the destination and (2) by empowering destination management organizations, local institutions and tourism companies to make their decisions and take actions based upon the data

produced in within the destination, gathered, managed and processed by means of the technology infrastructure.» [Lamsfus et al. 2015, 367]

- «A Smart tourism destination is a place that responds to the requirements of the present global and mobile elites by facilitating access to tourism and hospitality products, services, spaces and experiences through ICT-based tools and where a healthy social and cultural environment can be found through a focus on the city's social and human capital. On the other hand, it also implements innovative and entrepreneurial businesses and fosters the interconnectedness of businesses.» (de Lurdes Calisto & Gonçalves 2017) [Eberhardt 2019, 8]
- «Smart Tourism Destinations can be perceived as places utilizing the available technological tools and techniques to enable demand and supply to co-create value, pleasure, and experiences for the tourist and wealth, profit, and benefits for the organizations and the destination.» [Boes et al. 2015, 394]
- «[Smart tourism destination is] an innovative tourist destination, built on an infrastructure of state-of-the-art technology guaranteeing the sustainable development of tourist areas, accessible to everyone, which facilitates the visitor's interaction with and integration into his or her surroundings, increases the quality of the experience at the destination, and improves residents' quality of life.» [Lopez de Avila 2015, come citato da Gretzel et al. 2015b, 180]
- «Smart destinations are geographic areas of touristic value in which a variety of smart technologies are implemented to orchestrate and support value creation and exchange among the various actors within the tourism system.» [Gretzel et al. 2018, 200]
- «A Smart tourism ecosystem (STE) [ndr: identificabile con la Smart tourism destination] consequently can be defined as a tourism system that takes advantage of smart technology in creating, managing and delivering intelligent touristic services/experiences and is characterized by intensive information sharing and value co-creation.» [Gretzel et al. 2015a, 560]

Come si evince da queste definizioni, il focus centrale della teoria sulle Smart tourism destination è sull'uso delle ICT per informare le decisioni di *business* e per fornire un'esperienza migliore ai visitatori. All'interno di questo tipo di implementazione del sistema-destination è facile riconoscere forti nessi con i concetti di competitività,

sostenibilità, inclusività e management che già sono alla base delle teorizzazioni sulla Smart city di cui abbiamo discusso nel primo capitolo (come mostra la tabella 2.2).

Tabella 2.2: La Smart tourism destination in rapporto alle dimensioni della Smart city

Possibili applicazioni al turismo	Funzione	Componenti della destination – dalle 6As di Buhalis (2013)	Dimensione della Smart city
Realtà aumentata: permette ai visitatori di sperimentare la ri-creazione di siti turistici e il viaggio nelle epoche	Interpretazione	Attrazioni	Smart people & Smart mobility
Sistemi di tracciamento dei veicoli: informazioni in tempo reale sul sistema viario che possono essere distribuite ai <i>device</i> degli <i>end-user</i>	Pianificazione	Accessibilità	Smart mobility & Smart living
Domanda energetica: l'industria alberghiera attraverso i dati sui flussi turistici e quelli provenienti dai sensori può prevedere le necessità energetiche e monitorare i propri consumi	Sostenibilità	Amenità	Smart environment
Guida multi-lingua: può permettere di gestire le informazioni e distribuirle ai <i>device</i>	Assistenza	<i>Available Packages</i>	Smart people, smart mobility
<i>QR code</i> e tecnologia <i>NFC</i> : utilizzabili per accedere a bacini di informazioni a partire da un punto di contatto nei luoghi di interesse	Marketing di prossimità	Attività	Smart mobility
<i>Complaints Management System</i> : permette di ottenere da parte dei visitatori un <i>feedback</i> sulle attività svolte e sui servizi fruiti nella destination	<i>Feedback</i>	<i>Ancillary Services</i>	Smart living

Fonte: rielaborazione da Buhalis & Amaranggana (2013), p. 559

Le tipologie di ICT che sono individuate [Buhalis e Amaranggana 2013; Gajdošík 2018, 67] come di vitale importanza per rendere una destination smart sono in genere: il Cloud Computing, l'IoT, gli *End-User Internet Service Systems*.

- Il *Cloud Computing* permette di accedere a solide piattaforme tecnologiche e ai dati in esse immagazzinati attraverso determinate reti, in qualsiasi momento e luogo.

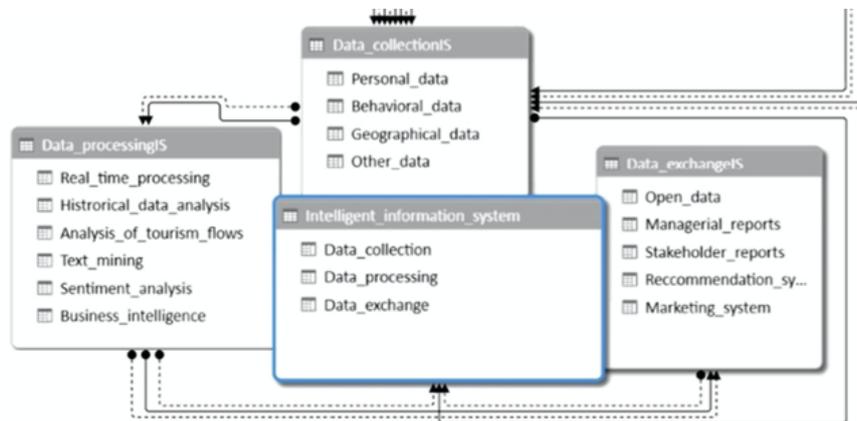
Questo tipo di servizi stimola la condivisione di informazioni – che è elemento vitale, come abbiamo già visto, per il funzionamento di una destination che si basa *de facto* su reti di contatti. Un tour turistico, dunque, può virtualmente esistere senza essere installato nei *device* degli utenti, ma operando soltanto in Cloud Computing.

- L'*IoT* (che permette la connessione di oggetti d'uso quotidiano) può produrre informazioni e analisi dei dati, oltre che automazione e controllo dei processi. Per esempio, la presenza di *chip* nei biglietti d'ingresso in una determinata attrazione può consentire ai fornitori del servizio di visualizzare gli spostamenti e le occasioni di consumo dell'utente, permettendo un migliore management del servizio stesso e una comunicazione che sia basata sugli interessi del singolo consumatore.
- Il termine "*End-User Internet Service System*" si riferisce a numerose applicazioni che a diversi livelli operano connettendo i *device* degli utilizzatori ai due precedenti componenti tecnologici. Questo tipo di sistemi può essere esemplificato dalle applicazioni di mobilità urbana: spesso i *provider* di servizi di trasporto creano *mobile-app* attraverso le quali gli utenti possono identificare il mezzo più vicino o lo spostamento dello stesso nei diversi punti di sosta, in modo da organizzare il proprio viaggio sulla base di informazioni in tempo reale.

Gajdošík (2018) – in uno studio approfondito quanto raro nel panorama teorico relativo alle Smart destination [Gretzel et al. 2018, 201] – propone un articolato ma sufficientemente omnicomprendivo modello per la sintesi concettuale di un sistema informativo da utilizzare nelle Smart tourism destination. Lo studio del ricercatore struttura un sistema di raccolta dati («Data collection layer») che ricava informazioni dalle *app* per smartphone come dalle *smart card*, dai social media e dai motori di ricerca, generando un grande ammontare di *data* relativi a provenienza geografica, fasce d'età, geolocalizzazione, *sentiments*, *ratings*, servizi usati durante il soggiorno. Tutti questi dati – categorizzati come «personal», «behavioral», «geographical» e «other» [Gajdošík 2018, 71] – vengono processati attraverso procedure di *text mining*, *sentiment analysis*, o ancora da parte della *business intelligence*, fino a portare allo scambio delle informazioni così strutturate, sotto forma di *open data*, report, raccomandazioni o azioni che informino il sistema di marketing (figura 2.7). L'operazione di Gajdošík evidenzia un punto chiave nella gestione di questo tipo di sistemi: una volta raccolti e analizzati, i dati vanno *distribuiti* alla rete di stakeholder interessati, sotto forma però di strutture e rapporti

informativi che essi siano in grado di comprendere e analizzare a propria volta, per poterli infine utilizzare nel proprio processo strategico e decisionale.

Figura 2.7: Parte conclusiva del *Conceptual model of intelligent information system* di Gajdošík



Fonte: Gajdošík (2018), p. 71

2.3.3 Casi di impiego dei big data per il turismo

Come abbiamo già sottolineato, la maggioranza dei casi di utilizzo dei *big data* si realizza all'interno di attività limitate a un singolo settore o attrattiva di una destination. Nel tentativo di dare uno sguardo a quali possibilità siano date dall'analisi dei dati forniti dagli utenti, riserviamo questo paragrafo al percorrere differenti progetti sviluppati in quest'ambito.

Molti sistemi di gestione di reti di *data* si basano sull'interazione con gli utenti. "LinkNYC" è un servizio urbano presente nella città di New York, che fornisce ai visitatori informazioni relative alla viabilità, alla direzione migliore da prendere per spostarsi in un determinato luogo, agli eventi culturali previsti nei dintorni (per esempio tramite "#ArtonLink"²⁶). Il servizio si sviluppa attraverso colonnine distribuite lungo gli assi viari, che permettono una connessione Wi-Fi e hanno incorporati una stazione di ricarica per gli *smartphone* e un tablet interattivo in cui cercare le informazioni²⁷ [Anthopoulos 2017,

²⁶ Si tratta di un servizio connesso a LinkNYC (ma attualmente disponibile anche su LinkNWK – Newark e su LinkPHL – Philadelphia) che permette di mostrare sulle colonnine cittadine opere di artisti locali. Per altre informazioni rinviamo a <https://linklocal.typeform.com/to/gvu11k> (ultima consultazione 20/09/2020)

²⁷ <https://www.link.nyc> – Sito web di LinkNYC (ultima consultazione 20/09/2020)

141; Gardner & Hespanhol 2018, 59]. Un analogo sistema di colonnine urbane “intelligenti” è stato progettato da un programma del 2011 nella città di Parigi: startup, aziende e scuole hanno partecipato attivamente a un concorso per la creazione di strumenti smart in grado di fornire ai residenti e ai visitatori servizi per l’informazione, la mobilità, l’inclusione sociale e il risparmio energetico [Ejarque 2015, 302-303]. Nel 2012 la città di Bordeaux ha lanciato la campagna “L’effet Bordeaux”²⁸, che mirava a comunicare in modo innovativo la città ai turisti: tramite collegamenti attraverso codici QR – distribuiti nelle strade cittadine – i visitatori potevano accedere a differenti video di presentazione della città da parte dei residenti [Ejarque 2015, 108].

Lo studio di Bellini, Cenni, Nesi e Paoli (2017) sulla città di Firenze e il comportamento dei suoi *city user* ci permette invece di riflettere su come l’analisi dei *big data* possa migliorare le decisioni urbane. La ricerca in questione, tramite la raccolta di dati dagli *APs* (*Access Points*) del “Firenze Wi-Fi”, ha consentito di analizzare gli spostamenti degli utenti nel centro storico. Comprendere il comportamento delle persone che vivono la città è infatti essenziale per il management della Smart destination, sia da un punto di vista prettamente organizzativo e/o urbanistico, sia per quanto concerne gli stakeholder del settore turistico. Utilizzare gli strumenti per il monitoraggio del traffico, i punti di accesso del Wi-Fi, i servizi GPS integrati nei diversi *device* per visualizzare gli spostamenti dei *city user* può rivelarsi importante per comprendere i percorsi più utilizzati e i punti di riferimento principali attorno a cui si svolge quindi non soltanto la vita cittadina ma anche la visita turistica. Attraverso l’utilizzo degli *APs* Wi-Fi, collegati e riuniti in matrici OD²⁹ Bellini e i colleghi hanno quindi creato una *OD Spider Flow*, ovvero una mappa dei punti “caldi” con riferimento agli spostamenti da/a ogni singolo punto rispetto agli altri: il risultato è un grafico interattivo che mostra le traiettorie principali di movimento all’interno del centro storico di Firenze, con origine e destinazione delle stesse rispetto ai punti di interesse segnalati.

Angelidou, Karachaliou, Angelidou e Sylianidis (2017, 29-30) hanno studiato invece progetti di Smart city che si siano occupati di promuovere asset culturali specifici della città. Le diverse città analizzate (tutte individuate come *benchmark* per i progetti Smart city da parte dell’Unione Europea) hanno dimostrato di avere differenti visioni rispetto ai

²⁸ <https://vimeo.com/34792476> – Video di presentazione (ultima consultazione 20/09/2020)

²⁹ Matrici Origine-Destinazione, ovvero matrici che hanno un numero di righe e di colonne pari al numero di luoghi identificati, il cui generico elemento “*d;o*” identifica il numero di spostamenti con origine nel luogo “*o*” e destinazione in “*d*” [Bellini et al. 2017]

programmi strutturati e implementati: iniziative volte allo sviluppo turistico, al miglioramento della qualità della vita, oppure all'ottimizzazione di un servizio pubblico. La strategia "Barcelona Smart City" si basa su mappe interattive, sulla creazione di un'agenda degli eventi culturali, su applicazioni dedicate alla mobilità o *journey planner* per promuovere e proteggere il proprio patrimonio culturale come asset specifico della destination. Amsterdam lavora invece sulla viabilità urbana e sulla qualità della vita, attraverso una pianificazione partecipata dell'urbanizzazione e degli spazi pubblici, un'innovazione *citizen-driven* (con l'uso dei Living Lab per implementare i servizi cittadini) e una *urban guide* che presenti i punti di interesse principali personalizzati per il cliente-visitatore. "Smart London" è infine un'iniziativa Smart city iniziata nel 2013, che si occupa del patrimonio culturale di Londra vedendolo come servizio pubblico per i cittadini: attraverso un *policy making* e una pianificazione urbana e d'uso del patrimonio che siano fortemente partecipativi, la municipalità si propone di "restituire" i beni culturali ai cittadini, che ne sono i primi fruitori e proprietari.

La città di Barcellona rappresenta un caso studio particolarmente interessante nell'ambito della *smartness*: ha avviato nell'ultimo decennio un importante processo di riorganizzazione delle proprie infrastrutture sia fisiche che di ICT, al fine di creare un ambiente urbano che fosse più vivibile e sostenibile, oltre che "a misura" di cittadino. La strategia di rinnovamento della città passa attraverso la ri-attualizzazione dell'idea di "città produttiva" – che spinge quindi ad attrarre nuove aziende all'interno del contesto territoriale –, il miglioramento della governance verso la trasparenza e l'inclusività, la partecipazione attiva e costante da parte di tutti gli stakeholder, una maggiore attenzione allo spazio pubblico e al patrimonio artistico-culturale, e un uso oculato dei *big data* per pianificare gli spazi cittadini e i servizi urbani [Vives 2018, 26-29].

All'interno di questo progetto complessivo, Barcellona ha ampliato la quantità di *open data* a disposizione del pubblico e del *business* per permettere decisioni *smart* e possibilità di innovazione. L'uso dello *user-generated content* è di fondamentale importanza per analizzare i *big data* in vista di attività decisionali: esso proviene dalle *review* dei consumatori, ma anche dai contenuti inseriti su blog e social, su piattaforme di *media-sharing* e comunità virtuali. L'utilizzo di questi dati informativi e il loro incrocio con la situazione attuale permette di supportare il *decision making* delle attività di *business* con dati reali e tangibili, allocando le risorse in modo ottimale e identificando problematiche e potenziali nuovi asset da implementare. Analizzando i contenuti generati dai visitatori

della Sagrada Familia, Marine-Roig e Clavé (2015) hanno incrociato le parole più utilizzate sul web e i *sentiment* relativi alle stesse con altre tipologie di dati, fino a giungere a identificare problematiche latenti – come la lunghezza e lentezza della fila per l’accesso – e nuove opportunità che potrebbero essere sfruttate – ad esempio suggerimenti per la creazione di un servizio di biglietteria online.

Come riporta la ECM, la *smartness* va dunque applicata nei diversi campi della governance, primo tra tutti il marketing. L’attenzione, come abbiamo spesso ripetuto, va data non soltanto ai visitatori ma anche ai residenti e agli agenti di *business* della destination, che devono essere coinvolti nelle decisioni. Si deve cercare di ottenere quindi un consenso maggioritario riguardo alle politiche di attrattività: che tipo di segmenti privilegiare e quali rendere oggetto di un marketing differenziato in modo da “mutarli” da visitatori potenziali a effettivi; se prediligere la “quantità” di turisti, quindi spingere per un numero più elevato possibile di presenze, o la “qualità”, quindi ricercare visitatori con alto profilo socio-culturale; quali attrattive ulteriori rispetto ai punti di maggiore interesse vadano comunicate in maniera più attiva, anche attraverso una spinta a “esplorare” nuovi territori; che tipo di relazione intrattenere con i residenti. Altro punto di fondamentale importanza per il management di una destination è la capacità di gestire i visitatori *on-the-ground*: aumentare gli orari di apertura e la loro stagionalità, introdurre *visitor flow system* (percorsi guidati o migliori integrazioni con il trasporto pubblico), proibire l’accesso ai centri storici ai veicoli, incrementare lo staff presente in loco, sono tutti meccanismi utili a gestire in modo migliore l’afflusso e le direzioni di visita dei turisti [European Cities Marketing 2018, 15-17].

Per quanto attiene strumenti più specificatamente tecnologici, la loro implementazione serve da una parte a monitorare e misurare i dati e le informazioni relative al settore turistico (numero di posti di soggiorno disponibili, numero giornaliero di visitatori, attrazioni chiave e loro entrate giornaliere, ma anche variazioni nella crescita/decrecita della popolazione locale, opinione dei residenti rispetto al turismo...), dall’altra a migliorare l’esperienza di visita (per esempio attraverso sistemi di prenotazione online per le attrazioni, *chat bot* e intelligenza artificiale per fornire informazioni e risposte immediate sui siti web, tracciamento dei flussi attraverso i dati provenienti dagli smartphone, monitoraggio delle code...) [European Cities Marketing 2018, 19-27].

Un ultimo caso di analisi, sebbene relativo al 2003, può mostrarci la direzione giusta per intraprendere questo tipo di connessione tra utilizzo degli strumenti ICT e governance

delle destination. Morgan, Pritchard e Piggott (2003) hanno studiato le azioni messe in campo dalla Nuova Zelanda per implementare e migliorare la gestione del Paese come destination turistica. Più che un brand-prodotto per una nazione, si tratta in questo caso – come rilevano gli autori – di un *brand-corporate*; inoltre, non si è attuata una strategia volta a creare un brand *ex novo*, ma un’operazione di *re-branding*, dato che il brand-Paese esisteva già in precedenza ed è stato ri-attualizzato attraverso una serie di azioni mirate. Il turismo rappresentava al momento dello studio la maggiore industria (anche per numero di impieghi) per la Nuova Zelanda, che veniva posizionata sul mercato e pubblicizzata come “The Orchard of the Pacific”, e poi sotto lo slogan “The New Zealand Way”.

L’organizzazione nazionale per il turismo – “TNZ”, ovvero “Tourism New Zealand” – ha quindi operato attraverso differenti strumenti:

- un piano di comunicazione esterna che include presentazioni rivolte anche agli altri settori, in particolare quelli industriali, comprensivi di quelli ad ampia partecipazione maori;
- un *database* aziendale degli attori partecipi che possa sostenere la gestione delle relazioni e delle comunicazioni da parte di TNZ;
- il miglioramento del sito www.tourisminfo.govt.nz³⁰ a favore dei visitatori e del settore turistico stesso;
- lo sviluppo di una rete interna di condivisione informazioni per TNZ;
- l’ampliamento del bacino di utenti raggiunti dalle campagne informative: si ricercano come target gli *interactive traveller* – persone giovani o giovanili, che amano viaggiare e fare nuove esperienze, spesso molto attivi sul web e sui social media in particolare – con un potere informativo forte come *driver* per rendere la Nuova Zelanda una destination di tendenza.

Queste azioni, nella direzione di un rinnovamento del brand “New Zealand” e di un miglioramento della gestione condivisa con tutti gli stakeholder, hanno portato allo sviluppo di un sito web che presenta oggi ogni tipo di informazioni necessarie sulle

³⁰ Oggi <https://www.newzealand.com/int/>, è il principale portale di accesso alle informazioni turistiche relative al Paese. Gestito dalla corporate TNZ, presenta informazioni per la visita complete di *travel route*, tempi di percorrenza, occasioni per il soggiorno e indicazioni sui mezzi di trasporto (ultima consultazione 13/10/2020)

attività che possono essere svolte nella destination, oltre a permettere di trovare alloggi, noleggiare un mezzo di trasporto, identificare l'itinerario di viaggio che si preferisce³¹. Si è quindi reso operativo un portale web in grado di riunire gli attori dei differenti settori economici (dall'alberghiero, al culturale, ai trasporti) e di fornire celermente e a costo zero non solo informazioni ma anche consigli di visita: questo tipo di approccio vicino all'utente finale e personalizzato per i suoi bisogni specifici rappresenta lo sviluppo ideale verso una Smart tourism destination.

2.3.4 Problematiche e criticità dello Smart tourism

Le Smart tourism destination, basandosi di fatto sull'infrastruttura ICT propria delle Smart city, presentano in partenza le stesse problematiche relative a utilizzo dei *big data*, ingerenza dei *Big Tech*, governance tecnocratica, di cui si è precedentemente discusso. Diventa di vitale importanza quindi comprendere chi controlli le ICT all'interno della destination, che obiettivi si ponga questa entità e chi benefici dei progetti che vengono sviluppati in questo campo [Ivars-Baidal et al. 2019, 1590].

L'ambito di competenza delle Smart tourism destination apre però ulteriori, nuove discussioni, concernenti tanto la privacy dei dati dei *visitor* – tematica di cui si è parlato in precedenza – quanto gli assetti di governance che vengono a crearsi tramite la condivisione delle informazioni e dei progetti tra gli stakeholder.

È innanzitutto da rilevare una critica che si muove in vari settori e che concerne la sostenibilità. Come si ripete dal primo capitolo, la sfida cui le “nuove città” (dalla *Creative City* di Florida ai luoghi terzi di Klinenberg, fino alla Smart city) cercano di rispondere è aumentare la propria efficienza, migliorare la governance, minimizzare il dispendio di risorse e rendere sostenibili le proprie attività. Molti studiosi criticano a questo riguardo un tipo di approccio che vuole “sostenibilità a tutti i costi”: se è reale la necessità di rendere più sostenibili a livello economico, sociale, culturale, ambientale le attività umane, è di certo condivisibile anche la visione secondo cui molti dei progetti sostenibili si basino in realtà su “azioni-immagine”, volte più a intercettare una domanda sempre più attenta all'aspetto ecologico e al mantenimento degli ecosistemi culturali (si pensi per esempio al vasto mercato del cosiddetto “eco-tourism”, che si fonda proprio sulla ricerca

³¹ <https://www.newzealand.com/int/> – Sito web di Tourism New Zealand

di destination in cui la visita abbia impatto zero non solo sull'ambiente ma anche sulle società che ci vivono) che non a operare vere azioni di "cambiamento". A questo riguardo, Yoo, Kwon, Na e Chang (2017, 4) si mostrano scettici sul fatto che la sostenibilità in ambito turistico si possa raggiungere attraverso programmi di Smart destination: «sustainability» sembra anche in questo campo essere più che altro una *buzzword*, utilizzata per intercettare un pubblico più vasto – aumentando quindi i profitti – e per migliorare la propria immagine e dunque la propria competitività in un mercato globale sempre più orientato a premiare le iniziative "sostenibili". Le politiche volte alla sostenibilità del turismo, infatti, si muovono su molti livelli e fioriscono soprattutto nell'amministrazione delle grandi destination urbane. I progetti sono ampi e numerosi (dal contingentamento dei flussi alla riduzione delle crociere, dalla distribuzione spaziale dei percorsi di visita alla possibilità di "prenotare" l'accesso in città, dallo stop a nuove strutture ricettive alle strutture *eco-friendly*), ma spesso si dimostrano complessi da realizzare – a livello tanto amministrativo quanto economico – e rimangono sul piano strategico senza divenire operativi ad ampio raggio.

Punto cruciale della strategia smart per una destination risulta in ogni caso essere, abbiamo visto, la capacità di raccogliere, gestire e analizzare i dati provenienti dall'ambito del turismo – e dai settori a esso legati – in modo da utilizzarli per migliorare il management della città e l'esperienza di visita, rendendo il turismo sempre più sostenibile. Tuttavia, è davvero realistica una simile prospettiva [Sigalat-Signes et al. 2020, 98]? Come abbiamo rilevato anche nel corso della trattazione sulle Smart destination, da una parte non esistono sufficienti studi sul campo o progettazioni realistiche di quelle "piattaforme" che dovrebbero permettere l'analisi e lo scambio di tali informazioni, utili a modellare le decisioni degli stakeholder. Dall'altra, i vari contributi scientifici esaminati [Boes et al. 2015; Buhalis & Amaranggana 2013, 2015; Gretzel et al. 2015a, 2018] non riescono a dare un'idea di *come* effettivamente questa *smartness* diffusa debba essere raggiunta e in che cosa essa si concretizzi. Permane quindi, come nel caso delle Smart city, un approccio confuso che non permette di delineare con esattezza né le caratteristiche strutturali *reali* di una Smart tourism destination, né progetti completi di orientamento alla *smartness* turistica in grado di fornire esempi per strutturare un processo simile in altre località. Resta dunque da chiedersi se la materia d'indagine non sia troppo giovane, o se invece il fatto di avere confini sfocati e di non permettere una

visione unitaria e univoca dei progetti sia una caratteristica comune agli approcci urbani raccolti sotto l'etichetta della *smartness*.

In uno studio condotto attraverso l'analisi delle opinioni di differenti accademici, esperti nel turismo e nelle ICT, Ivars-Baidal (2019) e i suoi colleghi identificano vantaggi e problematiche delle Smart destination. Se l'uso delle ICT all'interno del management urbano rappresenta per più del 90% degli intervistati un'opportunità reale di trasformare le destination e un valore aggiunto per il loro sistema di governance – oltre che una modalità per aumentare i prodotti disponibili, la competitività delle località, la domanda e la sua soddisfazione – resta da sottolineare come i problemi strutturali del settore turistico (*knowledge* specifico limitato al proprio ambito, difficoltà nella cooperazione, predominanza di piccole e medie imprese) impattino in modo notevole sulla possibilità di sviluppare *smartness*. Spesso si crea così un'ambiente che possiede ICT ben strutturate, ma che manca del *know-how* necessario per utilizzarle al meglio. Come rilevano gli autori, « it is not only a case of the destination generating data (big data) which are made public (open data) but the destination must be able to process these data in real time and fully exploit them» [Ivars-Baidal et al. 2019, 1594]. Inoltre, come rimarcano Li, Robinson e Oriade (2007), le DMO sono spesso in ritardo per quanto concerne l'applicazione e l'uso delle tecnologie digitali, sia perché mancano di *knowledge* tecnologico e di personalità specificatamente strutturate in quel campo, sia perché non riescono a ottenere sufficienti fondi e finanziamenti in grado di organizzare un approccio valido per l'utilizzo delle ICT. Ancora, Sigalat-Signes, Calvo-Palomares, Roig-Merino e García-Adán (2020) si chiedono se i progetti e i casi di Smart tourism destination riconosciuti in letteratura siano realmente approcci smart all'ambito del turismo urbano o se invece essi si concretizzino sostanzialmente in un marketing territoriale smart, innovativo, che utilizza le ICT come veicolo di promozione seguendo i nuovi trend del mercato in generale e della domanda/offerta del settore esperienziale in particolare. Inoltre, gli autori osservano come questo tipo di ampi progetti preveda partnership pubblico-privato e piani di collaborazione stretta con cittadinanza e turisti, che implicano perciò strutture decisionali composite e un continuo lavoro di co-creazione e organizzazione dei processi, la cui governance per essere efficace dev'essere predisposta per un'interazione costante tra personalità diverse che portano con sé differenti tipologie di *knowledge* e differenti interessi. Oltre alle difficoltà insite in una gestione di contatti tra entità differenti, permane poi il “WEIRDO problem” di cui abbiamo già trattato, che impedisce nei fatti la

completa realizzazione di *network* capaci di essere totalmente inclusivi ed aperti. Si finisce quindi anche qui per ideare una teoria utopica, quasi irrealizzabile nella complicata realtà dei processi di governance.

CAPITOLO III

IL CASO STUDIO HELSINKI

3.1 Metodologia della ricerca

Dopo aver costruito un background teorico sulla Smart tourism destination e i diversi concetti e fenomeni a essa connessi, si è scelto di operare un confronto con l'evidenza empirica, attraverso lo studio di un caso che potesse permettere la validazione – o meno – delle ipotesi e degli assunti teorici da cui questa tesi ha origine. Ricordiamo brevemente quali sono le domande di ricerca: (a) Quali sono le tappe evolutive delle Smart tourism destination? Vi sono pattern emergenti riguardanti lo sviluppo delle stesse?; (b) Quali soggetti sono tendenzialmente coinvolti come partner in questi progetti?; (c) Come operativamente la DMO – o l'organo centrale di direzione – sviluppa la governance del *network* di partner?; (d) Quali sono le soluzioni adottate – o proposte in letteratura – per permettere la condivisione di dati tra gli stakeholder?

La metodologia del *case study* dà in questo caso l'opportunità di studiare una situazione e un contesto specifici in modo efficace, attraverso differenti tecniche e strumenti in grado di approcciare un complesso oggetto di studio, sulla base di domande di ricerca afferenti alle categorie di «why» e «how» [Scuotto et al. 2016, 4]. Ciò permetterà di provare a trovare risposta alle domande di ricerca sulla base dell'analisi di un contesto in cui si è sviluppato un approccio smart alla governance di una destination.

Si è deciso di circoscrivere l'ambito di indagine alle città europee che fossero anche Smart city, dato che la letteratura analizzata [Boes et al. 2015; Buhalis & Amaranggana 2013; Buonincontri & Micera 2016; Gretzel et al. 2015b; Lamsfus et al. 2015] associa il concetto di Smart destination urbana alla presenza di un approccio smart generale, identificabile con i progetti di Smart city. La scelta del caso studio è stata operata a partire da quattro criteri: (a) una Smart city riconosciuta tra le più sviluppate a livello europeo; (b) una città meta di importante turismo urbano; (c) la presenza di materiale accessibile online e di dati sotto forma *open data*, non essendo possibile un'osservazione diretta in loco; (d) lo sviluppo nella stessa città di progetti nell'ambito delle Smart tourism destination.

Si è iniziato quindi con la ricerca delle città smart europee che vengono considerate come *benchmark* nelle trattazioni in tema. Partendo da documenti già esaminati nella prima fase dello studio per trattare l'argomento delle Smart city [Angelidou et al. 2017; Anthopoulos 2017; Calzada & Cobo 2015; Cocchia 2014; Fini & Caschetto 2014; Hämäläinen 2020; Hollands 2008; Jiang 2021; Kitchin 2014; Manitiu & Pedrini 2018; Manville et al. 2014; Mora et al. 2019; Ojo et al. 2016; Paskaleva 2011; Zygiaris 2013] e dall'analisi dello European Smart City Index³² si sono evidenziate le città portate come modello in tali fonti informative. Fra quelle emerse come principali esempi di buone pratiche troviamo: Amsterdam, Barcellona, Bilbao, Copenaghen, Dublino, Helsinki, Londra, Manchester, Milano, Vienna.

A partire da questo elenco, basandosi sulla letteratura studiata per il *framework* teorico, si sono validati gli altri criteri:

- (b) turismo urbano: si è scelto come indicatore il numero di arrivi (turisti internazionali, ovvero provenienti da Paesi stranieri) nel 2019 e la loro crescita percentuale rispetto al 2018, come nella classifica *City destinations* operata da Euromonitor [Yasmeen 2019]. I risultati sono mostrati nella tabella 3.1;
- (c) open data e materiale online: si sono ricercate le banche dati a livello regionale/locale. I risultati sono indicati nella tabella 3.2;
- (d) progetti di Smart tourism destination: si è scelto di fare riferimento agli studi in tema analizzati [Boes et al. 2015; Eberhardt 2019; Gajdošík 2018; Gretzel et al. 2018] e al premio "European Capital of Smart Tourism", indicativo di un riconoscimento internazionale per le città scelte come candidate e in grado di fornire esempi di progetti in quest'ambito.

³² <http://www.smart-cities.eu> – Pagina web di presentazione dello European Smart City Index (ultima consultazione 26/11/2020)

Tabella 3.1: Numero di visitatori internazionali e loro crescita

	Visitatori 2019 (milioni)	Crescita rispetto al 2018 (%)
Amsterdam	8,835	5,8 %
Barcellona	7,016	4,5 %
Bilbao	0,992	6,4%
Copenaghen	3,185	3,8 %
Dublino	5,462	4,8 %
Helsinki	1,240	4 %
Londra	19,559	1,7 %
Manchester	1,6 (dati 2018)	21% (rispetto al 2017)
Milano	6,604	1,9 %

Fonte: Elaborazione personale a partire dai dati di BilbaoTurismo³³; Foley & Rhodes 2019; Manchester Evening News³⁴; Visitory³⁵; Yasmeen 2019.

L'alto numero di presenze internazionali e la crescita in positivo delle stesse rispetto all'anno precedente consente di affermare che tutte le città nominate siano destination turistiche importanti [Buonincontri & Micera 2016]: a questo punto le città identificate come Smart city possibile oggetto di scelta mostrano tutte aderenza al 2° criterio, pertanto anche l'ambito relativo al turismo può essere analizzato nello studio delle stesse.

Tabella 3.2: Piattaforme di *open data*

Amsterdam	amsterdamsmartcity.com
Barcellona	Open Data BCN
Bilbao	Bilbao Open Data
Copenaghen	No – solamente nazionale
Dublino	Dublinked
Helsinki	Helsinki Region Infoshare
Londra	City of London Open Data
Manchester	Open Data Manchester City Council
Milano	Portale Open Data Comune di Milano

Fonte: Elaborazione personale

³³ <https://bilbaoturismo.net/BilbaoTurismo/en/comunicados-de-prensa?pagina=2&anio=2020> – Sito web della società BilbaoTurismo, di proprietà della città di Bilbao (ultima consultazione 26/11/2020)

³⁴ <https://www.manchestereveningnews.co.uk/news/greater-manchester-news/more-more-tourists-discovering-how-14948125> – Articolo online del Manchester Evening News (ultima consultazione 2/12/2020)

³⁵ <https://visitory.io/en/helsinki/2019-01/2019-12/> – Applicativo web che permette di accedere a database di informazioni statistiche sul turismo in Finlandia e Svezia (ultima consultazione 26/11/2020)

Come ben evidenzia la letteratura [Alivernini et al. 2008; Giacosa et al. 2016; Gretzel et al. 2018; Silverman & Gobo 2004; Xiao & Smith 2006], l'approccio al *case study* può essere singolo o multiplo. Un approccio *multiple-case* avrebbe permesso di confrontare l'evoluzione di differenti città come Smart destination, costruendo un raffronto empirico in grado di condurre a una generalizzazione dei *pattern* riscontrati [Gustaffson 2017]. Un *single-case study* avrebbe portato invece a una disamina più ampia delle caratteristiche peculiari dei progetti sviluppati e delle entità coinvolte negli stessi all'interno della destination oggetto della scelta, oltre che a una più profonda analisi del contesto e della sua scena sociale [Dyer & Wilkins 1991].

Si è scelto di affrontare un singolo caso studio, per ottenere un'indagine il più possibile approfondita e completa della città. Si era alla ricerca, dunque, di un esempio di Smart destination sviluppata, la cui notorietà internazionale (come si è accennato e si vedrà più oltre), è stato il primo indicatore di rilievo. Il secondo elemento importante per la scelta di un *case study* è chiaramente la reperibilità di dati: l'approccio preferibile è quello di uno studio del territorio, cui si aggiunge l'analisi di fonti dirette e indirette per supportare le osservazioni. Nel periodo in cui la tesi è stata strutturata, tuttavia, non era possibile operare un'osservazione *in loco*, e quindi ci si è affidati a fonti dirette e indirette.

Si è dunque scelto di attuare una prima riduzione rispetto al gruppo di città candidate come *case study*, nel tentativo di ricercare un caso che potesse massimizzare la quantità di informazioni ricavabili su di esso rispetto alle domande di ricerca [Alivernini et al. 2008, 78]. Basandosi sui documenti studiati [Boes et al. 2015; Del Vecchio et al. 2018; Eberhardt 2019; Gajdošík 2018; Gretzel et al. 2018; Marine-Roig & Clavé 2015] relativi alle Smart destination si sono identificate Amsterdam, Barcellona, Copenaghen e Helsinki. La tabella 3.3 illustra i principali ambiti di sviluppo di progetti di *Smart tourism* in queste quattro città.

Tabella 3.3: Caratteristiche di *Smart tourism* nelle città candidate a caso studio

	Tipologia di progetti nell'ambito dello <i>Smart tourism</i>
Amsterdam	La piattaforma Amsterdam Smart City raccoglie progetti indirizzati soprattutto all'ambito ambientale e alla mobilità, e operanti nella digitalizzazione complessiva dell'area urbana e nella progettazione urbana partecipata da parte dei cittadini

Barcellona	Progetti in ambito di struttura urbana, in particolare nel distretto 22@Barcelona: area dedicata a innovazione, startup, <i>housing</i> condiviso, centri culturali, università e ricerca, <i>SMEs</i>
Copenaghen	Innovazione concentrata sulla digitalizzazione dell'accoglienza e del marketing turistico, attraverso lo <i>storytelling</i> (visitcopenhagen.com) e l'accompagnamento alla visita della città attraverso le tecnologie di AI (<i>Artificial Intelligence</i>)
Helsinki	Impegno nella costruzione di una Smart city competitiva a livello europeo, che si pone nel mercato come centro attrattivo per il turismo, le <i>convention</i> , il <i>business</i> , le startup. Proposta culturale smart concentrata nella piattaforma myhelsinki.fi

Fonte: rielaborazione personale a partire da 22@Barcelona³⁶; Amsterdam Smart City³⁷; Boes et al. 2015; Buhalis & Amaranggana 2013; Del Vecchio et al. 2018; “ECoST”³⁸; Gajdošík 2018; Gretzel et al. 2015b; Marine-Roig & Clavé 2015; Vives 2018; Wonderful Copenhagen³⁹.

Tra le cinque proposte rimanenti, si è deciso di concentrarsi sulle due città minori, Copenaghen e Helsinki: due ambiti urbani del Nord Europa, piccole destination impegnate a emergere in un panorama molto vasto di *competitor* che dispongono di più note attrazioni culturali e di un volume maggiore di visite. Inoltre, in entrambe lo sviluppo dello *Smart tourism* è indirizzato alla *digitalization*, ed è presente un sito web che adotta tecniche innovative (come lo *storytelling* da parte dei *local*) per rendere maggiormente fruibile ed esperienziale la visita della città.

Seguendo il criterio di preferenza dello studio di Mora, Deakin e Reid (2019) sulle Smart city, – ovvero il ricevimento, da parte della città oggetto di studio, di premi e di alti posti nei ranking mondiali – si è riscontrato che Helsinki è stata premiata nel 2019 come “European Capital of Smart Tourism”. Un’analisi più approfondita dei progetti coinvolti ha evidenziato il sito web “myhelsinki.fi”, piattaforma di marketing della destination che ben presenta alcuni requisiti fondamentali (aggiornamento costante dei dati, design, informazioni su aziende, ambiti di studio, attrazioni non solo culturali ma anche ludiche, tipologie di *convention* ospitabili) di una destination che utilizza l’approccio smart per

³⁶ <https://barcelonacatalonia.eu/project/22barcelona> – Pagina web di presentazione del progetto 22@Barcelona (ultima consultazione 26/11/2020)

³⁷ <https://amsterdamsmartcity.com> – Sito web del progetto Amsterdam Smart City (ultima consultazione 26/11/2020)

³⁸ <https://smarttourismcapital.eu> – Sito web del Progetto European Capital of Smart Tourism (ECoST) (ultima consultazione 26/11/2020)

³⁹ <https://www.wonderfulcopenhagen.com> – Sito web per il turismo di Copenaghen (ultima consultazione 26/11/2020)

mostrarsi competitiva a livello internazionale. Si è poi rilevato come Helsinki abbia ricevuto numerosi altri premi e raggiunto diverse posizioni importanti in ranking relativi alla *smartness* pubblicati da agenzie internazionali, che vengono riassunti nella tabella 3.4.

Tabella 3.4: Ranking della città di Helsinki tra 2011 e 2019

Premio/ranking	Istituto/Ricerca/Report
1° – Most Livable City	Monocle, 2011
6° – tra i “Most Suitable Cases” per un’analisi di Smart city più approfondita	Studio della Commissione Europea, 2014 (Manville et al. 2014)
2° – Human Capital Index	World Economic Forum, 2015
1° – Smart city	Fast Company, 2015
3° – tra le Top 5 Cities	CITIE (City Initiatives for Technology, Innovation and Entrepreneurship), 2015
1° – Most Innovative Region in EU	Eu Commission, 2019
1° – Best Digital Twin, per Smart Kalasatama	London TechFest, 2019

Fonte: rielaborazione personale da ForumViriumHelsinki⁴⁰, Gibson et al. 2015, Helsinki suunnittelee⁴¹, Mora et al. 2019.

L’interesse per il sito web myhelsinki.fi, unito alla più limitata – e quindi meglio indagabile – dimensione turistica (a livello di presenze come di attrazioni) della città di Helsinki e alla cospicua disponibilità di *open data* pubblicati da parte dell’amministrazione cittadina e regionale, ha portato a scegliere questa destination come caso studio della ricerca.

Si è deciso dunque di operare attraverso una metodologia prevalentemente qualitativa – riscontrata nella maggioranza dei *case study* in quest’ambito di ricerca – che permettesse uno studio più completo e approfondito del contesto, con tecniche quali l’analisi di fonti indirette di dati e una serie di scambi di e-mail con due responsabili per le *public relations* di Helsinki Marketing, la società che gestisce il sito myhelsinki.fi [Henderson 2007]. Il processo di analisi e comprensione dei dati e delle informazioni è stato svolto sia in modo induttivo, quindi utilizzando i dati per delineare idee e ipotesi relative al contesto, sia in modo deduttivo, operando quindi da ipotesi e teorie di partenza e andando a “testarle” sulla base dei dati raccolti [Thorne 2000].

⁴⁰ <https://forumvirium.fi/en/introduction/smart-helsinki-shines-bright/> – Pagina web di Forum Virium Helsinki dedicata ai ranking di Helsinki come Smart city (ultima consultazione 15/12/2020)

⁴¹ https://www.youtube.com/watch?v=1OgEw6Yf8MU&feature=emb_title – Video informativo dedicato alla progettazione urbana di Helsinki, pubblicato il 03/03/2016 (ultima consultazione 14/12/2020)

Per quanto riguarda i rapporti avuti con Helsinki Marketing, si è scelto di contattare questa società in quanto si riteneva opportuno ricercare più informazioni relative al sito myhelsinki.fi, alla gestione dei contenuti, all'*upload* degli stessi da parte dei *local*, oltre che alla relazione tra Helsinki Marketing e il comune di Helsinki. Inoltre, essendo la società in questione un'attività costituita dalla City of Helsinki, e da essa incaricata di occuparsi del marketing e della comunicazione turistica, sembrava opportuno rivolgersi a questo ente per approfondire le notizie in proprio possesso. L'idea era di potersi confrontare attraverso un'intervista con alcuni dei responsabili, in modo da indagare in modo approfondito le dinamiche organizzative della società e della destination: purtroppo, non si è ottenuta questa possibilità, ma la società – nelle persone di Vappu Mänty e Sara Jäntti – ha fornito tramite uno scambio di e-mail informazioni e dati sulle domande che sono state poste.

L'analisi di dati già pubblicati e di prevalente provenienza istituzionale è stata invece scelta perché ritenuta in grado di dare un'idea fondata di quale sia l'immagine della destination che gli stakeholder intendono veicolare, oltre che fonte essenziale per ricostruire alcuni dei processi e dei progetti che hanno reso Helsinki una Smart tourism destination – come indicato da Batista e Fariniuk (2017, 31). I documenti utilizzati sono stati raccolti e analizzati a partire da maggio 2020 sino a marzo 2021. Si tratta di fonti primarie e secondarie: le prime sono state scelte per ottenere informazioni dirette riguardo alla vita del contesto studiato, le seconde per avere un approccio critico allo stesso. Le fonti primarie di cui ci si è serviti sono report, siti istituzionali, paper, presentazioni, video, provenienti dai canali ufficiali della City of Helsinki, di Helsinki Marketing, di Helsinki Region Infoshare e di altre istituzioni e autorità locali. Per quanto riguarda le fonti secondarie si tratta invece principalmente di articoli di riviste scientifiche, tesi di laurea e articoli da riviste online relativi all'oggetto di ricerca del capitolo.

Un focus più specifico è stato poi dedicato all'analisi del sito web myhelsinki.fi: esso rappresenta infatti, secondo l'opinione di chi scrive, un elemento di unicità che rende interessante uno studio più approfondito dello stesso, all'interno del contesto della destination scelta [Siggelkow 2007]. Si è operato innanzitutto un confronto delle pagine presentate da myhelsinki.fi e di quelle contenute in visitcopenhagen.com, cercando dei *pattern* comuni o divergenti nei differenti siti web – seguendo le analisi proposte da Li, Robinson e Oriade (2017) e Park e Gretzel (2007). Si è poi sviluppata un'analisi relativa

ai suggerimenti dei *local* per verificare l'immagine della città che si intende veicolare e i possibili target di turisti cui Helsinki si propone, confrontando i risultati con le strategie di branding e di marketing che emergono dalle presentazioni istituzionali del brand "Helsinki". Lo scambio di e-mail con le responsabili per le *public relations* di myhelsinki.fi ha permesso infine di completare il set di dati secondari in possesso con altri forniti dall'organizzazione di marketing.

3.2 Il contesto: la regione di Helsinki e la capitale

In questo paragrafo si cercherà di dare conto delle principali caratteristiche della città di Helsinki, in modo da affrontare poi l'analisi del suo assetto come Smart city e Smart destination. Sulla base degli studi di Bakıcı, Almirall e Wareham (2012) e di Gretzel, Ham e Koo (2018), si è scelto di sviluppare la descrizione del contesto partendo da una breve analisi della storia e dello sviluppo urbano della città. Sono poi presentati i dati attuali relativi alla popolazione, ai settori in crescita, ai servizi ai cittadini e alla struttura della mobilità. Per quanto riguarda l'ambito turistico, viene data un'immagine generale relativa al settore culturale (attrattive, distretti urbani, sviluppo) e si approfondiscono poi le statistiche, le strategie di immagine e marketing, le campagne informative, la struttura di governance e dei fondi, oltre che le linee guida condivise relative al turismo.

3.2.1 Storia e sviluppo di Helsinki

Fondata dal re svedese Gustav Vasa nel 1550, in un territorio più a nord rispetto all'attuale collocazione, la città di Helsinki ha una storia relativamente recente. Data la sua particolare collocazione, a circa 200 chilometri dal confine russo, da sempre subisce gli influssi di due differenti culture: quella dell'Est eurasiatico e quella dell'Occidente svedese (e più in generale europeo). La particolare ubicazione e la dominazione altalenante da parte dell'impero russo e della Svezia influenzano la caratterizzazione della città, che viene presentata e accolta nell'immaginario straniero come una città «tra Est e Ovest» [Uysal 2013, 19-20], ricca di contrasti e unicità, sia a livello infrastrutturale (svariate sono le differenze presenti negli stili architettonici) che di cultura sociale vera e propria [Bottà

2008; Treib 2009]. Tra le frasi più utilizzate per il marketing della città spicca a questo proposito il fatto che Helsinki «cannot be captured in just one phrase»⁴².

Nella metà del XVIII secolo la città vede la costruzione della fortezza di Suomenlinna, intesa a proteggere il porto: da questa prima operazione sorge un piano più complesso di rinnovamento urbano, con una pianificazione complessiva che viene strutturata prima della realizzazione degli edifici. Dopo la separazione dalla Svezia durante le guerre napoleoniche – che però vede cedere la Finlandia alla Russia, da cui diverrà indipendente solo dopo il 1917 – la città di Helsinki viene riedificata (dopo aver subito diversi incendi) e ripianificata sulla base di una griglia ortogonale⁴³, su un progetto del 1812 del politico Johan Albrecht Ehrenström, seguito e ampliato nei decenni successivi dall'architetto Carl Ludwig Engel. La città si struttura a questo punto su due centri cardine: Senaatintori, la Piazza del Senato, fulcro della vita rappresentativa, amministrativa e politica, attorno a cui Engel organizza edifici di impianto neoclassico, e Kauppatori, la Piazza del Mercato, vicina al porto e perciò dedita al commercio. La pianificazione urbana operata nel XIX secolo si riflette ancora oggi nell'uso degli spazi cittadini da parte della popolazione: l'area del porto è densa di relazioni, di locali e di attività commerciali; la Piazza del Senato mantiene invece il suo carattere rappresentativo e istituzionale, ospitando manifestazioni ufficiali ma lasciando anche spazio a eventi più "pop", come raccolte fondi e altre attività in occasione di festival o fiere [Treib 2009].

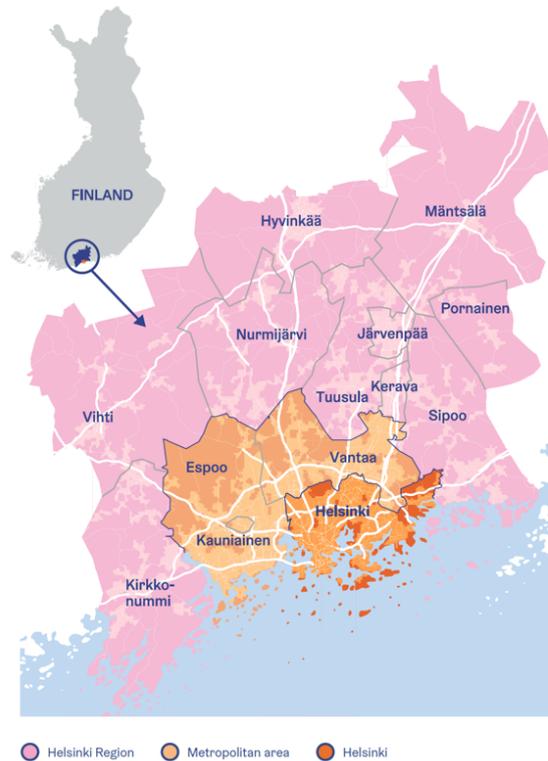
Con 653.835 abitanti su 719 chilometri quadrati (di cui il 70% sul mare e soltanto 217 km² sulla terraferma [Hämäläinen 2020, 73]), la densità di popolazione a Helsinki è oggi di quasi tremila abitanti per chilometro quadrato. La città ospita l'11,8% della popolazione nazionale, mentre la Helsinki Region (che comprende l'area metropolitana di Helsinki, con le municipalità di Vantaa, Espoo e Kauniainen, e un territorio più vasto: si veda la figura 3.1) si avvicina al 30%⁴⁴.

⁴² <https://www.youtube.com/watch?v=gIVM1FCY4ho> – Video promozionale promosso da Visit Helsinki (ultima consultazione 08/12/2020)

⁴³ <https://www.treccani.it/enciclopedia/helsinki/> – Voce "Helsinki", Enciclopedia Treccani Online (ultima consultazione 26/11/2020)

⁴⁴ Dati ricavati dalla pubblicazione annuale Helsinki Facts & Figures del 2020 – https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/20_06_18_HKI_taskutilasto2020_eng.pdf (ultima consultazione 26/11/2020)

Figura 3.1: Helsinki, la sua regione metropolitana e la Helsinki Region



Fonte: Helsinki Facts & Figures 2020⁴⁵, p. 5

L'età media della popolazione di Helsinki è 40,8 anni, più bassa rispetto alla Finlandia in generale, e la maggioranza delle persone ha tra i 25 e i 29 anni. Il 16% dei residenti ha come lingua madre un idioma diverso dal finlandese, dallo svedese o dal lapponese. Il tasso di impiego nel 2019 ha raggiunto il 74,7%, e il 45% dei residenti possiede almeno un *bachelor's degree*, perciò un diploma di laurea di primo livello⁴⁶. I dati qui accennati mostrano una città giovane, con alto grado di educazione scolastica e multiculturalità.

La Finlandia presenta un regime di *welfare* tipico delle regioni del Nord Europa: tassazione progressiva, servizi pubblici di alta qualità e redistribuzione degli utili di mercato [Vaattovaara & Kortteinen 2003, 2129]. Questo tipo di politica, congiuntamente a una *housing policy* volta a limitare il rischio di segregazione creando quartieri eterogenei e socialmente bilanciati, ha permesso alla regione di Helsinki di attenuare le discrepanze sociali a livello urbano.

⁴⁵ https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/20_06_18_HKI_taskutilasto2020_eng.pdf – Pubblicazione annuale Helsinki Facts & Figures del 2020 (ultima consultazione 26/11/2020)

⁴⁶ Ibidem

Tuttavia, dopo la recessione degli anni Novanta, le disparità territoriali a livello di classe sociale si sono acuite anche a Helsinki: la zona a ovest della città si è popolata di lavoratori giovani, con alto reddito e alto livello di istruzione, attratti dal nuovo mercato del lavoro generato dalla crescente industria impegnata nelle ICT che in quella zona aveva le principali sedi; al contrario l'area a est si è impoverita, con un tasso più alto di popolazione straniera ma soprattutto di *not-employed* o di lavoratori dell'industria (minori redditi e minore scolarizzazione). La massiccia crescita del settore ICT (in primis con il successo della Nokia) ha quindi trainato la crescita economica post-depressione, acuendo però il divario sociale. Tuttavia, la continuità delle politiche di *housing* implementate da inizio Novecento, e sedimentate nel 1974 con la decisione di mescolare le residenze popolari con quelle delle classi più agiate, ha permesso evitare la creazione di vere e proprie zone impoverite e/o degradate [Vaattovaara & Kortteinen 2003].

Oggi Helsinki è vista come una città «artsy, cool, and edgy» [Jordan 2018]. Negli ultimi anni si è data attenzione all'ambiente e alla sostenibilità, si è incentivata la crescita di startup e di Living Lab e si sono creati di nuovi quartieri culturali, tra cui il Design District (a partire dal 2012, anno in cui Helsinki è stata la World Design Capital). Queste plurali spinte a un miglioramento e a una rivitalizzazione della città, in particolar modo del suo *waterfront* e della sua vocazione culturale e di luogo per il *business*, hanno portato Helsinki a diventare una capitale di successo nell'ambito del Nord Europa [Leadbeater 2020]. Oggi il "World Happiness Report" del 2020⁴⁷ le conferisce il titolo di "*happiest world city*": raggiunge il primo posto rispetto al quarto ottenuto nel 2017 [Jordan 2018].

Nel 2019, la pubblicazione annuale degli "Helsinki Region Trends"⁴⁸ rilevava per la regione un fatturato in aumento nel settore dei servizi (come abbiamo detto, traino dell'economia finlandese dalla recessione degli anni Novanta in poi), in particolare per le industrie legate alle ICT, al trasporto, ai *business services*, alla ristorazione e al pernottamento. Si registravano parallelamente più occupati nel settore dei servizi per il *business*, nel commercio, nella salute e nel sociale. A livello turistico, si era raggiunto un aumento delle *overnight stays*, soprattutto da parte del turismo *inbound* (perciò

⁴⁷ <https://worldhappiness.report/ed/2020/> – Pagina web di presentazione del report del 2020 (ultima consultazione 21/11/2020)

⁴⁸ Pubblicazione annuale da parte del City of Helsinki Executive Office, assieme alla camera di commercio, alle altre municipalità della città metropolitana e alle autorità della regione di Uusimaa, consultabile al sito web <https://www.helsinginseudunsuunnat.fi/fi/julkaisut> (ultima consultazione 26/11/2020). La regione di Uusimaa rappresenta un territorio più vasto rispetto alla regione di Helsinki, che si estende dalla città costiera di Hanko alla municipalità di Mäntsälä.

nazionale), anche se più della metà dei visitatori della città di Helsinki (il 54%) aveva provenienza straniera.

L'*outlook* del 2020⁴⁹ non presenta la stessa situazione: la crisi causata dalla pandemia Covid-19 ha avuto forte impatto sul settore dei servizi – che registra un fatturato in decrescita – e in particolar modo su quello del turismo. Nonostante ciò, si sono rilevati aumenti della popolazione residente e del tasso di immigrazione netta, che dimostrano come la capitale rimanga comunque una città attrattiva per la residenzialità.

Dopo questo excursus relativo alla storia e allo sviluppo di Helsinki, passiamo ora a parlare della pianificazione urbana odierna e dai correlati servizi ai cittadini: l'attività di gestione è in capo al Dipartimento di Pianificazione della Città (KSV), che si divide in tre divisioni: Pianificazione Urbana Strategica, Pianificazione della Città, Pianificazione del Trasporto e del Traffico.

Il sistema pubblico di trasporto è costituito da linee di tram, metro e marittime (traghetti tra le isole) gestite dalla HSL – Helsinki Region Transport, società pubblica. VR (società statale) si occupa invece delle linee ferroviarie. Il trasporto tramite bus a Helsinki è gestito per il 95% da società private che stipulano contratti con la HSL. La Finnish Taxi Union ha il controllo sul trasporto via taxi, cui si aggiunge Kutsuplus, un servizio di taxi bus della HSL. Infine, City Car Club è una delle maggiori compagnie locali che offrono servizi di *car sharing* [Heikkilä 2014, 19-22].

Oggi lo sviluppo innovativo della mobilità a Helsinki ha incorporato servizi quali il test di bus robotizzati e di trasporti *self-driving*. Dopo la nascita in città della società MaaS (Mobility-as-a-Service) e la predisposizione di WhimApp (servizio di *mobile app* creato da MaaS) anche in altri Paesi europei, come Regno Unito e Belgio, lo sviluppo di sistemi agili per la mobilità rimane uno dei focus più importanti della pianificazione urbana di Helsinki. Numerose ricerche mostrano che il trasporto pubblico della regione abbia i clienti più soddisfatti del mondo, e lo sviluppo di servizi smart non cessa di evolvere, dall'utilizzo di colonnine per la ricarica veloce dei mezzi elettrici alle sperimentazioni più avanzate come il controllo remoto delle navi⁵⁰. Nel 2018 la stessa Finlandia è stata premiata da una ricerca sulla mobilità europea da parte di esperti per l'innovazione dei servizi digitali per la mobilità [Helsinki Marketing 2018b].

⁴⁹ https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/20_07_14_Helsinki_Region_Trends_2020.pdf – Helsinki Region Trends 2020 (ultima consultazione 26/11/2020)

⁵⁰ <https://forumvirium.fi/en/pilot-and-develop-smart-mobility-in-helsinki/> – Pagina web di Forum Virium Helsinki dedicata alla mobilità smart (ultima consultazione 26/11/2020)

Nonostante la crisi dell'ultimo anno – che ha chiaramente ampiezza globale ed è troppo recente per poter essere esaminata in modo efficace – la città di Helsinki si mostra quindi un ambiente urbano vitale, ricco di innovazione, incentrato sul concetto di sostenibilità e di *smartness*, capace di avere un'immagine forte a livello internazionale.

3.2.2 L'ambito culturale: nuove strutture, rivitalizzazione dei distretti, eventi internazionali

La storia relativamente recente della città di Helsinki, che la vede nascere nella metà del XVI secolo, implica un patrimonio culturale vasto ma non “strutturato” come quello del centro Europa. La capitale, vocata all'innovazione e alla tecnologia da alcuni decenni, spinge oggi al rinnovamento e alla costruzione di nuovi asset culturali che possano fornire la base per una crescita continua della popolazione, dei servizi ai cittadini, della vitalità urbana e dell'attrattività turistica.

Una delle più recenti novità urbanistiche e culturali sorte a Helsinki è la biblioteca centrale **Oodi** (figura 3.2). Essa è uno dei 37 luoghi che ospitano il complesso bibliotecario della città ed è parte della più ampia rete bibliotecaria Helmet (Helsinki Metropolitan Area Libraries). Situato al centro di Helsinki, proprio di fronte al palazzo del Parlamento, l'edificio di Oodi è stato realizzato con un investimento di circa 70 milioni di euro, voluto come dono alla cittadinanza per celebrare il centesimo anniversario dell'indipendenza dalla Russia (nel 2017). La sua progettazione è stata affidata a uno studio di giovani architetti finlandesi, ALA Architects. Inaugurata nel 2018, la biblioteca rappresenta un luogo fondamentale per la vita culturale e sociale della città, oltre che uno degli esempi più noti a livello internazionale di «biblioteca partecipativa» (concetto che richiama la biblioteca-luogo-terzo di Oldenburg). Nei primi mesi di apertura la media di visitatori giornalieri è stata di 10.000 persone (il doppio rispetto alle stime iniziali), e oggi Oodi ospita nei suoi tre piani una grande hall d'entrata, luoghi per eventi, spazi espositivi, un caffè, un cinema, sale di registrazione, sale gioco, spazi per lavoro e meeting, un workshop urbano (che mette a disposizione numerosi strumenti e tecnologie, come macchine da cucire e una stampante 3D), numerose *facilities* da utilizzare per corsi alla cittadinanza,

un *Book Heaven* (spazio interamente dedicato alla lettura) e una terrazza [Oodi Helsinki⁵¹; Tammaro 2019].

Figura 3.2: La biblioteca di Oodi



Fonte: fotografia di Tuomas Uusheimo⁵²

Il *re-imagining* della città, di cui si tratterà oltre più approfonditamente, ha visto investimenti anche nello sviluppo di nuovi distretti culturali, che potessero servire per la rigenerazione degli spazi urbani, allo stesso tempo migliorandone la vivibilità per i residenti e aumentando gli asset importanti per il turismo.

Tra le prime azioni operate in questa linea strategica si colloca il piano di sviluppo e riqualificazione del distretto di **Arabianranta**, oggi importante quartiere «Art & Design» [Hall et al. 2008]. I lavori iniziati nel 2000 hanno portato la zona (compresa nel distretto di Vanhakaupunki, nucleo della prima fondazione della città e quindi notevolmente più a nord dell'attuale centro di Helsinki) a divenire un importante nuovo spazio urbano. Attivo dal 1751 nella fabbricazione di porcellane (l'impresa che vi aveva sede era la "Arabia", da cui deriva l'attuale nome), Arabianranta è oggi un distretto incentrato sul design, ma anche popolato di istituti d'educazione, di luoghi ricreativi e culturali: vi hanno sede il Pop & Jazz Conservatory, la Aalto University School of Arts, Design and Architecture, la Arcada University of Applied Sciences e la Helsinki Metropolia University of Applied Sciences; vi

⁵¹ <https://www.oodihelsinki.fi/en/> – pagina web della biblioteca Oodi (ultima consultazione 10/12/2020)

⁵² <http://materialbank.myhelsinki.fi/media/2661> – (ultima consultazione 10/12/2020)

si trovano il parco Annala Manor e il parco Wirkkala; sorgono qui l'Arabia Museum, il Museum of Technology, il Museo della Centrale Elettrica.⁵³

Una rigenerazione simile era già avvenuta in un altro famoso distretto della città, **Kaapelitehdas**, collocato a ovest del centro storico, attorno all'ex-sede di una fabbrica per la realizzazione di cavi costruita tra il 1939 e il 1954, che al tempo costituiva il più grande edificio del Paese. La Suomen Kaapelitehdas Oy (Fabbrica Finlandese di Cavi) era stata fondata nel 1912; la sua complessa e altalenante storia produttiva ebbe una svolta nel 1967, quando si unì alla società Nokia Oy (che operava nel settore del legno) fino a divenire parte della Nokia Corporation, leader nel settore delle ICT. A fine anni Ottanta l'attività alla Kaapelitehdas cessò perché venne delocalizzata in aree più distanti dal centro città, e la Nokia affittò gli spazi vuoti ad artisti locali. Da quel momento la comunità residenziale e artistica che viveva attorno al luogo si oppose alle diverse ipotesi di riconversione dell'edificio e continuò a lottare perché rimanesse un distretto culturale. Oggi Kaapelitehdas (o più comunemente "Kaapeli") è il centro culturale più grande del Paese (56.000 mq): ospita tre musei, dieci gallerie, teatri di danza, scuole d'arte, atelier, spazi per eventi, una sauna, luoghi per meeting e residenze artistiche. Vi lavorano circa 900 persone ogni giorno, e la media degli ospiti agli eventi qui organizzati è di 340.000 l'anno. Kaapeli è gestita dalla Kiinteistö Oy Kaapelitalo, una società di gestione immobiliare della City of Helsinki: finanzia da sé le proprie attività, e nel 2005 il suo fatturato ha oltrepassato i 3,5 milioni di euro [Kaapelitehdas⁵⁴; Maziuk & Monti 2013].

Un ulteriore distretto amministrato dalla stessa società è quello di **Suvilahti**, a nord-est di Helsinki, nei 2,5 ettari che precedentemente ospitavano una centrale elettrica e per la distribuzione del gas. Dal 2008 l'area è gestita assieme a quella di Kaapeli, e su simile modello anche qui sono ospitati eventi (tra cui il famoso Flow Festival, un festival musicale annuale), artisti, gallerie, ma anche bar e ristoranti⁵⁵.

Helsinki punta quindi a una rigenerazione di ambienti urbani che passi per l'ambito culturale, ma anche di vita quotidiana, "city culture" e turistico. Ne è esempio il **Design District**, un "distretto" in senso lato – situato nel centro storico della città – che riunisce

⁵³ <https://www.myhelsinki.fi/en/see-and-do/neighbourhoods/arabianranta-vanhankaupunginkoski-and-viikki/arabianranta> – Pagina web di myhelsinki.fi dedicata al distretto di Arabianranta (ultima consultazione 10/12/2020)

⁵⁴ <https://www.kaapelitehdas.fi/en/info> – Pagina informativa del sito web di Kaapeli (ultima consultazione 10/12/2020); <https://www.kaapelitehdas.fi/en/info/history> – Pagina web informativa sulla storia di Kaapeli (ultima consultazione 10/12/2020)

⁵⁵ <https://www.suvilahti.fi/en/info> – Pagina informativa del sito web di Suvilahti (ultima consultazione 10/12/2020)

circa 200 attività commerciali, *trendy boutiques*, *design shops*, gallerie, atelier, workshop, ristoranti, hotel, *design agencies*, musei (come il Design Museo) incentrate sul design finlandese, la sua commercializzazione e comunicazione [Design District⁵⁶; Helsinki Marketing 2018b].

Ancora, l'area **Teurastamo**, ex mattatoio cittadino a est del centro città, è stata trasformata in un distretto di "city life and culture" in cui sono riuniti ristoranti, bar e luoghi in cui è possibile fare esperienza della vita e della cultura sociale di Helsinki⁵⁷.

Infine, un progetto che riunisce turismo, *city life* e ambito culturale è il rinnovamento dell'area di **Töölönlahti** (baia di Töölö, figura 3.3). Situato al centro della città, il parco è circondato da numerosi edifici: antiche ville costruite in legno, la Finlandia Talo (*hall*), la Suomen Kansallisooppera (opera e balletto nazionale), l'Olympiastadion (stadio olimpico), la biblioteca di Töölö e il Talvipuutarha (giardino d'inverno). Tutt'attorno al lago si sviluppano anche una pista ciclabile e diversi luoghi di *leisure* (bar, terrazze, località per eventi all'aperto)⁵⁸.

Figura 3.3: Veduta dell'area di Töölö



Fonte: fotografia di Ioannis Koulousis⁵⁹

⁵⁶ <https://designdistrict.fi/en/> – Sito web ufficiale del Design District (ultima consultazione 10/12/2020)

⁵⁷ <https://teurastamo.com/en/> – Sito web di Teurastamo (ultima consultazione 10/12/2020)

⁵⁸ <https://www.myhelsinki.fi/en/see-and-do/activities/töölönlahti-bay> – Pagina web di myhelsinki.fi dedicata a Töölö (ultima consultazione 09/12/2020); <https://www.finlandportrait.com/around-toolonlahti-helsinki/> – Articolo su blog dedicato alla Finlandia, pubblicato online il 16/07/2020 (ultima consultazione 10/12/2020)

⁵⁹ <http://materialbank.myhelsinki.fi/media/3700> – (ultima consultazione 10/12/2020)

Parte delle decisioni strategiche di Helsinki per il proprio posizionamento come destination culturale è stata e continua a essere anche la partecipazione a eventi «*hallmark*» [Hall et al. 2008, 92], spesso finanziati da organizzazioni sovranazionali e capaci di attrarre numerosi interessi (non solo prettamente turistici). La scelta di aderire a questo tipo di eventi mira a costruire un'immagine nuova della città, votandola alla cultura e al turismo, promuovendola come importante centro di innovazione in cui fare esperienza di una particolare *way of life*. Gli eventi di questo tipo rappresentano un'eccellente modalità attraverso cui aumentare l'*awareness* nei confronti della città e il suo riconoscimento a livello internazionale. Oltre a incrementare la platea raggiunta dalla comunicazione di marketing, ampliare i flussi turistici e attirare target di visitatori specifici rispetto alla tipologia di evento presentato, è di grande importanza anche l'effetto che questo tipo di attività hanno sul *wellbeing* e sulla vitalità della città⁶⁰.

In questa direzione Helsinki ha partecipato nel 2000 al progetto dell'Unione Europea per la **European City of Culture**. Le linee guida principali seguite per la preparazione del programma di eventi sono state quelle di un «culture-driven development» e di «internationalization» [Peltonen 2006]. Le idee che si intendevano veicolare sono simili a quelle che poi, negli anni successivi, hanno assunto importanza fondamentale nelle strategie e modalità di promozione della città:

- una città culturalmente posizionata tra Est e Ovest;
- una metropoli «pocket-sized» [Peltonen 2006, 84];
- una capitale aperta, flessibile, dotata di un'atmosfera creativa;
- sviluppo regionale attraverso l'interazione tra i settori scientifici, culturali, economici e tecnologici.

L'analisi di Peltonen (2006) evidenzia tuttavia come il raggiungimento degli obiettivi prospettati con la partecipazione al programma non sia stato completo: non sono state dimostrate differenze – soprattutto, non si è evidenziata alcuna crescita – nel volume di turisti internazionali giunti nell'area di Helsinki quando essa è stata proclamata European City of Culture nel 2000. Si è tuttavia registrato un cospicuo aumento della partecipazione da parte dei cittadini locali alla vita culturale della propria città.

Negli ultimi anni la direzione strategica di Helsinki si è indirizzata anche verso l'aspetto marittimo del proprio territorio: la tradizione culturale e la vita sociale legata al mare e ai

⁶⁰ <https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/roadmap-for-tourism.pdf> – Presentazione del progetto Road Map for Tourism della City of Helsinki 2018-2021 (ultima consultazione 09/12/2020)

viaggi per mare costituiscono una parte essenziale della storia della città. In quest'ottica si è scelto di incentivare l'immagine di luoghi come la Piazza del Mercato (vicina al porto) e le aree costiere della città, ma si è progettato anche un evento internazionale in grado di dare risalto a Helsinki e alla sua vocazione marittima. La prima **Helsinki Biennial**, una mostra d'arte marittima intitolata "The Same Sea", avrebbe dovuto svolgersi tra l'estate e l'autunno del 2020. Rimandata al 2021 a causa della pandemia Covid-19, l'esposizione si terrà nell'isoletta di Vallisaari, a 15 minuti di traghetto dal centro città, una delle isole fortificate nel XVIII secolo, oggi per l'80% area naturale protetta. Lo scopo è quello di sviluppare la personalità della città legata al mare e alle isole che ne compongono parte del territorio peninsulare, in un evento diretto a mostrare le interconnessioni tra la Finlandia e il resto del mondo, oltre che a sottolineare l'interdipendenza degli ecosistemi e la necessità di un approccio sostenibile ed ecologico [Braga 2020; Helsinki Biennial⁶¹].

3.2.3 Il turismo a Helsinki

La Finlandia ha conseguito per quattro anni di fila, dal 2018 al 2021, il primato come "Paese più felice al mondo", nel World Happiness Report delle Nazioni Unite⁶². Nel 2019 inoltre il "Travel & Tourism Competitiveness Report" l'ha decretata nazione più sicura al mondo [World Economic Forum 2019]. Attrattiva per l'aspetto fisico e paesaggistico del territorio (dalla regione di Helsinki, più antropizzata, alla Lapponia), per la modernità delle infrastrutture e degli ambienti urbani, per la particolare collocazione geografica che l'ha resa un polo tra Est e Ovest [Vuoristo 2002], per lo stile di vita in grado di renderla la nazione "più felice", la Finlandia è oggi un importante punto di interesse per il settore turistico europeo. Nel 2019 i visitatori internazionali hanno superato per numero di notti i 7 milioni, prima volta nella storia del Paese. Il turismo rappresenta un'industria importantissima per la Finlandia: con circa 19 miliardi di fatturato produce l'8% del prodotto interno lordo; l'*outlook* per il 2028 prevede che gli introiti generati dal settore supereranno i 24 miliardi⁶³.

⁶¹ <https://helsinkibiennaali.fi/en/> - Sito web ufficiale della Biennale di Helsinki (ultima consultazione 09/12/2020); <https://evermade-helsinkibiennaali-phase2-website.s3.eu-north-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/2020/05/05174740/Inaugural-Helsinki-Biennial-moved-to-summer-2021.pdf> - Comunicato stampa di Helsinki Biennial, 5/03/2020 (ultima consultazione 09/12/2020)

⁶² <https://worldhappiness.report/ed/2021/> - Pagina web di presentazione del report sulla World Happiness del 2021 (ultima consultazione 21/03/2021)

⁶³ Dati ricavati da <https://www.statista.com/topics/7052/travel-and-tourism-in-finland/> (ultima consultazione 27/11/2020)

Gli elementi cardine del turismo internazionale in Finlandia sono rappresentati da singole attrazioni (il villaggio di Babbo Natale a Rovaniemi, in Lapponia), da regioni di ampio interesse (sia localizzate in singole città che in zone rurali), da aree naturalistiche (Parco Nazionale dell'Arcipelago). La zona più visitata è la parte meridionale del Paese, dove le aree abitate (come la regione di Helsinki) si alternano a parchi naturali e regioni ricche di ambienti paesaggistici; al Sud inoltre il clima è più mite, i collegamenti sono migliori, i servizi turistici più sviluppati e interconnessi [Vuoristo 2002, 252-255].

La regione della capitale, in particolare, è una delle mete più importanti sia del turismo *inbound* che internazionale: nel 2019 si è giunti a più di 2,6 milioni di visitatori (un incremento del 6% rispetto all'anno precedente); di questi, 1 milione e 240.000 sono presenze straniere⁶⁴, che rappresentano quasi il 18% dei visitatori internazionali totali in Finlandia. I gruppi di turisti stranieri provengono principalmente da Russia, Germania, Regno Unito, Stati Uniti, Svezia, Giappone e Cina. La destination può essere raggiunta in treno, automobile, traghetto, e da 40 linee aeroportuali che la collegano con 145 differenti località. Ci sono 77 strutture ricettive registrate (da campeggi a hotel di lusso), di cui più del 75% è certificato *environmental friendly* [Helsinki Marketing 2018b].

La città presenta attrattive per molteplici tipologie di turismo: capitale moderna e ricca, è una destination favorita per lo shopping (soprattutto dai turisti provenienti dall'area russa), per la cultura e l'industria del design (maggior target il Giappone), ma anche per le attrazioni naturali di cui è dotata nella regione circostante e per le classiche *urban attractions* (*life-style*, *night-city*, quartieri e distretti) ricercate dal turismo urbano [Vuoristo 2002, 256]. Inoltre, come la maggior parte delle grandi città del Nord, anche Helsinki è leader per il turismo congressuale, cui offre un distretto e strutture dedicate, oltre a servizi indirizzati a questa classe di visitatori – i *metropolitan businessmen* di Martinotti (1994) di cui si è parlato nel primo capitolo – che hanno maggiore disponibilità di spesa e sono alla ricerca di un ambiente urbano vivo e dinamico [Hall et al. 2008; Vuoristo 2002].

⁶⁴ <https://visitory.io/en/helsinki/2019-01/2019-12/> – Applicativo web che permette di accedere a database di informazioni statistiche sul turismo in Finlandia e Svezia (ultima consultazione 26/11/2020)

Le attrazioni più visitate a Helsinki nel 2019 sono state⁶⁵:

1. Il parco divertimenti Linnanmäki;
2. La fortezza di Suomenlinna (patrimonio UNESCO dal 1991);
3. La chiesa Temppeliaukio (intagliata nella roccia);
4. La cattedrale di Uspenski (cattedrale “della dormizione”, a rito ortodosso);
5. La cattedrale di Helsinki e la sua cripta (cattedrale dedicata a San Nicola, culto evangelico luterano);
6. Lo zoo Korkeasaari (situato su una delle isole della costa della città).

La differente tipologia di luoghi visitati mostra la diversità di opportunità esperienziali che la città è in grado di offrire: da attrazioni puramente ludiche a centri culturali e religiosi.

Questi asset sono promossi tramite differenti strategie d’immagine. Come già osservato nel secondo capitolo, infatti, per le destination urbane è di fondamentale importanza veicolare un’immagine di sé valida, che permetta loro di divenire prodotti importanti sul mercato turistico, riuscendo a mostrare al meglio i propri valori e i propri asset ai target ricercati. Come asserisce Vanolo (2008), infatti, la percezione che il visitatore ha della città è fondata sulla base di «metageografie», ovvero su degli insiemi di idee geografiche e spaziali attraverso cui noi esseri umani tendiamo a ordinare la nostra conoscenza del mondo. Queste metageografie sono prodotte culturalmente – quindi costruite nel corso del tempo e delle vicende storiche e sociali – e formano una sorta di “immagine anticipatoria” anche delle destination. È parte dell’esperienza di ciascuno di noi, infatti, associare determinati Paesi, regioni o città a un particolare tipo di turismo (pensiamo alle vacanze estive nel Sud della Spagna) o a una precisa immagine che si è formata tramite numerose stratificazioni culturali (un esempio ne è Parigi “città dell’amore”).

La rappresentazione nell’immaginario globale ha rappresentato un punto focale della strategia di promozione di Helsinki: per superare un’iniziale «neutralità» [Bottà 2008, 3] dell’immagine della città si sono infatti realizzate diverse campagne di branding, ognuna delle quali ha usato uno specifico *storytelling* per indirizzarsi ai diversi target turistici che formavano il bacino di utenza ricercato, con il fine complessivo di inserire Helsinki nelle possibili mete per il *city-break tourism* in ambito europeo.

⁶⁵ Dati ricavati dalla pubblicazione annuale Helsinki Facts & Figures del 2020 – https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/20_06_18_HKI_taskutilasto2020_eng.pdf (ultima consultazione 26/11/2020)

La prima importante campagna comunicativa è del 2003, che ha presentato la regione della capitale sotto l'etichetta di "Delightful Nordic Oddity". Il target principale erano i giovani adulti attratti dall'idea di *odd*, quindi di stranezza, veicolata dalla particolare collocazione geografica e dalla cultura nordica, oltre che dal recente successo del gruppo musicale Lordi (che nel 2006 vinse poi l'Eurovision Song Contest, portando la nuova immagine della Finlandia al pubblico europeo). Negli anni successivi la campagna è stata protratta anche attraverso una sempre maggiore comunicazione sul web, che ha permesso aggiornamenti costanti del materiale pubblicitario e delle proposte indirizzate ai differenti target [Bottà 2008].

Dall'inizio di questo processo di *re-imagining* della città, le tre idee cardine attorno a cui si è lavorato sono tolleranza, sicurezza e autenticità, declinate nelle loro differenti dimensioni [Bottà 2008; City of Helsinki Marketing Strategy⁶⁶; Helsinki Brand Concept⁶⁷]: una città aperta alle differenze, che accoglie stranieri, membri della comunità LGBT+, "odd people", *bohémien*, dando loro la possibilità di vivere esperienze aperte e vivaci; una regione che fa della sicurezza e dell'efficienza la sua maggiore prerogativa, offrendo servizi con alti standard e una vita pacifica e sicura; una città autentica, fatta di contrasti, collocata tra l'Europa e la Russia, influenzata dalla cultura orientale e occidentale assieme, in una località ricca di natura incontaminata ma allo stesso tempo al passo con i tempi, attenta al design e alle infrastrutture tecnologiche.

Passando a campagne comunicative più recenti, tra 2019 e 2020 è stata sviluppata "Helsinki Freedom", incentrata sulla visione di Helsinki come città sicura, in cui potersi sentire sé stessi e in cui poter sviluppare al meglio le proprie capacità. La campagna ha una pagina dedicata⁶⁸ sul sito myhelsinki.fi (se ne parlerà più oltre, nel paragrafo dedicato al *website*) e viene proposta sui diversi social media di My Helsinki. Tra questi vi è la pagina Instagram di My Helsinki, dove i video relativi alle storie di *Helsinki Freedom* hanno raggiunto un totale complessivo di oltre 280.000 visualizzazioni, di cui la metà

⁶⁶ http://www.brandnewhelsinki.fi/2020//app/uploads/2016/07/02_Helsinki_strategia_ENG_web.pdf - Presentazione della strategia di marketing per Helsinki da parte della Brand Unit di City of Helsinki (ultima consultazione 04/12/2020)

⁶⁷ http://www.brandnewhelsinki.fi/2020//app/uploads/2016/07/01_Helsinki_brandikonsepti_ENG_web.pdf - Presentazione della strategia di branding per Helsinki da parte della Brand Unit di City of Helsinki (ultima consultazione 04/12/2020)

⁶⁸ <https://www.myhelsinki.fi/en/work-and-study/helsinki-freedom> - (ultima consultazione 04/12/2020)

concentrata nel terzo “episodio” della serie, dedicato alla “Freedom to Love” e alla storia di un membro della comunità LGBT+ locale⁶⁹.

Altri punti fondamentali della strategia comunicativa di Helsinki sono da una parte la ridotta dimensione della città, dall'altra la sua fama di leader per il turismo congressuale. Helsinki è identificata come “pocket-size metropolis”: permette di avere tutti i servizi e le attrattive di una grande metropoli europea, concentrate però in uno spazio minore rispetto alla media, accessibile e semplice da percorrere [Uysal 2013]. Questo tipo di promozione ha come target i visitatori interessati ai *city-breaks*, ovvero alle brevi visite in città che permettano di “consumarne” la cultura e lo stile di vita in modo autentico, attraverso un viaggio che porti a viverne i luoghi collettivi (la vita notturna) e le esperienze coinvolgenti (festival, visite culturali) [Bottà 2008, 2].

Helsinki ha poi raggiunto un posizionamento forte tra le destination congressuali europee [Vuoristo 2002]: nel 2019 la Finlandia era il dodicesimo Paese al mondo – settimo in Europa – nella classifica stilata nell’“International Meetings Statistics Report” della UIA (Union of International Associations), mentre Helsinki rappresentava la dodicesima città (prima tra le capitali del Nord Europa)⁷⁰. Nel 2019 la capitale ha ospitato 395 meeting (circa la metà di quelli che hanno avuto luogo nello stesso anno in Finlandia) con un totale di 84.144 delegati, circa il 62% di quelli presenti nel Paese, e più del doppio di quelli che avevano frequentato la città nel 2015⁷¹. La regione di Helsinki vede dunque nel turismo congressuale un target fondamentale cui indirizzare le proprie proposte: può offrire come asset la propria *smartness*, la forte digitalizzazione, i servizi educativi, l'*health tech*, l'industria marittima molto sviluppata⁷². Gli investimenti degli ultimi anni hanno portato alla creazione di un intero distretto all'interno del comune di Vantaa (parte dell'area metropolitana di Helsinki) dedicato al settore del *business travel* e delle conferenze: Aviapolis è un centro residenziale, commerciale e lavorativo sviluppato attorno all'aeroporto della capitale. Il distretto conta circa 20.000 residenti, che lavorano e vivono

⁶⁹ <https://www.instagram.com/myhelsinki/channel/> – Pagina Instagram di My Helsinki (ultima consultazione 18/03/2021)

⁷⁰ <https://www.visitfinland.com/fcb/news/finland-most-popular/> – Articolo del Finland Convention Bureau, pubblicato il 2/08/2020 (ultima consultazione 29/11/2020)

⁷¹ <https://www.hel.fi/uutiset/en/kaupunginkanslia/eu-presidency-boosts-congress-tourism-to-record-levels-in-helsinki> – Articolo sulla pagina web della città di Helsinki (ultima consultazione 29/11/2020)

⁷² <https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/roadmap-for-tourism.pdf> – Presentazione del progetto Road Map for Tourism della City of Helsinki 2018-2021 (ultima consultazione 09/12/2020)

in un ambiente vibrante, internazionale, con servizi di alto livello e numerose opportunità di impiego, di svago e abitative⁷³.

Gli obiettivi della strategia promozionale di Helsinki toccano quindi differenti ambiti, che possiamo ora riassumere⁷⁴:

- promuovere di Helsinki come destination del Nord Europa, interessante sia per il turismo *leisure* che per quello *business*;
- sottolineare la qualità e l'unicità dei servizi al turismo e in generale dei servizi pubblici offerti;
- accrescere l'importanza della capitale come destination leader nel campo del turismo digitale (inteso come possibilità di grande interazione con strumenti ICT);
- concentrare l'attenzione sulla sostenibilità, in modo che essa divenga parte di ogni scelta operativa;
- basare le decisioni prese in ambito turistico su ricerche e statistiche ampie e di alto livello professionale;
- rendere la città attrattiva per gli investimenti internazionali (anche collaborando con l'Helsinki Business Hub – agenzia che promuove gli investimenti e il commercio internazionale nella capitale);
- aumentare le presenze e migliorare l'immagine attraverso eventi culturali, conferenze e *business events*.

A questo punto, passiamo ad approfondire l'aspetto relativo al management e alla governance del settore turistico, cercando di comprendere come vengano messe in atto le linee strategiche generali delineate fin qui. Si osserva innanzitutto come a coordinare e sviluppare le azioni volte a promuovere Helsinki come destination siano numerose DMO: in Finlandia il loro assetto è pubblico-privato, sia a livello nazionale che regionale. Il "Finnish Tourism Board MEK" – comunicato al di fuori dal Paese con il nome di "Visit Finland" – agisce come NTO, quindi come organizzazione nazionale per il turismo [Somero 2012]. A livello locale invece sono presenti una DMO orientata al marketing (Helsinki Marketing, che gestisce il sito myhelsinki.fi e opera nella comunicazione e per

⁷³https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/143929_aviapolis-esite_2019_web.pdf – Brochure illustrativa del distretto di Aviapolis (ultima consultazione 29/11/2020); https://www.vantaa.fi/housing_and_environment/urban_planning_and_land_use/the_suburbs_and_the_districts/aviapolis – Pagina web della municipalità di Vantaa dedicata ad Aviapolis (ultima consultazione 29/11/2020)

⁷⁴ <https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/roadmap-for-tourism.pdf> – Presentazione del progetto Road Map for Tourism della City of Helsinki 2018-2021 (ultima consultazione 09/12/2020)

implementare la cooperazione tra settore turistico, *business* e congressi) e alcune DMC (Destination Management Companies) riconosciute, che partecipano alla promozione attraverso la gestione di eventi, congressi, viaggi, iniziative culturali, tour veri e propri⁷⁵.

Alcuni esempi sono:

- “Next Travel” – promuove tour e programmi di visita a Helsinki e nelle aree circostanti; pianifica, organizza e gestisce meeting, conferenze ed altre tipologie di eventi;
- “Confedent International” – una Destination Management Company leader del settore, che organizza congressi per il mercato finlandese;
- “MySuomi” – organizza tour di studio o con speciali tematiche per professionisti, studenti e ricercatori stranieri, in Finlandia e in altri Paesi nordici;
- “Viada.com” – agenzia turistica che offre escursioni in Finlandia e Lapponia, prenotabili online.

La municipalità di Helsinki non si occupa in modo diretto di turismo. L’attività di gestione in quest’ambito è stata infatti affidata alla già citata Helsinki Marketing, società di proprietà della City of Helsinki stessa, il cui precedente nome (mutato nel 2017 a seguito dell’espansione delle sue attività anche all’ambito del marketing) era “Visit Helsinki”. La società lavora in cooperazione con i dipartimenti della municipalità, operando in attività di marketing relative al turismo, ai congressi, agli eventi e alla promozione del *business*; si occupa inoltre delle richieste di partecipazione ai grandi eventi (come quelli organizzati a livello europeo) e dei servizi di informazione turistica⁷⁶. La società (una *Ltd*, quindi una *Private Limited Company*) – come spiegato da Sara Jäntti, una delle due personalità contattate tramite e-mail – ottiene i propri fondi da parte dell’amministrazione cittadina, e in quantità limitata anche dal *network* di partner coinvolti nelle sue attività, soprattutto quindi *companies* provenienti dal settore turistico. L’attuale presidente del consiglio di amministrazione della società è Liisa Kivelä, la direttrice comunicativa della City of Helsinki. Gli altri rappresentanti nel consiglio provengono sia dall’amministrazione cittadina che da ambiti esterni alla stessa. Per quanto riguarda l’operatività di Helsinki Marketing, la società – essendo indipendente dalla municipalità – non è soggetta alle

⁷⁵ <https://www.myhelsinki.fi/en/meetings-and-travel-trade/featured-destination-management-companies-dmc> – Pagina web di myhelsinki.fi dedicata alle DMC riconosciute del territorio (ultima consultazione 30/11/2020)

⁷⁶ <https://www.myhelsinki.fi/en/contact-information> – Pagina web di myhelsinki.fi dedicata alle informazioni sulla società Helsinki Marketing (ultima consultazione 30/11/2020)

stesse normative dell'amministrazione pubblica (per esempio, l'obbligatorietà di esercitare la propria attività anche in svedese, l'altra lingua ufficiale della Finlandia). Come riferisce Jäntti, «we have a strong mandate to work very independently»: l'amministrazione di Helsinki viene chiaramente informata sulle attività della società, ma quest'ultima opera le proprie scelte, avvia i progetti, decide i piani operativi in totale autonomia. Spesso vi è comunque collaborazione con la City of Helsinki, per esempio per operazioni di marketing, *public relations*, eventi o studi e ricerche.

Attraverso l'attribuzione del proprio budget, l'amministrazione cittadina agisce quindi indirettamente in ambito turistico: il 5% dei fondi (23 milioni di euro) nel 2019 sono stati assegnati all'ambito di *culture and leisure* – una spesa di € 394 per abitante, minore rispetto alla media della Finlandia, che giunge a oltre € 500⁷⁷.

Helsinki si è inoltre dotata di un “Advisory Board for International Marketing and Tourism”, che si riunisce due volte l'anno per discutere con gli stakeholder una strategia⁷⁸, adottata poi dai diversi enti operanti nell'ambito turistico e indirizzata dalla City of Helsinki: la linea generale seguita negli ultimi anni è quella di rendere Helsinki una città conosciuta a livello mondiale, meta turistica innovativa e attrattiva sia per il turismo *leisure* che per quello legato al *business*.

Alle iniziative private e di *network* si aggiunge l'essenziale presenza di una comunicazione complessiva diretta ai visitatori: come analizzato da Somero (2012), il contatto territoriale con gli uffici informazioni risulta elemento sostanziale per permettere di veicolare i valori e le dinamiche alla base della strategia di promozione, oltre che per fornire il sostegno e le indicazioni necessarie ai visitatori per fare esperienza della città. Nel lavoro di Somero vengono evidenziate come criticità di questo sistema a Helsinki la scarsa comunicazione delle novità e delle informazioni sul web, oltre che la sempre maggiore richiesta da parte dei turisti di poter avere dei suggerimenti per poter vivere come i «locals», facendo esperienza delle attività e dei luoghi che più sono caratteristici della cultura sociale della città.

Queste indicazioni sono chiara spia delle necessità sempre più rivolte a un'esperienza interattiva, facilitata, in cui i turisti siano il focus centrale della comunicazione, con i loro singoli bisogni e preferenze. Il sito myhelsinki.fi, di cui si tratterà più avanti nel capitolo,

⁷⁷ <https://www.truenumbers.it/spesa-pubblica-cultura-religione-pil/> – Articolo di True Numbers (FormatLab s.r.l.) (ultima consultazione 09/12/2020)

⁷⁸ <https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/roadmap-for-tourism.pdf> – Presentazione del progetto Road Map for Tourism della City of Helsinki 2018-2021 (ultima consultazione 09/12/2020)

sviluppato e gestito da Helsinki Marketing, sembra a oggi raccogliere tutte queste richieste in una singola piattaforma, permettendo ai visitatori di navigare facilmente tra eventi in programma, luoghi da visitare, *accomodation* e negozi locali, con la possibilità di seguire i consigli di differenti *local*, le cui indicazioni sono indirizzate a target di utenti interessati al turismo, al *business*, ma anche allo studio e alla residenzialità nella regione.

3.3 Helsinki Smart city

3.3.1 L'assetto smart della città

Come anticipato all'inizio di questo capitolo, Helsinki rientra tra le città europee spesso citate come *benchmark* negli studi relativi alle Smart city. La capitale finlandese viene infatti presa a esempio per alcune particolari caratteristiche che la rendono meritevole di analisi [Boes et al. 2015; Cocchia 2014; Manville et al. 2014; Mora et al. 2019]:

- l'ampiezza degli *open data* forniti, la spinta al loro utilizzo per creare strumenti in grado di aiutare il management della città, le competizioni a livello regionale e nazionale per progetti che originino dal loro uso;
- la spinta alla creazione e implementazione dei Living Lab come strumento chiave per la generazione condivisa e il test sul campo di soluzioni ottimali;
- lo sviluppo integrato di azioni volte a migliorare la vivibilità della città (soprattutto in ambito di trasporti) ma anche dirette alla sostenibilità ambientale (risparmio e ottimizzazione energetica), all'inclusione sociale e all'ambito della salute.

La stessa città si definisce profondamente orientata alle strategie smart: «For us, smart is more than a buzzword. Our aim is to become the most functional city in the world for everyone – for locals and visitors alike» [Helsinki Marketing 2018a].

Mora, Deakin e Reid (2019) vedono in Helsinki, come in Amsterdam, Barcellona e Vienna, un esempio chiave che può fornire buone pratiche per la gestione del processo di resa smart di una città. Gli autori, infatti, individuano nella capitale finlandese (e nelle altre città studiate) delle scelte di management che hanno portato a una migliore risoluzione delle problematiche e ad azioni che si focalizzano sugli aspetti fondanti della Smart city: collaborazione, partecipazione, sviluppo sostenibile, risparmio energetico, sviluppo tecnologico.

Per Helsinki in particolare, uno studio di Hämäläinen (2020) sottolinea come la città abbia implementato l'uso degli strumenti tecnologici per migliorare la risoluzione delle problematiche urbane, ma si sia mossa al contempo per sviluppare un'ambiente inclusivo, collaborativo e dinamico che potesse permettere lo sviluppo e l'utilizzo delle tecnologie stesse. Ci si è dotati quindi di un "Chief Digital Officer", che assieme allo "ICT and Data Administration Department" si occupa di guidare e sviluppare le tecnologie digitali, oltre che di sovrintendere al design e all'implementazione della struttura ICT in città; si è dato spazio anche alla costruzione di un modello 3D per visualizzare i consumi cittadini (lo "Helsinki Energy and Climate Atlas") e si è finanziato il progetto che ha permesso alle biblioteche regionali di pubblicare – prime in Europa – i dati grezzi di circa 280.000 opere per uso pubblico.

Inoltre, il modello di collaborazione che si osserva per Helsinki è quello della tripla elica: tre settori collaborano tra di loro, ovvero l'ambito della governance pubblica, il *business* e il comparto universitario e della ricerca. Tuttavia, la percentuale di partecipazione da parte dei cittadini ai progetti analizzati nello studio di Mora, Deakin e Reid (2019, 77) è del 58,8%, il che dimostra una collaborazione stretta anche con la popolazione residente: sebbene spesso non coinvolta nell'ambito dello sviluppo dei progetti, questa parte della società viene comunque inclusa all'interno dell'implementazione, frequentemente proprio grazie ai Living Lab, e si struttura così un modello che Hämäläinen (2020) identifica con quello a *quadrupla elica*, che vede il coinvolgimento anche della società civile.

Lo stesso studioso analizza le iniziative di *smartness* in atto a Helsinki, trovandole strutturate sia tramite interventi *top-down* che *bottom-up*. Gli enti pubblici di government (in particolare Forum Virium Helsinki, di cui si tratterà in seguito) sono il punto cardine dell'organizzazione e dell'implementazione dei progetti: coordinano gli stakeholder coinvolti, danno una direzione comune agli interventi strutturando il *framework* strategico in cui operare, ma aiutano e stimolano anche la crescita di iniziative *bottom-up*. Inoltre, attraverso la condivisione pubblica di informazioni e comunicazioni relative ai progetti, l'organizzazione di forum, conferenze, meeting, workshop, la creazione di piattaforme di *open data* (come Helsinki Region Infoshare) e l'aumento del *know-how* tecnologico nella popolazione (tramite laboratori, Living Lab e progetti di miglioramento delle capacità informatiche realizzati anche in collaborazione con le biblioteche e altri

enti) si rende la popolazione partecipe, in grado di prendere decisioni informate e di sviluppare dei propri progetti sulla base di un percorso comune.

Infine, nonostante gli interventi siano tendenzialmente orientati all'ambito del trasporto pubblico ("WhimApp", "Urbanflow Helsinki"), la città si muove anche verso la cura della salute, l'inclusione sociale e gli altri ambiti della *smartness*: un esempio ne sono i progetti come "Helsinki Love Developers", "Apps4Finland", "Open Helsinki" (tutti indirizzati allo sviluppo di soluzioni ICT), ma anche myhelsinki.fi per il turismo o "Digituki" per la digitalizzazione.

Lo sviluppo smart di Helsinki pare dunque seguire una progettazione ottimale di quelle che potrebbero essere azioni e cooperazioni in grado di portare alle migliori pratiche possibili. Tuttavia, come riscontrato da Hämäläinen (2020), è difficile individuare una linea guida definita da parte dell'amministrazione cittadina per quanto concerne lo sviluppo smart. Helsinki manca infatti di una vera e propria "Smart strategy", e questo rende difficile discernere le azioni di lungo termine rispetto ai progetti di medio o breve periodo: ciò implica un'apparente mancanza di progettualità, o quantomeno la predisposizione di singole "azioni" smart senza che vi sia un programma a lungo termine in cui esse vadano a inserirsi. La mancanza di una strategia definita è forse dovuta all'assenza di una governance centralizzata: la creazione e guida dei progetti è infatti affidata alle singole entità che cooperano, oppure a Forum Virium Helsinki, ma non c'è alcun organo centrale che si occupi di strutturare una linea condivisa. Tuttavia, le opinioni degli stakeholder raccolte da Hämäläinen sembrano unanimi nel confermare che il modello operativo funziona, e che è in grado di migliorare la vivibilità della città.

3.3.2 L'approccio alla sostenibilità

Helsinki si mostra fortemente orientata alla diminuzione del proprio impatto ambientale, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile strutturati a livello sovranazionale dall'ONU e dall'Unione Europea.

Il "**MAL plan 2019**" (o "Land Use, Housing and Transport Plan 2019"⁷⁹) è un piano per la gestione dello sviluppo regionale rispetto alle previsioni di crescita (si stimano 2 milioni di residenti e più di un milione di attività lavorative) e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

⁷⁹ https://www.hsl.fi/sites/default/files/uploads/mal_summary_report_210x260_en_rgb.pdf - Presentazione del MAL plan 2019 (ultima consultazione 04/12/2020)

sanciti per il 2030. Lo scopo finale è riuscire a rendere Helsinki un'area metropolitana che funzioni sempre più in modo integrato con le municipalità vicine, attraverso un *network* interconnesso di distretti che collaborino nei trasporti, nell'accessibilità e nella competitività. La regione vuole divenire sempre più attrattiva, con città ricche di *wellbeing* e con poche emissioni (il target è la riduzione del 50% delle stesse entro il 2030).

Gli obiettivi del "MAL Plan 2019"⁸⁰ sono:

- aumento della competitività internazionale della regione di Helsinki (attraverso semplificazione e ampliamento delle opportunità per il *business* e per i residenti);
- aumento della sicurezza, dell'uguaglianza e della salute della struttura urbana;
- miglioramento dell'efficienza economica della città;
- riduzione delle emissioni generate dal consumo di suolo, dal trasporto e dalle infrastrutture.

Il piano è strutturato su fasi successive, che prevedono l'iniziale preparazione dello stesso da parte di esperti, basata su studi di fattibilità e valutazioni di impatto. Il ruolo di guida è affidato al Comitato consultivo sul territorio, sul trasporto e sull'*housing*, e a HLJ (Helsinki Region Transport System Plan, il piano specifico della società HSL – che gestisce i trasporti pubblici dell'intera regione – per la crescita sostenibile dei servizi); il *decision making* è invece in capo alla Helsinki Region Cooperation Assembly (formata da tutte le municipalità territorialmente coinvolte nel programma) e all'HLJ⁸¹.

"**Think Sustainably**" è un altro progetto promosso all'interno del programma "Carbon Neutral Helsinki 2035 Operational Program", che raggruppa 143 misure atte a permettere all'intera area urbana la transizione verso l'energia verde, con l'obiettivo di rendere Helsinki *carbon neutral* entro il 2035 [Helsinki Marketing 2018b]. "Think Sustainably" ha come scopo la possibilità di informare i cittadini (e i turisti, o i city user in genere) relativamente alle azioni che essi possono compiere per ridurre la propria impronta ambientale nel vivere la città. Per permettere questo tipo di comunicazione, sono stati stilati differenti criteri (dall'uso esclusivo di luci al LED alla diminuzione della propria *carbon footprint*) che vengono utilizzati per valutare l'impatto ambientale degli operatori coinvolti nel progetto (ristoranti, hotel, eventi, attrazioni turistiche, negozi). Alla fine di questa valutazione, se le attività incontrano il numero minimo di criteri richiesti per il loro

⁸⁰ https://www.hsl.fi/sites/default/files/uploads/mal_summary_report_210x260_en_rgb.pdf – Presentazione del MAL plan 2019 (ultima consultazione 04/12/2020)

⁸¹ Ibidem

settore, vengono selezionate come “green” e identificate come tali all’interno del sito myhelsinki.fi, di cui si parlerà ampiamente nel paragrafo dedicato. Questo consente – nelle intenzioni degli iniziatori del progetto, ovvero Helsinki Marketing, City of Helsinki, il *think-tank* Demos Helsinki, gli operatori coinvolti e gli esperti in sostenibilità chiamati a collaborare – al cittadino/visitatore di operare delle scelte, relative ai propri consumi e alle attività cui partecipare, che siano orientate al verde e alla diminuzione del proprio impatto sull’ambiente e l’ecosistema della città in cui vivono o che stanno visitando⁸².

Per quanto riguarda l’ambito più strettamente legato al turismo, la City of Helsinki progetta il proprio programma di sostenibilità – intesa non solo dal punto di vista ambientale/ecologico, ma anche socioculturale ed economico – in collaborazione con altri partner, tra i quali Business Finland (l’organizzazione governativa finlandese che si occupa di finanziamenti per l’innovazione e il commercio, e della promozione degli investimenti e del *travel*), Digital Tourism Think-Tank (una piattaforma mondiale di *network* per le organizzazioni, le istituzioni e gli operatori del settore turistico, che promuove il destination marketing attraverso la condivisione di pratiche e di leadership), la European Cities Marketing (già presentata nel secondo capitolo), il dipartimento di urbanistica della città di Helsinki, la Helsinki Tourism Foundation (fondazione che supporta progetti in ambito turistico), gli operatori dell’industria turistica locale (guide, organizzazioni museali, servizi di *accomodation...*)⁸³. Gli approcci alla sostenibilità prevedono quindi, nell’ambito turistico, azioni quali la regolamentazione della *sharing economy* (Airbnb), la spinta alla sostenibilità per gli attori del settore (riducendo per esempio l’impatto della propria attività economica sull’ambiente), la valutazione dell’impatto dei flussi sulla città (problemi di trasporto o di *overload* in determinate aree), un dialogo continuo con la comunità dei residenti che sia in grado di cogliere gli elementi di disturbo per intervenire al riguardo [Helsinki Marketing 2018b; Road Map For Tourism 2018-2021⁸⁴].

⁸² <https://www.myhelsinki.fi/en/think-sustainably/think-sustainably-criteria> – Pagina dedicata sul sito web myhelsinki.fi (ultima consultazione 08/12/2020);

⁸³ <https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/roadmap-for-tourism.pdf> – Presentazione del progetto Road Map for Tourism della City of Helsinki 2018-2021 (ultima consultazione 09/12/2020)

⁸⁴ Ibidem

3.3.3 Living Lab e competizioni per gli open data

Per la strategia di Helsinki i Living Lab rappresentano una struttura e una dimensione ideale per sviluppare, implementare e stimolare l'innovazione in ambito urbano. La modalità di sperimentazione attraverso i Living Lab si inserisce inoltre perfettamente all'interno dei quattro costrutti fondamentali delle Smart tourism destination delineati da Boes, Buhalis e Inversini (2015): leadership, imprenditorialità e innovazione, capitale sociale e capitale umano.

Per quanto riguarda la leadership, come abbiamo detto precedentemente gli autori evidenziano come Helsinki adotti un approccio *top-down* di strutturazione delle policy e di direzione dei progetti, spingendo però affinché l'innovazione giunga anche dai cittadini. L'uso dei Living Lab è indirizzato proprio alla possibilità di rendere gli abitanti partecipi della vita della città, proponendo proprie soluzioni a problemi comuni: in questo ambiente vengono loro date le risorse materiali e intellettive che possano aiutarli nello sviluppo e nell'implementazione delle idee. Un punto cardine di questa spinta alla collaborazione *bottom-up* è Forum Virium Helsinki, una piattaforma basata sulla partnership tra *business*, autorità, istituti di ricerca e cittadini di cui si parlerà approfonditamente nel prossimo paragrafo.

Innovazione e imprenditorialità sono incentivate anche con la strutturazione di un "Mobile Application Cluster", ovvero di un *cluster* di imprese competitive nell'ambito delle ICT e in particolare della tecnologia *mobile*. Seguendo lo schema del diamante di Porter, Hielkema e Hongisto (2013, 194-199) individuano un ambiente competitivo all'interno della regione di Helsinki, in cui diversi fattori hanno concorso – e tutt'oggi concorrono – ad attrarre investimenti e imprese accelerando lo sviluppo economico intorno al settore tecnologico:

- condizione dei fattori: la presenza di Nokia e delle imprese collegate (con le loro risorse materiali e umane); il sostegno alle startup e alla forza lavoro da parte degli enti governativi; la floridità del settore delle ICT;
- condizioni della domanda: la spinta da parte del settore pubblico; una partecipazione alla crescita delle attività *online* al passo con i tempi da parte dei settori economici, pubblici e dei privati cittadini;
- strategia, struttura e concorrenza tra le imprese: la regione è al centro della "Small and Open Economy" finlandese; le strategie di marketing e la pressione dall'ambito

- imprenditoriale e governativo vanno verso una competitività che raggiunga il livello internazionale; l'uso degli *open data* e dell'*open source* attrae investimenti;
- settori industriali di supporto e correlati: investimenti in *network*, nell'infrastruttura tecnologica e nell'innovazione in ogni ambito dei settori economici.

Ancora, per Boes e i colleghi (2015) un altro elemento essenziale della collaborazione tra i diversi stakeholder, che per Helsinki rappresenta la strategia principale di crescita della *smartness* e della sostenibilità, è il *social capital*: le risorse sociali tangibili (spazi pubblici, proprietà del singolo) e intangibili (attori economici e non, capitale umano, *network*, istituti di educazione...) che si relazionano tra loro formano infatti un capitale che è in grado di creare beni per uno scopo comune. In più, il cosiddetto "capitale umano", ovvero la presenza di persone esperte nel settore e con differenti tipologie di *knowledge*, contribuisce a rendere la regione un *hub* attrattivo per gli investimenti.

Negli anni la regione di Helsinki ha dunque deciso di puntare sulla condivisione di *open data* come strumento di policy che portasse ad attrarre *knowledge* nel territorio, a stimolare l'innovazione e lo sviluppo economico dei settori coinvolti.

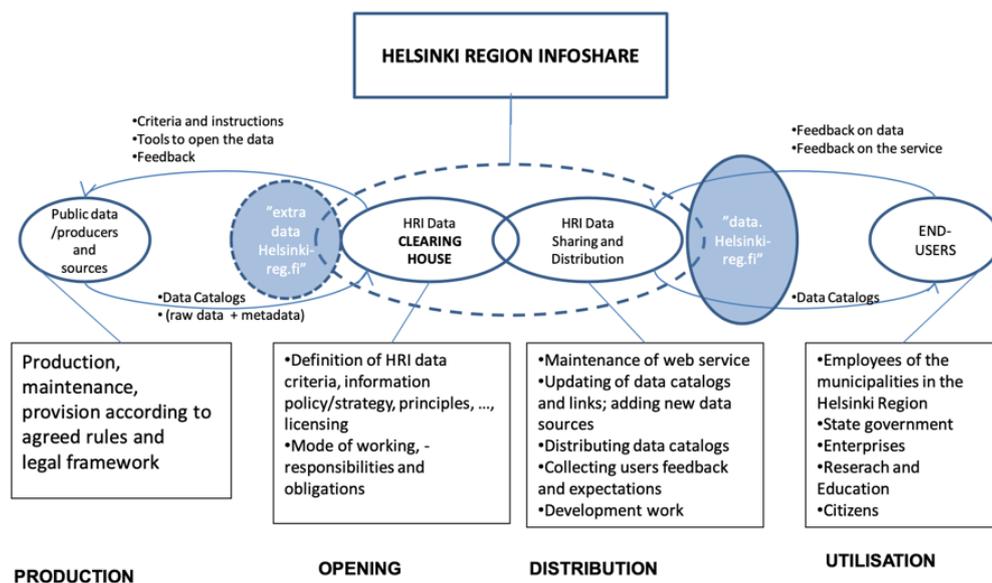
Il progetto "**Helsinki Region Infoshare**" fa parte di questa strategia: nato nel 2010 e sviluppato negli anni seguenti, esso è concepito come un sito web in cui sono riuniti i dati prodotti da differenti fonti, che possono essere utilizzati dagli attori presenti nella regione (*business*, privati, università, istituti di ricerca, amministrazioni cittadine). Il progetto è finanziato dalle municipalità di Helsinki, Espoo, Vantaa and Kauniainen, e nelle prime fasi il supporto economico è stato dato anche dal Ministero delle Finanze Finlandese e dal Fondo Finlandese per l'Innovazione (Sitra). A oggi il servizio è gestito e reso operativo da Forum Virium Helsinki (di cui si tratterà nel prossimo paragrafo), da "City of Helsinki Urban Facts" (il dipartimento che si occupa della pubblicazione di statistiche e dati riguardanti la città di Helsinki, ora "Urban Research and Statistics Unit") e dalle quattro municipalità coinvolte⁸⁵. La struttura dei dati creati, raccolti, resi disponibili e utilizzati tramite la piattaforma è mostrata nella figura 3.4.

A fare da base a questo tipo di approccio è la volontà di creare un ambiente favorevole all'innovazione, capace di attrarre investimenti e *knowledge*. Per dare vita a un simile *cluster* di crescita servono però (oltre a investimenti e capitale umano) un'ampia

⁸⁵ https://hri.fi/en_gb/hri-service/what-is-hri/ – Pagina web informativa della piattaforma Helsinki Region Infoshare (ultima consultazione 13/12/2020)

condivisione della ricerca e delle informazioni, che proprio attraverso Helsinki Region Infoshare possono essere messe a disposizione degli stakeholder della regione, in modo da informare i progetti e le decisioni prese in quest'ambito [Manninen & Lankinen 2010].

Figura 3.4: La struttura di Helsinki Region Infoshare



Fonte: Manninen & Lankinen (2010), p.3.

Per stimolare l'utilizzo di questi dati e l'innovazione, la regione ha organizzato diverse competizioni che si svolgono all'interno dei Living Lab e prevedono l'utilizzo degli *open data* messi a disposizione del pubblico per strutturare nuove idee e applicativi in ambito smart.

“**Apps4Finland**” è una competizione annuale (svolta tra 2008 e 2014) che ha portato a premiare la migliore *app* o la migliore *mobile solution* sviluppata nel territorio tramite dati pubblicati online: le categorie di presentazione dei progetti sono *applications*, *visualization series*, *ideas*, e *data*⁸⁶. Questo tipo di evento contribuisce all'innovazione e all'uso (ma anche alla pubblicazione da parte delle istituzioni) di *open data*, oltre a permettere lo sviluppo di un ambiente competitivo e innovativo nell'ambito dei servizi e delle applicazioni online [Hielkema & Hongisto 2013, 200; Manninen & Lankinen 2010].

⁸⁶ <https://forumvirium.fi/en/apps4finland-competition-launches/> – Pagina web di Forum Virium Helsinki dedicata alla competizione di Apps4Finland del 2014 (ultima consultazione 13/12/2020)

Una delle prime aziende ad aprire i propri *database* al pubblico è stata HSL, l'azienda responsabile del trasporto pubblico nella regione. La Helsinki Regional Transport Authority offre oggi innumerevoli *datasets* e API⁸⁷ per permettere a tutti gli attori interessati di sviluppare applicazioni, servizi o progetti utilizzando i dati delle reti di trasporto locali. Per stimolare l'iniziale utilizzo degli *open data* e sviluppare una comunicazione al riguardo, Forum Virium Helsinki ha organizzato una competizione nella prima metà del 2011, cui hanno partecipato 51 diverse applicazioni [Hielkema & Hongisto 2013, 199-200]. Oggi numerose *app* utilizzano i dati pubblicati da HSL per fornire indicazioni: HSL Mobiililippu App (permette di comprare i biglietti per il trasporto), HSL Reittiopas (un *routeplanner*), City Bikes (per usufruire del servizio di *bike-sharing* cittadino), ma anche WhimApp e TIER (che operano anche in altre città).

In questo contesto i Living Lab (come Forum Virium) permettono la difficile cooperazione e connessione tra *provider* di *open data*, *business* e organizzazioni (che possono diventare *developer*) e i privati cittadini (che rappresentano la maggioranza degli user). Operando con condizioni di facilitazione quali le piattaforme di dati come Helsinki Region Infoshare e le competizioni a livello locale o nazionale, i progetti si sviluppano in un ambiente fortemente competitivo, che permette la riuscita delle proposte più valide (e quindi *user-friendly*, interattive, attrattive...) e mette infine in contatto gli operatori del settore tecnologico, le istituzioni, i costruttori di *smartphone* e il mercato delle *mobile application* con i primi sviluppatori del servizio [Hielkema & Hongisto 2013].

3.3.4 Esempi di progetti smart: dai distretti Smart city ai servizi

In questo paragrafo si analizzeranno alcuni progetti smart cui è stato dato avvio nella città di Helsinki. Partendo da una generale discussione relativa a Forum Virium Helsinki (società già nominata precedentemente), si approfondirà il progetto del distretto Smart city di Kalasatama, finendo poi per citare alcuni altri programmi sviluppati in tempo recente in città, che toccano ambiti relativi all'inclusione sociale e alla digitalizzazione della popolazione.

Forum Virium Helsinki è una società non profit a responsabilità limitata che appartiene alla City of Helsinki. Nata nel 2005, il suo obiettivo è quello di contribuire all'innovazione

⁸⁷ Si veda la pagina <https://classic.hsl.fi/en/opendata> per maggiori dettagli al riguardo (ultima consultazione 13/12/2020)

della città, affinché essa possa divenire la «*most functional city in the world*»⁸⁸. Le aree principali di intervento sono attualmente il *Smart city district* di Kalasatama, la *smart mobility* a Jatkasaari e la creazione di una struttura *open IOT* in città. Forum Virium collabora con la municipalità, con istituti di ricerca e universitari, con il settore economico, con altre organizzazioni del settore pubblico e con i cittadini allo sviluppo di soluzioni tecnologiche e servizi digitali che vengono poi testati in un contesto *real-life*. La società lavora infatti nell’ottica dei Living (e Urban) Lab, permettendo di strutturare e testare i progetti pilota all’interno dell’ambiente urbano, con l’intervento diretto dei cittadini in fase tanto di ideazione che di implementazione. Si parla dunque di *user-driven & open innovation*⁸⁹.

La partnership creata da Forum Virium coinvolge numerose entità pubbliche e private, da Business Finland a IBM, dal fondo per l’innovazione “Sitra” al Ministero finlandese per il Trasporto e le Comunicazioni, dal *think-tank* Demos Helsinki all’HUS (l’ospedale universitario di Helsinki)⁹⁰. La collaborazione continua poi con il *network* “6Aika” (“Common Interfaces for Finnish Cities”) che coinvolge le sei principali città finlandesi, e con il “Nordic Smart City Network”, composto da 20 città del Nord Europa che condividono tra loro asset e buone pratiche – oltre che un più ampio mercato per gli sviluppatori dei singoli progetti; l’ambito di operatività di Forum Virium è soprattutto all’interno del progetto “Nordic Urban Lab”, per quanto concerne il test sul campo di progetti *digital* urbani⁹¹.

Forum Virium è il fulcro ideatore e promotore di Helsinki Region Infoshare, ed è proprio dall’uso di questa piattaforma *open data* che numerosi altri progetti finanziati dalla società hanno sviluppato i propri obiettivi. Tuttavia, la necessità di avere dei test pilota rispetto alle idee iniziali dei *developer* e il crescente interesse nei confronti del concetto di Smart city hanno portato nel 2013 all’ideazione di un nuovo complesso progetto: **Kalasatama Smart City**.

⁸⁸ <https://forumvirium.fi/en/introduction/> – Pagina informativa del sito web ufficiale di Forum Virium (ultima consultazione 13/12/2020); <https://enoll.org/network/living-labs/?livinglab=forum-virium-helsinki#description> – Pagina web di ENOLL su Forum Virium (ultima consultazione 13/12/2020)

⁸⁹ <https://forumvirium.fi/en/introduction/innovation-unit-developing-digital-services/>; <https://forumvirium.fi/en/introduction/building-an-open-and-smart-helsinki/>; <https://forumvirium.fi/en/introduction/what-does-forum-virium-helsinki-mean-to-the-city/> – Pagine web di Forum Virium dedicate all’ambito di operatività della società (ultima consultazione 13/12/2020)

⁹⁰ <https://forumvirium.fi/en/introduction/first-hand-insight-for-companies/> – Pagina web dedicata alle collaborazioni di Forum Virium (ultima consultazione 13/12/2020)

⁹¹ <https://forumvirium.fi/en/nordic-urban-labs/>; <https://nscn.eu> – Pagine web informative sul Nordic Smart City Network (ultima consultazione 13/12/2020)

Il distretto di Kalasatama (figura 3.5) sorge nell'ex area portuale di Helsinki, lungo il nuovo asse di sviluppo urbano posto tra l'aeroporto e il centro città (collegato a Kalasatama dal ponte della figura 3.6). La zona è già divenuta in parte residenziale (2.000 residenti circa) e ospita l'area dell'ex-macello Teurasatamo, dove si è ora sviluppato (come detto precedentemente) un *cluster* di servizi di ristorazione e di attività della *city-life*. È qui che viene oggi sperimentata la *innovation platform* di Forum Virum, che ha come obiettivo quello di co-creare una *smart infrastructure* e degli *smart services* urbani con la cooperazione di tutti gli stakeholder della zona. Un distretto orientato allo *smart & sustainable living*, quindi, che ha come target il raggiungimento della cifra di 20.000 residenti, 1.500 studenti e 8.000 posti di lavoro a partire dal 2030⁹².

Figura 3.5: Il distretto di Kalasatama visto dall'alto, con lavori infrastrutturali in corso



Fonte: fotografia di Jussi Hellsten⁹³

⁹² <https://forumvirium.fi/en/kalasatama-smart-city-district-of-helsinki/> – Pagina dedicata a Smart city Kalasatama sul sito web di Forum Virium Helsinki (ultima consultazione 14/12/2020);
<https://fiksukalasatama.fi/en/> – Sito web di Kalasatama (ultima consultazione 14/12/2020);
<https://edition.cnn.com/2019/02/25/business/smart-cities-business-evolved/index.html> – Video della CNN sul progetto del distretto (ultima consultazione 14/12/2020)

⁹³ <http://materialbank.myhelsinki.fi/media/3797> – (ultima consultazione 10/12/2020)

Figura 3.6: Il ponte che collega Kalasatama al centro città



Fonte: fotografia di Riku Pihlanto⁹⁴

La campagna comunicativa prevede una stima – per il periodo di sviluppo a pieno regime del distretto – di 25.000 passeggeri giornalieri per il trasporto pubblico, 500 stop della metro, una media di 100.000 automobili in circolazione quotidianamente. La visione che sta alla base del progetto di Kalasatama è che i servizi digitali qui sviluppati arriveranno a permettere di «*save one hour of citizen's time every day*»⁹⁵.

L'obiettivo complessivo del progetto è dunque quello di consentire una creazione e implementazione condivisa (tra città, *developer*, cittadini, aziende) di progetti smart che rendano il distretto più vivibile e sostenibile in ogni sua azione. L'analisi operata da parte di De Filippi, Coscia e Cocina (2020) ha riscontrato in questo progetto uno sviluppo elevato dei parametri che nello studio in questione sono indicati come target per dimostrare la validità dell'approccio di *urban smartness* dei casi studio. In particolare, Helsinki mostra un grado alto per quanto concerne:

- a. la partecipazione dei cittadini: sono effettivi *tester* dei servizi sviluppati attraverso i *piloting programmes*;

⁹⁴ <http://materialbank.myhelsinki.fi/media/1226> – (ultima consultazione 10/12/2020)

⁹⁵ <https://fiksukalasatama.fi/en/smart-city/> – Pagina del sito web di Kalasatama che presenta il suo approccio Smart city (ultima consultazione 14/12/2020)

- b. il coinvolgimento degli organi pubblici: la coordinazione è di Forum Virum (unità interna della municipalità), e la città di Helsinki ha finora contribuito con un fondo di circa 600 miliardi di euro;
- c. l'impatto del progetto: sono attualmente state realizzate (o sono in fase di realizzazione) 25 infrastrutture innovative, e la prototipazione all'interno del distretto ha portato a sviluppare oltre 60 nuovi progetti – sulla base dei modelli qui creati – in altre città.

Gli ambiti specifici di intervento per le attività di Forum Virium sono però molteplici, e sono stati riassunti nella tabella 3.5, confrontandoli con alcuni dei progetti sviluppati (o in corso di test) in quello specifico campo, sia all'interno che all'esterno del distretto di Kalasatama.

Tabella 3.5: Progetti di Forum Virium

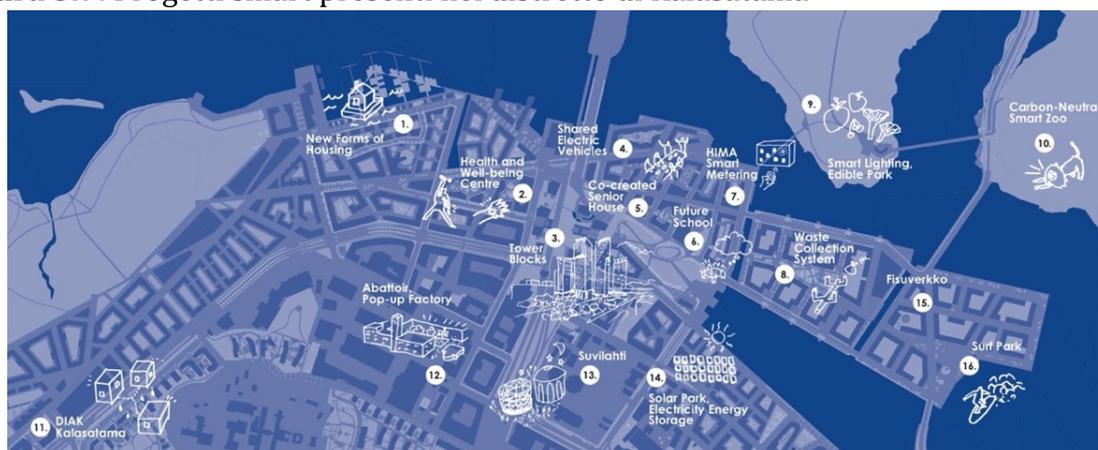
Ambito di intervento	Progetti avviati
Mobilità	<ul style="list-style-type: none"> - RIDE2RAIL: ha lo scopo di unire il <i>ride-sharing</i> e il trasporto pubblico in un'unica <i>app</i> - SmashHit: punta a un trasferimento sicuro di dati dalle <i>connected car</i> per permettere lo sviluppo di migliori servizi di mobilità - URBANITE: consiste in una piattaforma unica in cui sono riuniti i <i>data</i> necessari per strutturare il <i>mobility plan</i> - iTrack: prevede una rete di sensori per rendere più efficiente il servizio di trasporto via tram (riducendo le problematiche sulle linee) - Jätkäsaari Mobility Lab: è un <i>hub</i> di sperimentazione incentrato sulla mobilità e situato nel distretto di Jätkäsaari (centro città)
Benessere	<ul style="list-style-type: none"> - FREJA shower robot: progetto di robotizzazione per un servizio di aiuto alle persone con mobilità ridotta - CoHeWe (Co-created Health and Wellbeing): prevede una collaborazione tra stakeholder nelle aree di sperimentazione (regione di Uusimaa) per co-creare servizi alla salute e al benessere
Economia circolare	<ul style="list-style-type: none"> - B.Green: ha come scopo l'integrazione del verde nel <i>planning</i> infrastrutturale - LMAD: ha sviluppato dei <i>delivery-robot</i> autonomi. In via di sperimentazione a Helsinki e Parigi - Mission Zero Foodprint: fornisce supporto per aumentare la sostenibilità e diminuire l'impronta ecologica dei piccoli e medi ristoranti

	<ul style="list-style-type: none"> - Carbon Neutral drone service solutions in Southern Finland: prevede l'uso di droni per trasportare oggetti, monitorare i cambiamenti ambientali e sorvegliare la sicurezza di determinate aree urbane
<i>Education</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Smart Learning Environments: progetto di collaborazione di "6Aika"; prevede un aiuto allo sviluppo di servizi, prodotti e tecnologie nell'ambito dello <i>smart learning</i>, sia fisico che virtuale
<i>Smart tourism</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Urban Eco Islands: punta allo sviluppo di una <i>Smart nature tourism destination</i> nell'isola di Vasikkasaari a Helsinki e di Aegna a Tallin

Fonte: per gli ambiti di intervento rielaborazione personale da De Filippi et al. (2020); per i progetti Forum Virium⁹⁶.

All'interno di Kalasatama, nello specifico, la società opera nei test di *mobile services*, nella creazione di *app* di monitoraggio dell'ambiente (emissioni, consumi, energia), nel settore delle *future school* e nella predisposizione di sistemi innovativi di raccolta dei rifiuti (si veda la figura 3.7 per i progetti attualmente presenti in loco). Forum Virium è dunque per Kalasatama una piattaforma di *co-creation* che permette il coinvolgimento dei cittadini nella *decision-making* e nella strutturazione del luogo in cui vivono/lavorano/studiano; predispone inoltre modalità di test sul campo delle idee e dei prodotti/servizi. Il tutto porta alla creazione condivisa e *ICT-enabled* di un design urbano strutturato sulle necessità degli abitanti [Jiang 2021].

Figura 3.7: Progetti smart presenti nel distretto di Kalasatama



Fonte: sito web del distretto di Kalasatama⁹⁷

⁹⁶ <https://forumvirium.fi/en/projects/> – Pagina web di Forum Virium relativa ai progetti (ultima consultazione 17/12/2020)

⁹⁷ <https://fiksukalasatama.fi/en/building-blocks/project-portfolio/> – (ultima consultazione 17/12/2020)

1. *Focus*: strutturazione dello scopo del progetto, mappa degli stakeholder e definizione degli obiettivi comuni con cooperazione di tutti i soggetti coinvolti;
2. *Open call*: “chiamata” nei confronti di *problem solver* e *solution provider* (quindi di chiunque abbia idee o progetti da proporre);
3. *Selection of pilots*: selezione (secondo criteri precedentemente definiti) dei progetti pilota che possono essere messi in campo, con il coinvolgimento degli stakeholder;
4. *Experimentation*: fase di test in loco del prodotto/servizio, preparata da uno specifico team di sviluppo che coinvolge i *developer* e gli organizzatori. La fase attiva di sperimentazione con gli *end-user* dura da 1 a 3 mesi;
5. *Learning and reflection*: scelta di un *partner* di progetto che segua il programma e valuti i progressi e gli impatti dello stesso, oltre a predisporre eventuali modifiche.

Kalasadama prevede inoltre come strutture permanenti per lo sviluppo e l'implementazione dei programmi di *piloting* lo “Urban Lab” e lo “Innovators’ Club”. Il primo, aperto a fine novembre 2018, è un *meeting place* per imprese, residenti e amministratori cittadini, un luogo in cui sviluppare idee e progetti per rendere il distretto più smart e *climate positive* e mantenere l'attenzione sui programmi pilota in via di sviluppo¹⁰¹. Lo “Innovators’ Club” è invece un *network* di collaborazione che si riunisce quattro volte l'anno, che prevede la partecipazione di tutti gli stakeholder coinvolti e punta a favorire la condivisione di novità e di informazioni sugli eventi e i progetti futuri¹⁰².

Per concludere questo approfondimento relativo ai progetti smart di Helsinki, si è scelto di parlare brevemente di altri due programmi, che sviluppano le potenzialità delle tecnologie digitali per promuovere un miglioramento dei servizi ai cittadini.

Integrify è una startup fondata nel 2016, a seguito della crisi migratoria acuitasi nell'anno precedente. Questa società fornisce corsi intensivi per lo sviluppo di software e in ambito di *data science*, rivolti a immigrati con titolo di studio e mirati a creare un canale di interazione tra le aziende impegnate nel settore *tech* e persone talentuose, in modo da poterne migliorare il livello di integrazione. L'azienda ha base a Helsinki ma opera in tutta

¹⁰¹ <https://fiksukalasadama.fi/en/kalasadama-urban-lab-a-meeting-place-for-urban-developers-opens-in-reidi/> – Pagina del sito web di Kalasadama dedicata all'Urban Lab (ultima consultazione 15/12/2020)

¹⁰² <https://fiksukalasadama.fi/en/building-blocks/innovators-club/> – Pagina del sito web di Kalasadama dedicata all'Innovators’ Club (ultima consultazione 17/12/2020)

la Finlandia. Nel 2020 si sono iscritti ai corsi più di 200 studenti, e il tasso di occupazione full-time come *software developer* alla fine del programma è dell'80%. Il contatto con le imprese *tech* è organizzato da Integrify, che in tal modo diventa intermediario e facilita la comunicazione tra le due parti. Il periodo di prova all'interno dell'impresa che offre il contratto è solitamente di 6-12 mesi, dopodiché circa il 98% dei *developer* viene assunto a tempo pieno¹⁰³.

Un altro progetto indirizzato alla cittadinanza è **Digituki**. Ideato e coordinato dall'Uusimaa Region Council, vi partecipano organizzazioni non governative, biblioteche, *community college* e amministratori della città di Helsinki. Il programma prevede di facilitare l'accesso al digitale da parte dei cittadini, organizzando corsi di sostegno che permettano agli abitanti di usufruire in modo indipendente dei *digital services*. Lo scopo è quello di diminuire il *digital divide*, dato che secondo le statistiche nazionali un milione e mezzo di finlandesi (su una popolazione totale di cinque milioni e mezzo) necessita di supporto nell'uso delle tecnologie digitali. La pandemia di Covid-19 ha messo a dura prova i servizi offerti da Digituki, che però ha saputo affrontare le problematiche portando supporto online e via telefono¹⁰⁴.

3.4 Helsinki come Smart tourism destination

3.4.1 Strategie, branding e connessione con gli strumenti ICT

Nel corso della trattazione si è più volte accennato al fatto che le tecnologie smart siano il fondamento di quello che è chiamato Smart tourism, ovvero di una gestione innovativa e *user-centered* del turismo, che permetta di coinvolgere il visitatore e di migliorare le attività operative tramite la condivisione strutturata di *data* tra gli stakeholder. Questa spinta alla raccolta e all'utilizzo comune delle informazioni punta da una parte a migliorare la visita per i turisti, offrendo servizi migliori e più efficienti, una maggiore personalizzazione, un'esperienza ricca, centrata sui loro interessi, innovativa e unica; dall'altra, si tenta tramite il management accurato dei dati di rendere più sostenibile il

¹⁰³ <https://helsinkismart.fi/case/integrifys-coding-bootcamps-help-immigrants-find-meaningful-work/> - Articolo pubblicato online il 12/10/2020 (ultima consultazione 04/12/2020)

¹⁰⁴ <https://helsinkismart.fi/case/digituki-aims-to-make-digitalization-more-equal/> - Articolo pubblicato online il 20/04/2020 (ultima consultazione 04/12/2020)

turismo, nel suo impatto sull'ambiente della destination come sulla popolazione che vi risiede, in modo che la condivisione degli spazi con la comunità locale possa essere un *plus* all'esperienza del turista e alla vita dei residenti, e non invece un aspetto negativo e problematico della relazione tra le due "popolazioni".

È in un ecosistema *digital* – in cui esistono forti interazioni tra gli agenti tecnologici e i flussi di dati, oltre che un'infrastruttura di connessione digitale tra le imprese – che si può dunque generare quello che Gretzel, Werthner, Koo e Lamsfus (2015) chiamano "Intelligent Tourism System". Si tratta in questo caso di un ecosistema turistico (l'idea di *ecosistema* è insita nella struttura dell'industria turistica, in quanto essa da sempre richiede l'interazione tra soggetti e reparti economici differenti) in cui i diversi *nodi* del *network* sono connessi tra loro attraverso un rapporto flessibile e un accesso alle informazioni disponibile per chiunque e in qualunque istante.

Un'infrastruttura tecnologica che sia in grado di raccogliere, trasferire, analizzare e trasmettere questi dati è quindi essenziale, ma poco studiata a livello teorico nella letteratura in tema [Gretzel et al. 2015a, 201]: se si eccettua la proposta di Gajdošík (2018) qui presentata nel capitolo due, è infatti raro riscontrare una soluzione effettiva alla problematica di strutturare un simile – complesso – sistema di raccolta e trasferimento dati.

Mancando quindi una teorizzazione ben fondata, è opportuno per noi sviluppare un'analisi di come la Smart destination Helsinki abbia strutturato il suo approccio allo Smart tourism. Il già citato studio di Boes, Buhalis e Inversini (2015), che individua i punti di forza di Helsinki nelle quattro categorie di leadership, imprenditorialità e innovazione, *social capital* e *human capital*, farà qui da *framework* per un'analisi più specifica delle strategie di *branding*, dell'approccio alla sostenibilità, della collaborazione all'interno dell'industria turistica e del programma di sviluppo urbano. Questa cornice generale servirà poi da base per una panoramica delle iniziative di Smart tourism premiate dal progetto "European Capital of Smart Tourism" del 2019.

Il marketing di Helsinki come destination e come città attrattiva si basa sullo "**Helsinki Brand Concept**", stabilito dalle policy a livello locale e regionale. Queste prevedono di veicolare l'immagine di una «city of powerful people, acts and encounters»¹⁰⁵. Un'enfasi quindi sull'unicità della sua collocazione geografica, della sua storia, dei suoi cittadini,

¹⁰⁵ <http://brandnewhelsinki.fi/en/> – Sito web dedicato all'Helsinki Brand Concept (ultima consultazione 02/01/2021)

unita ai contrasti intesi come susseguirsi di stili architettonici, come approccio alla vita urbana, come presenza di diversità (sociali, culturali, artistiche) da identificarsi come valore aggiunto¹⁰⁶.

Il piano strategico è stato comunicato sotto il nome di “One Hel of an Impact”, ed è stato generato con la parziale collaborazione di cittadini, organizzazioni, attività economiche, partner della città e *visitor*, sulla base del progetto “Brand New Helsinki” che tra il 2015 e il 2016 li ha visti tutti partecipare allo sviluppo di una nuova visione per Helsinki. Gli obiettivi principali che sono stati scelti si concentrano su quattro assi¹⁰⁷:

- “Transforming Helsinki”: rinnovamento e implementazione delle infrastrutture e dei servizi ai cittadini (fanno parte di questo campo lo sviluppo dei trasporti e il laboratorio Kalasatama Smart city);
- “Smart and Functional Helsinki”: cooperazione tra imprese, università e cittadini per migliorare l’infrastruttura, i servizi e l’ambito educativo (attraverso la *co-creation*, lo *user-inspired design* e le piattaforme *open data* – si veda Helsinki Region Infoshare);
- “Fascinating Contrasts of Helsinki”: enfasi sull’identificazione dei cittadini con i contrasti del loro ambiente di vita;
- “Unique and Diverse”: diversità vista come valore, in grado di sviluppare una cultura tesa alla sperimentazione e alla creatività, che rende la città di Helsinki unica al mondo.

Gli obiettivi della strategia di *branding* sono quindi volti a creare una visione comune della città che aumenti l’orgoglio locale e allo stesso tempo renda la regione attrattiva per l’ambiente internazionale, grazie all’accessibilità e qualità dei suoi servizi, alla creatività e all’innovazione insite nella sua cultura, alla presenza di *knowledge* elevato e di strumenti smart e *opened* per sviluppare al meglio la propria persona, la propria esperienza di visita turistica, la propria attività economica.

Il target cui la comunicazione si rivolge è infatti composito: non solo cittadini da rendere più partecipi e più attivi nella promozione di Helsinki, ma anche *business* locali che implementino la propria operatività. Ancora, *business* esterni, cui viene indirizzata la

¹⁰⁶http://www.brandnewhelsinki.fi/2020//app/uploads/2016/07/01_Helsinki_brandikonsepti_ENG_web.pdf - Presentazione dell’Helsinki Brand Concept (ultima consultazione 01/12/2020);

http://www.brandnewhelsinki.fi/2020//app/uploads/2016/07/02_Helsinki_strategia_ENG_web.pdf - Presentazione della City of Helsinki Marketing Strategy 2016-2020 (ultima consultazione 01/12/2020)

¹⁰⁷ <http://www.brandnewhelsinki.fi/2020/en/> - Pagina web dedicata al progetto Brand New Helsinki (ultima consultazione 18/12/2020)

proposta di potersi insediare in una città con alto *knowledge* e reperibilità di *Information Technology*, in cui è inoltre presente la “terza T” della teoria di Florida: il talento, dato dalla creatività ma anche dalla spinta all’innovazione, dalla cultura unica di Helsinki ma anche dall’internazionalità dei suoi abitanti e dei loro rispettivi interessi. Infine, il *visitor* turistico: un *modern humanist* cui veicolare l’idea di una città viva, in cui possa fare esperienza di una *way of life* autentica, unica e piena di contrasti¹⁰⁸.

Ci si è proposti dunque di raggiungere questi obiettivi e questi target attraverso attività specifiche, il contatto con *opinion leader* internazionali e l’aiuto della popolazione locale. Si punta soprattutto sull’uso della tecnica dello *storytelling* e sulla partecipazione dei *local*, che come vedremo sono i due pilastri fondamentali della comunicazione nel sito myhelsinki.fi. Ancora, si è cercato di rinnovare i canali digitali (il *website* appena citato ne è esempio) in modo da potersi rivolgere a residenti, *business* e turismo attraverso le medesime piattaforme. Infine, lo sviluppo urbano partecipato (si veda Kalasatama), lo spazio per meeting e conferenze, l’organizzazione di eventi internazionali sono visti come ulteriore possibile miglioramento dell’*awareness* internazionale relativo a Helsinki e alla sua vitalità come città culturale, industriale, a misura di cittadino¹⁰⁹.

Come spiega Jokela (2020, 2035), la strategia di *branding* di Helsinki si è quindi basata sulla creazione di una policy che mettesse assieme diversi attori, per ripensare la *urban governance* della città attraverso la sperimentazione e il coinvolgimento personale di tutti gli interessati. La partecipazione civica e degli stakeholder è stata sostenuta da un modello partecipativo di interazione che ha compreso la formazione di personale dedicato (i “City & Business Coaches”) e lo stanziamento di 4,4 milioni di euro da indirizzare a progetti sulla base di una scelta condivisa. Questo modello è stato affiancato da un miglioramento della comunicazione (con la creazione di una *division* specifica), dalla partnership con altre città della regione e con piattaforme internazionali per condividere le buone pratiche, da una *vision* sul futuro della città condivisa e co-creata, dall’identificazione degli abitanti come i soggetti urbani che hanno realmente il potere di cambiare il futuro della città [Jokela 2020, 2037-2043].

¹⁰⁸ http://www.brandnewhelsinki.fi/2020//app/uploads/2016/07/02_Helsinki_strategia_ENG_web.pdf
– Presentazione della City of Helsinki Marketing Strategy 2016-2020 (ultima consultazione 01/12/2020)

¹⁰⁹ Ibidem

Come abbiamo visto anche nelle pagine precedenti, la città di Helsinki – tramite la Divisione per lo Sviluppo Economico – si è poi dotata di una “Road Map”¹¹⁰ specificatamente orientata al turismo, nella quale ha evidenziato i *trend* attuali, i propri obiettivi e la strategia per raggiungerli. All’interno di questo piano di sviluppo per il triennio 2018-2021 vale la pena indicare due ambiti di intervento di cui si è già parlato in termini generali, nei quali le scelte intraprese possono aiutarci a meglio comprendere quale sia l’orientamento della città nei confronti della propria crescita come Smart tourism destination.

Helsinki, impegnata in uno sviluppo sostenibile ed ecologico con obiettivi molto stringenti, si preoccupa anche della sostenibilità dei flussi turistici, sia a livello ambientale che sociale ed economico. Per questo – come abbiamo già avuto modo di dire – si è impegnata a creare, progettare e mettere in atto un piano di sostenibilità assieme a molti degli stakeholder coinvolti (nazionali e locali), come anche a spingere le singole attività economiche verso scelte sempre più sostenibili per il territorio e i suoi abitanti¹¹¹. Ciò che più ci interessa relativamente alla presenza di un *network* smart nella destination è la spinta a una collaborazione sempre più stretta tra gli stakeholder, e in particolar modo tra l’amministrazione cittadina e l’industria turistica. Per raggiungere questo obiettivo (parte degli otto presentati all’interno della “Road Map”) la City of Helsinki si è impegnata dunque a realizzare una pagina dedicata al turismo nel proprio sito web principale¹¹², oltre che a sviluppare un sito specifico dedicato alle informazioni relative al turismo e alle industrie correlate (myhelsinki.fi, appunto), a migliorare la comunicazione tramite i social (My Helsinki possiede e aggiorna costantemente una pagina Facebook, Instagram e Twitter) e a strutturare una newsletter dedicata unicamente agli stakeholder locali.

Una delle più recenti iniziative indirizzate a migliorare e implementare la comunicazione di Helsinki e l’*awareness* a livello internazionale è stata l’istituzione di un **Chief Influencing Officer**. Il progetto (proposto a Helsinki per la prima volta nel mondo) nella sua attuale forma è iniziato nel 2018, con il nome di “MyHelsinki Residence”, e prevede che ogni settimana un differente *influencer* venga ospitato a Helsinki (la municipalità collabora con 7 partner che forniscono vitto e alloggio, un arredamento rinnovato

¹¹⁰ <https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/roadmap-for-tourism.pdf> – Presentazione del progetto Road Map for Tourism della City of Helsinki 2018-2021 (ultima consultazione 09/12/2020)

¹¹¹ Ibidem

¹¹² <https://www.hel.fi/helsinki/en/administration/administration/services/service-description?id=3005> – Pagina web informativa della City of Helsinki sul turismo (ultima consultazione 02/01/2021)

numerose volte l'anno...) e promuova l'immagine della città condividendo con i suoi *follower* le esperienze che vive. Ogni *Chief* viene dotato di un "Survival Kit", ovvero un elenco di oltre 50 partner e delle loro attività, ma non è vincolato agli stessi nella sua esplorazione della città e può perciò vivere e *condividere* i luoghi, i servizi e le attrattive che preferisce¹¹³. Come riferisce Magni (2019) nel suo articolo, i numeri del 2018 dimostrano la validità del progetto: i 105 *influencer* ospitati hanno raggiunto circa 31 milioni di persone con i loro post e 2,6 milioni con gli articoli sui media tradizionali. Il *return on investment* (calcolato rispetto alla spesa necessaria per raggiungere la medesima copertura attraverso i canali tradizionali) secondo la città di Helsinki supera il 200%.

La "Road Map" per il turismo di cui si è qui parlato fa inoltre parte di un piano integrato che prende il nome di "The Most Functional City in The World"¹¹⁴, e costituisce la *City Strategy* di Helsinki per il quadriennio 2017-2021, i cui obiettivi principali sono così riassumibili: migliorare la vita dei cittadini, migliorare la qualità dei servizi, creare le condizioni per una vita stimolante e piacevole, rendere Helsinki una metropoli *resident- e user-oriented*. I quattro assi principali del piano sono¹¹⁵:

- a. una città più funzionale – sviluppare Helsinki come una delle *location* più accattivanti in Europa sia per le imprese che per gli individui, in particolare nell'ambito delle startup e come *knowledge hub*. Una città grande a sufficienza per sviluppare innovazioni e piccola abbastanza per poterle testare con efficacia sul campo, in cui c'è abbondanza di *open data* e in cui le collaborazioni si basano su *openness* e trasparenza;
- b. crescita sostenibile – prevenire l'esclusione sociale, rendere sempre più forte la responsabilità ambientale e partecipare a eventi internazionali per mostrare la propria apertura alla diversità;
- c. sviluppo dei servizi – enfasi sull'accessibilità dei servizi, sulla strutturazione di salute e *well-being* assieme ai residenti e sulla crescita di quartieri sicuri e vivaci;
- d. management responsabile dei fondi – sia nella pianificazione d'uso che nel meccanismo di *accountability* rispetto ai differenti progetti.

¹¹³ <https://www.youtube.com/watch?v=dMHJeYiPayY> – Video di presentazione del progetto My Helsinki Residence sul canale YouTube di VisitHelsinki (ultima consultazione 02/01/2021)

¹¹⁴ <https://www.hel.fi/helsinki/en/administration/strategy/strategy/city-strategy/> – Presentazione della City Strategy 2017-2021 (ultima consultazione 02/01/2021)

¹¹⁵ Ibidem

A partire da queste spinte provenienti da diversi ambiti, la città di Helsinki ha iniziato nel 2017 un percorso di strutturazione di una nuova *brand identity*, che fosse accattivante, innovativa, in linea con i valori che si volevano comunicare, e potesse diventare una “etichetta” sotto la quale gestire tutte le attività di marketing e promozione legate alla città e alla sua regione. Il progetto è stato affidato a Werklig, una *brand design agency* con sede a Helsinki, che si occupa anche oggi di strutturare un design complessivo per le campagne di promozione. La *target audience* scelta include essenzialmente «everyone»¹¹⁶, dai residenti ai *business*, dai turisti agli stranieri immigrati. Il logo e la grafica “a onda” dei progetti vengono disegnati a partire dal tradizionale stemma della città (figura 3.9), reso più fruibile e adattabile alle diverse situazioni di utilizzo¹¹⁷.

È con questa “nuova” identità che nel 2018 Helsinki (attraverso il lavoro di Helsinki Marketing) ha inviato la propria candidatura per la prima edizione del premio European Capital of Smart Tourism, organizzato dall’Unione Europea. La città vi si presenta così:

«We are stylish and creative, and we have a team mentality: we do things together. Nothing happens in Helsinki without citizen involvement. [...] Becoming the European Capital of Smart Tourism would solidify our reputation for getting things done – in a smart way.» [Helsinki Marketing 2018a]

Figura 3.9: Lo stemma di Helsinki e il nuovo logo creato nel 2018



Fonte: presentazione del Brand e della Visual Identity di Helsinki¹¹⁸

¹¹⁶ <https://werklig.com/project/city-of-helsinki/> – Pagina web di Werklig dedicata al progetto per il logo di Helsinki (ultima consultazione 10/01/2021)

¹¹⁷ Ibidem;

<http://materialbank.myhelsinki.fi/viewer?file=deployedFiles/208e43f0e45c4c78cafadb83d2888cb6.pdf> – Presentazione del Brand e della Visual Identity di Helsinki (ultima consultazione 10/01/2021)

¹¹⁸ Ibidem

3.4.2 Il premio *European Capital of Smart Tourism*

Il progetto “European Capital of Smart Tourism” (da qui in avanti anche “ECoST”) nasce all’interno dei programmi promossi dal Parlamento Europeo che hanno per obiettivo il rafforzamento del turismo come forza economica per i Paesi membri. Come riferisce Ivona (2018, 49), «il turismo è la terza più grande attività socio-economica dell’UE, che rappresenta circa il 10% del PIL»: uno sviluppo comune degli asset del territorio dell’Unione verso un turismo che sia sempre più innovativo, sostenibile e accessibile è dunque la base del progetto “ECoST”.

Il premio, che ha avuto la sua prima edizione nel 2019, mira a individuare le città che sono state in grado di sviluppare i migliori sistemi e servizi nell’ambito della *smartness* turistica. Lo scopo del progetto è infatti quello di incoraggiare gestioni innovative e sostenibili del fenomeno turistico, attraverso l’uso di tecnologie digitali che sappiano integrare il patrimonio culturale e creativo delle città con lo sviluppo urbano, la sostenibilità ambientale e l’ambito economico.

Ivona (2018) riporta la definizione di “Capital of Smart Tourism” data dalla Commissione Europea:

«Una città che implementa soluzioni innovative, intelligenti ed inclusive in ambito turistico, utilizza il proprio capitale territoriale, sociale e umano per la crescita del settore turistico, per la prosperità della città e per una migliore qualità di vita dei propri abitanti, offre un’esperienza turistica ricca e personalizzata attraverso la valorizzazione dei beni locali, nel rispetto e con il coinvolgimento delle comunità locali, facilita l’accesso ai servizi e ai prodotti turistici grazie alle nuove tecnologie, all’interconnessione e all’interoperabilità dei servizi» [Ivona 2018, 49-50].

Lo Smart tourism è quindi visto come modalità innovativa e funzionale di gestione delle destination, in quanto risponde alle nuove richieste e ai nuovi *trend* del settore turistico, che includono l’uso e l’implementazione di strumenti digitali nei prodotti e nei servizi offerti, lo sviluppo sostenibile (a livello tanto ambientale quanto economico e sociale), il

supporto alle industrie creative e culturali, l'accesso al servizio turistico disponibile per tutte le tipologie di *visitor*¹¹⁹.

Il progetto si propone dunque di premiare ogni anno le città che si sono dimostrate più innovative e attente nel campo dello Smart tourism, in particolare in quattro aree che sono state selezionate come «cornerstones»¹²⁰:

- a. *Accessibility*: intesa non solo come assenza di barriere fisiche nella destination, ma anche come disponibilità dei servizi offerti in differenti lingue e attraverso differenti supporti (soprattutto digitali);
- b. *Sustainability*: sostenibilità che sia rivolta all'ambiente, ma anche al fenomeno del turismo, riducendo la stagionalità degli arrivi e includendo la comunità locale nella pianificazione e negli studi sugli impatti;
- c. *Digitalization*: una *digital city* che impieghi i mezzi digitali per migliorare la fruizione dell'esperienza turistica e per aiutare la crescita dell'economia locale;
- d. *Cultural Heritage & Creativity*: sostegno e protezione del patrimonio culturale e degli asset culturali e creativi, a beneficio dei turisti, della destination e dell'industria turistica¹²¹.

Nel 2019, primo anno di realizzazione del progetto, le città vincitrici sono state Helsinki e Lione. La prima è stata scelta perché ritenuta una capitale vibrante (nel 2017 è stata superata la cifra record di 4,5 milioni di visitatori), una destination che propone servizi *high-tech* e design sostenibile, assieme ad asset culturali unici. Lione, invece, si mostra come una città ricca di storia, che negli ultimi decenni ha visto una forte espansione del turismo (industria che genera ora circa un miliardo di euro l'anno) e propone uno sviluppo innovativo e sostenibile¹²².

Sono state poi designate quattro città vincitrici per «outstanding achievements»¹²³ in ciascuna singola categoria di interesse:

- Malaga, per l'accessibilità: investimenti nell'ambito delle arti e della cultura hanno portato a interventi di rigenerazione urbana che ora permettono di avere

¹¹⁹ <https://smarttourismcapital.eu/about/#value-of-smart-tourism> – Pagina web informativa sul progetto “ECoST” (ultima consultazione 02/01/2021)

¹²⁰ Ibidem

¹²¹ <https://smarttourismcapital.eu/about/> – Pagina web di presentazione di “ECoST” (ultima consultazione 03/01/2021)

¹²² <https://smarttourismcapital.eu/cities/> – Pagina di presentazione delle città vincitrici del premio “ECoST” nel 2019 (ultima consultazione 03/01/2021)

¹²³ Ibidem

numerosi servizi *barrier-free*, oltre che *app* e strumenti digitali che migliorano e accompagnano la visita turistica¹²⁴;

- Ljubljana, per la sostenibilità: con un sistema integrato di trasporto pubblico a basse emissioni e il 20% della città (premiata come European Green Capital nel 2016) costituito da aree verdi protette, si presenta come una capitale orientata al sostenibile¹²⁵;
- Copenaghen, per la digitalizzazione: la città ha istituito una strategia basata sullo *storytelling*, che prevede anche un supporto costante ai *business* locali per la loro attività sui social media, e permette ai visitatori di essere aiutati dalle *AI* nel corso del loro soggiorno (tramite un'*app* dedicata, ideata anche nel corso degli *hackathon* organizzati in città)¹²⁶;
- Linz, per il patrimonio culturale e la creatività: la città possiede 43 gallerie/spazi espositivi e 13 centri culturali, e ospita festival innovativi come l'Höhenrausch (che prende vita nei tetti degli edifici), Ars Electronica (per la *digital art*, dal 1979) e Klangwolke (festival musicale sulle rive del Danubio)¹²⁷.

Nel 2020 le due città vincitrici sono state invece Gothenburg e Malaga, mentre per le quattro categorie appena presentate, i premi sono andati a Breda (accessibilità), Gothenburg (sostenibilità), ancora Ljubljana (questa volta per la digitalizzazione) e Karlsruhe (patrimonio culturale e creatività)¹²⁸.

Le città vincitrici dei premi hanno potuto beneficiare in entrambe le edizioni di "ECoST" del supporto di esperti per le attività di comunicazione e *branding* relative alla promozione della destination, nei media tradizionali e online. Inoltre, sono stati realizzati per tutti i vincitori una scultura da porre nel centro città e un video di presentazione della destination e della sua offerta di turismo smart. Infine, le città hanno ottenuto la possibilità di entrare in contatto con altre realtà europee, con *policy maker* e con membri dell'industria coinvolti nel progetto, oltre che con *network* come lo European Cities Marketing (che ha tenuto proprio a Ljubljana, nel 2019, una conferenza di presentazione delle buone pratiche delle due città vincitrici dell'edizione, Helsinki e Lione¹²⁹).

¹²⁴ <https://smarttourismcapital.eu/city/malaga/> - (ultima consultazione 03/01/2021)

¹²⁵ <https://smarttourismcapital.eu/city/ljubljana/> - (ultima consultazione 03/01/2021)

¹²⁶ <https://smarttourismcapital.eu/city/copenhagen/> - (ultima consultazione 03/01/2021)

¹²⁷ <https://smarttourismcapital.eu/city/linz/> - (ultima consultazione 03/01/2021)

¹²⁸ <https://smarttourismcapital.eu/cities-2020-winners/> - Pagina web di presentazione delle città vincitrici dell'"ECoST" nel 2020 (ultima consultazione 03/01/2021)

¹²⁹ <https://europeancitiesmarketing.site-ym.com/mpage/HomepageECMLjubljana2019> - Pagina web sulla conferenza, tenutasi il 5-8 giugno 2019 (ultima consultazione 03/01/2021)

3.4.3 I progetti di Helsinki premiati da ECoST 2019

Dopo questa panoramica sul premio “ECoST” e su alcune delle città vincitrici delle sue due edizioni, passiamo ora ad approfondire i progetti e le attività della città di Helsinki che sono state premiate nel 2019 come *best project*. Attraverso quest’analisi si tenta dunque di chiarire quali siano gli ambiti e i processi di sviluppo dello Smart tourism che la Commissione Europea ha ritenuto meritevoli, tra quelli presentati nei documenti per la candidatura da parte di Helsinki Marketing per conto della città di Helsinki.

Per quanto riguarda la prima categoria, quella dell’accessibilità, a essere individuate come iniziative meritevoli volte alla *smartness* sono state l’*app* WhimApp per la mobilità, e l’attività degli Helsinki Helpers per il servizio di informazione ai visitatori [Commissione Europea 2020, 12, 22].

WhimApp è un’applicazione *mobile* sviluppata da MaaS (Mobility-as-a-Service), la società nata a Helsinki di cui già si è discusso nel corso del capitolo, e che oggi opera anche nelle Midlands Occidentali, ad Anversa, Vienna, nella Greater Tokyo, a Singapore e a Turku, ponendo come valori centrali per la propria attività l’*openness*, l’innovazione e la sostenibilità. Lo scopo dell’*app* è proporre agli utenti, attraverso una singola iscrizione, l’accesso alle informazioni e alle attività relative a tutti i servizi di mobilità della città/regione interessata, dai treni alla metropolitana al *bike* e *car sharing*. L’obiettivo è quello di contribuire a ridurre l’utilizzo dei mezzi privati, in modo da diminuire l’impatto sull’inquinamento: se non si inizia a limitare l’emissione di CO₂, infatti, nel 2030 si stima il trasporto arriverà a causare il 40% delle emissioni globali. Per questo, MaaS si impegna a creare una «sustainable freedom of mobility»¹³⁰, che vuole migliorare i sistemi di trasporto per favorire la città, le comunità di residenti, l’ambiente, le industrie e le infrastrutture, ottimizzando salute e *well-being*¹³¹.

Helsinki Helpers nasce nel 1995 come programma per l’impiego nella città di Helsinki. Giunto oggi a 25 anni di riedizione, permette ai giovani (nel 2016 sono state presentate più di 200 candidature per soli 22 posti) di lavorare in città durante l’estate, assumendo il ruolo di “guide” in grado di fornire informazioni ai *visitor*. Il progetto è finanziato da numerosi partner (29 nel 2016), e prevede che i ragazzi siano in grado di comunicare con

¹³⁰ <https://whimapp.com/about-us/>; <https://whimapp.com/sustainability/> – Pagine web informative di WhimApp (ultima consultazione 03/01/2021)

¹³¹ Ibidem

i visitatori in diverse lingue (14 nel 2016), dando informazioni sulla città e i suoi servizi, distribuendo brochure e mappe, oltre che fornendo i propri personali *advice* agli utenti, lavorando nel centro città e nel molo di approdo per le crociere. Nel 2016 gli Helsinki Helpers sono entrati in contatto con 145.000 persone, di cui il 90% circa composto da stranieri e la restante parte soprattutto da residenti locali, interessati a informazioni su eventi specifici o a consigli su luoghi da esplorare¹³².

Per quanto riguarda invece la sostenibilità, abbiamo già ampiamente parlato dei parametri di sostenibilità ambientale previsti da diverse normative e iniziative della città di Helsinki e della sua regione in generale. In particolare, la Commissione Europea plaude la scelta di raggiungere la **carbon neutrality** entro il 2035, con quindici anni d'anticipo rispetto agli obiettivi dell'Unione. La Commissione dà poi interesse al certificato **EcoCompass**, fornito dalla Finnish Association for Nature Conservation (la più grande ONG ambientale del Paese) e applicato agli eventi che facciano della sostenibilità ambientale uno dei loro principi cardine¹³³ [Commissione Europea 2020, 30, 42-43]. Due grandi eventi annuali che si tengono a Helsinki, lo Slush Festival e il Flow Festival, sono EcoCompass *certified*.

Lo **Slush Festival** (figura 3.10) è un movimento *student-driven* e *non-profit*, nato a Helsinki nel 2008 dall'idea di 300 fondatori, e ora attivo in tutto il mondo (da Singapore a New York, da Parigi a Berlino). I suoi festival, in particolare, sono tra i più importanti eventi legati al mondo della tecnologia e dell'imprenditorialità: lo scopo del movimento è infatti quello di cambiare l'atteggiamento comune nei confronti dell'imprenditoria. Slush è orientato alla sostenibilità ambientale e sociale: durante gli eventi sono distribuiti solo acqua di rubinetto e monouso biodegradabili, e l'alimentazione elettrica è totalmente *green*. Inoltre, nel suo codice di condotta Slush sottolinea che l'inclusività e il rispetto della diversità sono tra i suoi valori fondamentali, e chiede agli ospiti di averne cura nelle proprie azioni personali [Commissione Europea 2020, 43; Slush Festival¹³⁴]. Slush si dimostra poi legato alla città di Helsinki, al suo sviluppo e alla sua immagine internazionale: oltre a prendere avvio nel mese di novembre, quindi in un periodo di bassa

¹³² <https://www.hel.fi/uutiset/en/helsinki/helsinki-helpers-serve-visitors> – articolo pubblicato sul sito della City of Helsinki il 01/09/2016 (ultima consultazione 03/01/2021);

<https://news.cision.com/helsinki-marketing/r/helsinki-helpers-serve-visitors-in-the-city-and-at-cruise-harbours,c2023846> – Articolo online pubblicato il 07/06/2016 (ultima consultazione 03/01/2021)

¹³³ <https://ekokompassi.fi/en/> – Sito web di EcoCompass (ultima consultazione 05/01/2021)

¹³⁴ <https://www.slush.org/press-info/> – Pagina del sito web di Slush dedicata alle informazioni sul progetto (ultima consultazione 05/01/2021); <https://www.slush.org/events/helsinki/code-of-conduct/> – Pagina web dedicata al codice di condotta di Slush (ultima consultazione 05/01/2021)

stagione per quanto riguarda il turismo nella regione, propone nel proprio sito web una pagina dedicata alla città, alle sue attività, agli aspetti culturali e sociali, ai consigli per la visita e il soggiorno durante il periodo del festival¹³⁵.

Figura 3.10: Fotografia dallo Slush Festival del 2019, Helsinki, 21-22 novembre



Fonte: foto di Riikka Vaahtera¹³⁶

Un altro evento culturale incentrato sulla sostenibilità ed EcoCompass *certified* che si tiene annualmente a Helsinki è il **Flow Festival** (figura 3.11), nato nel 2004 e dedicato all'*alternative music*, ospitato nell'area del centro culturale di Suvilahti di cui si è precedentemente parlato. Uno dei primi *carbon neutral festival* al mondo, ha fatto dell'attività *eco-friendly* il centro della sua campagna comunicativa: usa energia elettrica pulita, il materiale di scarto viene riciclato e vengono usati materiali biodegradabili o già riciclati, si distribuiscono pasti sostenibili e acqua di rubinetto, si incentiva la *smart transportation* non dando spazio a parcheggi per automobili e aumentando le corse del trasporto pubblico (con un accordo con l'azienda di trasporto locale HSL) durante i giorni del festival. Nel 2019 la sua impronta energetica è stata di 272 tonnellate di CO₂*equivalent*, ovvero il 32% in meno dell'anno precedente; Flow ha provveduto a compensare i propri

¹³⁵ <https://www.slush.org/events/helsinki/helsinki-guide/#all> – Pagina informativa del sito web di Slush dedicata a Helsinki (ultima consultazione 05/01/2020)

¹³⁶ <https://www.flickr.com/photos/slushmedia/49099021288/in/album-72157711887382201/> – (ultima consultazione 05/01/2021)

consumi attraverso un'azione di riforestazione a Panama¹³⁷. Inoltre, Flow fa parte del circuito del “Think Sustainably Criteria” (di cui si è precedentemente discusso), e rimanda i propri clienti alla pagina del progetto per poter diminuire la loro impronta ecologica durante i giorni del festival trascorsi in città¹³⁸.

Figura 3.11: Fotografia di Suvilahiti durante il Flow Festival, 2019



Fonte: fotografia di Jussi Hellsten¹³⁹

Per quanto concerne la digitalizzazione, la Commissione Europea individua come progetti innovativi il “WeChat Helsinki mini program”, “Virtual Helsinki” e il sito web myhelsinki.fi (cui sarà completamente dedicato il prossimo paragrafo).

WeChat è un'applicazione molto utilizzata in Cina (quasi la totalità della popolazione cinese che viaggia all'estero ne fa uso), che permette di riunire nello stesso programma *mobile* funzioni quali messaggistica, social media e pagamenti tramite cellulare. Negli ultimi cinque anni Helsinki ha visto più che raddoppiati i visitatori provenienti dalla Cina: proprio per questo la City of Helsinki ha intrapreso la creazione di un servizio dedicato per la città, lavorando assieme a WhimApp di MaaS e a Tencent (un colosso tra i *provider*

¹³⁷ <https://www.flowfestival.com/en/festival/> – Pagina web informativa del Flow Festival (ultima consultazione 05/01/2021); <https://www.flowfestival.com/en/festival/sustainable-flow/> – Pagina web del Flow Festival dedicata alla sostenibilità (ultima consultazione 05/01/2021)

¹³⁸ <https://www.flowfestival.com/en/festival/my-helsinki/> – Pagina web del Flow Festival dedicata al Think Sustainable Criteria (ultima consultazione 05/01/2021)

¹³⁹ <http://materialbank.myhelsinki.fi/media/3791> – (ultima consultazione 05/01/2021)

cinesi di servizi internet). Tramite l'accesso ai *big data* cittadini, l'app è in grado di fornire informazioni, traduzioni e sistemi di pagamento che i *visitor* provenienti dalla Cina possono utilizzare a Helsinki. L'interfaccia e i contenuti informativi sono basati su quelli di myhelsinki.fi [Commissione Europea 2020, 56; Helsinki Marketing¹⁴⁰].

Virtual Helsinki è invece un progetto nato sotto il nome di “VR Helsinki”, che permette la fruizione tramite *VR experience* degli spazi della città, da Senaatintori (la Piazza del Senato) alla casa dell'architetto Alvar Aalto (cui è dedicata l'università omonima), fino all'isola di Lonna, con set che cambiano nel tempo (dalla ricostruzione storica a una visione dei luoghi in differenti stagioni)¹⁴¹.

L'ultima sezione del progetto “ECoST”, dedicata al patrimonio culturale e alla creatività, vede Helsinki premiata per attività in diversi campi.

Prima tra tutti, la creazione della biblioteca di **Oodi** di cui si è già ampiamente trattato, innovativa sia per la sua struttura che per il concetto di “biblioteca partecipativa” di cui si fa portatrice.

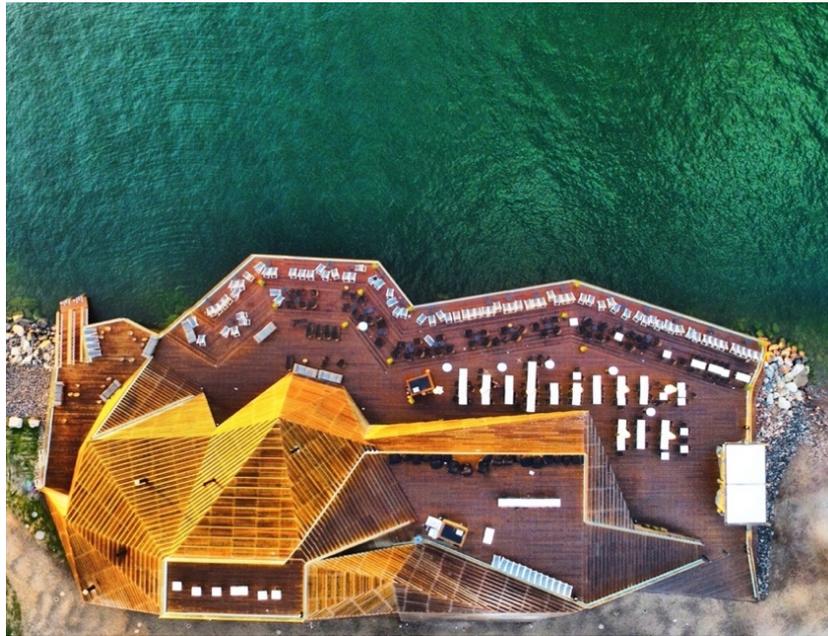
Ancora, la progettazione di saune sostenibili, come quella di **Löyly** (figura 3.12), che sono in grado di fondere il ruolo di attrazioni turistiche, la salvaguardia dell'ambiente (Löyly è infatti costruita con legno proveniente esclusivamente da foreste certificate FSC e riscaldata e mantenuta con energia completamente rinnovabile), la necessità di avere nuove saune pubbliche in città, di rafforzare il senso di comunità e di mantenere viva questa importante parte della cultura sociale finlandese [Commissione Europea 2020, 75, 85; Löyly Helsinki¹⁴²].

¹⁴⁰ <http://materialbank.myhelsinki.fi/deployedFiles/1368ba1ab6ed38bb1f26f36673739d54.pdf> - Articolo online di myhelsinki.fi dedicato al progetto (ultima consultazione 05/01/2021)

¹⁴¹ <https://www.virtualhelsinki.fi> - Sito web di Virtual Helsinki (ultima consultazione 05/01/2021)

¹⁴² <https://www.loylyhelsinki.fi/en/> - Sito web di Löyly (ultima consultazione 05/01/2021)

Figura 3.12: Veduta dall'alto dell'edificio della sauna di Löyly, affacciato sul lungomare



Fonte: fotografia di Joel Pallaskorpi¹⁴³

Infine, importanza è data anche allo sviluppo del già citato **Design District** e delle attività a esso correlate. La Commissione Europea evidenzia infatti non solo la centralità del distretto in quanto tale, ma anche la presenza di un Chief Design Officer e di una Design Week [Commissione Europea 2020, 94].

A seguito della nomina come World Design Capital nel 2012 e come UNESCO City of Design nel 2014, la città di Helsinki ha creato nel 2016 la figura del **Chief Design Officer** (CDO) [Helsinki Marketing 2018b] (posizione di durata quadriennale, parte della Urban Environment Division cittadina): l'Officer si occupa di sovrintendere l'approccio della città e delle sue industrie nel campo del design, a livello sia di strategia di sviluppo urbano che di competitività internazionale del settore. Le parole della nuova CDO, nominata nel 2020, ben descrivono il campo d'impegno:

«In this position, it will be key to gain a comprehensive understanding of where we stand regarding the overall design ecosystem in Helsinki, how to

¹⁴³ <http://materialbank.myhelsinki.fi/media/1421> – (ultima consultazione 05/01/2021)

make it flourish in the future and what type of effective collaboration we can build around it.» (Hanna Harris)¹⁴⁴

Infine, la **Design Week**: si tratta del più importante festival dedicato al design del Nord Europa, che si tiene ogni anno (dal 2005) in settembre, e si occupa del design in differenti ambiti, dal *fashion* all'architettura alla *urban culture*, con circa 250 eventi distribuiti in tutta la città. Il suo scopo è quello di presentare le novità e i *trend* del settore, spingendo parallelamente a sviluppare collaborazioni e ospitando eventi e forum sia per gli esperti che per il pubblico in generale [Helsinki Design Week¹⁴⁵; Helsinki Marketing 2018b]. La parallela pubblicazione settimanale "Helsinki Design Weekly" si occupa poi di informare durante tutto l'anno sui *trend* del design, oltre che sulla struttura urbana della città e le sue innovazioni¹⁴⁶.

Chiudiamo il paragrafo con le parole dell'attuale sindaco Jan Vapaavuori, sul design e l'importanza che esso ha per Helsinki e per il mondo in generale, soprattutto in questo complesso periodo:

«Design is and should be present in everything we do. Now more than ever we must ask ourselves how design can improve lives, create commitment to modern democratic values, promote sustainability and innovation in urbanization, and provide us the tools needed for championing in the post-COVID world. I believe in exposing people to these questions through design.»¹⁴⁷

¹⁴⁴ <https://www.helsinkidesignweek.com/news/hanna-harris-is-the-city-of-helsinki-new-chief-design-officer/> – Articolo online di Helsinki Design Week dedicato alla nuova CDO, pubblicato il 23/01/2020 (ultima consultazione 05/01/2021)

¹⁴⁵ <https://www.helsinkidesignweek.com/about/what-we-do/> – Pagina web informativa della Helsinki Design Week (ultima consultazione 05/01/2021)

¹⁴⁶ <https://www.helsinkidesignweek.com/weekly/> – Pagina web di Helsinki Design Weekly (ultima consultazione 05/01/2021)

¹⁴⁷ <https://kestavahelsinki.hel.fi/en/news/helsinki-design-week-creates-street-long-virtual-art-intervention> – Articolo online dedicato all'edizione 2020 della Helsinki Design Week, pubblicato il 02/09/2020 (ultima consultazione 05/01/2021)

3.5 myhelsinki.fi: nuove modalità di gestione del turismo

3.5.1 Il sito web delle destination: myhelsinki.fi e visitcopenhagen.com a confronto

Nell'odierno sistema di mercato, nel quale una società, un'attività, un'istituzione che non è presente *in rete* cessa spesso di divenire attrattiva e di essere raggiungibile da parte dei suoi utenti, il sito web è divenuto in qualsiasi ambito – economico e non – il principale canale di comunicazione con i clienti/user, che si rivolgono a esso per ricercare ogni tipo di informazione relativa all'ente cui sono interessati.

In ambito turistico, l'esistenza di grandi mercati internazionali genera minori possibilità di relazioni dirette e "vicine" tra *seller* e *consumer*: il sito web è dunque una vera e propria «finestra sul mercato» [Ejarque 2015, 130] per le destination. Nel loro caso specifico esso diventa poi l'unica modalità possibile per avere una relazione *diretta* e priva di intermediari con gli utenti, tramite cui proporre i contenuti e le informazioni che si ritengono più importanti, con le modalità e i fini che vengono identificati come necessari e valevoli [Ejarque 2015; Pradhan 2013, 12].

Il web è diventato quindi il canale principale di marketing per le destination turistiche, attraverso cui esse sono in grado di comunicare informazioni a turisti, intermediari e *supplier*, oltre che di sviluppare azioni di marketing e promozione e fare ricerche di mercato. Vediamo proprio in questo campo come le ICT siano in grado di migliorare la capacità attrattiva di una destination, e di implementare e velocizzare le sue strategie di comunicazione, attraverso metodi meno dispendiosi di quelli tradizionali e che sono inoltre in grado di raggiungere un bacino di utenti molto più ampio. La sfida a questo punto diventa non tanto raggiungere un pubblico esteso, quanto selezionare i propri contenuti in modo da rivolgersi nel modo migliore ai propri segmenti target [Rita 2000]. Caratteristiche fondamentali di un sito web di valore diventano quindi accessibilità e usabilità [Pradhan 2013, 25]. Esso dev'essere infatti semplice da navigare per tutti gli user e immediato nel fornire loro le informazioni di cui sono alla ricerca. Dato che, come abbiamo detto, il web rappresenta il canale di comunicazione più aggiornato e semplice da raggiungere, disponibile 24 ore al giorno e 7 giorni su 7, la destination deve occuparsi di strutturare e di generare i contenuti del proprio *website* in modo attento e con una strategia definita. È inoltre essenziale mantenere un *fil rouge* tra i diversi canali di comunicazione (dal web ai social media alla tradizionale brochure), in modo da costruire la propria immagine su valori identitari e da esprimere una linea di pensiero e di azione

univoca [Ejarque 2015, 130, 134]. Integrare in modo adeguato e completo le *information technologies* all'interno delle proprie attività, specificatamente poi nel proprio marketing, è infatti oggi un requisito fondamentale per garantire il successo delle DMO come enti promotori della destination e mediatori delle informazioni [Park & Gretzel 2007, 47]. Come rilevano Li, Robinson e Oriade (2017), il *Web 2.0* ha portato infatti a un grande ampliamento del bacino di produttori di informazioni, grazie allo *user-generated content*: questo rende più difficile per le DMO (organi "ufficiali" detentori di informazioni istituzionali) emergere nel panorama delle comunicazioni relative alla destination.

Per tali motivazioni, la gran parte degli studi teorici dal 2000 si è concentrata sul miglioramento e la funzionalità dei *website* delle DMO, che erano visti come il metodo più efficace per raggiungere il target dei *Millennials*, poco propensi a sfruttare i mezzi tradizionali (tour operator, brochure) per raccogliere informazioni. Nel 2000 Rita spiegava come, nell'era *digital* che stava avendo inizio, fosse indispensabile per ogni Destination Marketing System (DMS) avere una propria strategia di *web marketing*. Al contrario dell'*email marketing*, basato su una strategia *push* che spinge all'acquisto proponendolo ai consumatori, il *web marketing* dà vita invece a una strategia di tipo *pull*, che attrae gli user per ricercare informazioni sul sito web e li indirizza (in un momento successivo) ad altri siti o a una propria specifica pagina per effettuare acquisti online. Il *web marketing* si pone nell'ottica di Rita questi obiettivi:

1. dare ai consumatori un motivo per giungere al sito – il *website* va promosso sia online che offline, va creato sulla base di contenuti validi e ampi che siano in grado di offrire la maggioranza delle informazioni necessarie: fotografie, informazioni generali, trasporti, servizi di *booking*...;
2. creare fiducia – con la presenza di informazioni corrette, di servizi ai consumatori, di un design *customer* e *user-friendly*;
3. una strategia mista *pull* e *push* – fondamentali azioni di tipo *pull* come servizio di informazione, cui si aggiunge una strategia *push* tramite *e-mail marketing* (*mailing list* e sottoscrizione alla *newsletter*).

Sebbene non sia cessata oggi la necessità di approntare un sito web dinamico e aggiornato, con una buona *virtual visibility* in termini di posizionamento nei motori di ricerca, negli ultimi quindici anni l'attenzione delle DMO si è dovuta spostare, però, anche sui *social media*: questi nuovi canali comunicativi, largamente utilizzati dai turisti, permettono di condividere e ricercare informazioni specifiche sulla destination, che spesso si

costituiscono di vere e proprie *review* di una località, corredate da foto, consigli per la visita e per l'*experience* della cultura locale [Li et al. 2017].

Mariani (2020) spiega come l'utilizzo da parte delle DMO di *Social Networking sites* e dei social media come mezzi di comunicazione risulti anche un metodo economicamente più vantaggioso rispetto ai media tradizionali: ciò permette, secondo l'autore, di fare fronte anche alla carenza di budget e alla diminuzione dei fondi per le DMO che si stanno registrando negli ultimi anni.

Nello stesso studio si evidenzia inoltre come dal 2008 (e soprattutto nel biennio 2013-2014) siano aumentate le ricerche scientifiche nell'ambito del cosiddetto *Web 2.0* e dei suoi usi nel settore turistico. I principali temi di studio riscontrati nel campione di ricerca di Mariani (articoli scientifici pubblicati dal 2008 al 2019) sono relativi all'utilizzo degli strumenti del *Web 2.0* da parte delle DMO, alle misurazioni dell'*engagement* (e alla rilevazione dei *driver* per lo stesso) dei *visitor* rispetto ai canali social delle destination, all'impatto delle piattaforme social sull'esperienza di visita e sulla volontà da parte dei turisti di condividere le proprie attività e raccomandazioni. Inoltre, il *text mining* operato dallo studioso dimostra che le analisi della letteratura si concentrano in particolar modo sul marketing della destination (strategie, comunicazione, target...) e meno invece sui mezzi digitali utilizzati per lo stesso. Soprattutto, Mariani (2020, 9-10) identifica come focus degli studi dell'ultimo decennio:

- i *driver* per l'adozione del *Web 2.0* da parte delle DMO (valutazione costi/benefici, *engagement* da raggiungere, *knowledge* richiesto per operare...) e degli user (motivazione all'uso, modalità di ricerca delle informazioni, piattaforme usate, interattività...);
- i *pattern* e le pratiche d'uso del *Web 2.0* da parte delle DMO (canali utilizzati, contenuto inserito, frequenza dell'attività di *posting*, qualità e quantità degli user che vengono così raggiunti) e da parte degli user (soprattutto *co-creation* e relazione con gli *influencer*);
- infine, si esamina l'*outcome* dell'uso del *Web 2.0* per le DMO (efficacia del marketing, co-creazione del brand, *engagement* raggiunto, immagine e reputazione della destination veicolata, impatto sui flussi turistici e sul tasso di occupazione degli alloggi) e per gli user (attitudini all'acquisto e al consumo, *sentiments*, immagine della destination, intenzioni di condivisione dell'esperienza e di *recommendation*).

L'analisi di Park e Gretzel (2007) e di Li, Robinson e Oriade (2017) hanno, a questo punto della trattazione, fornito la base attraverso cui si è scelto di esaminare i contenuti di due siti web di destination – myhelsinki.fi, oggetto di una successiva osservazione più approfondita, e visitcopenhagen.com, scelto perché simile al primo per struttura e per tipologia di destination cui fa riferimento – affiancando alla stessa una breve disamina sugli approcci ai social media che entrambe le destination hanno compiuto. Park e Gretzel (2007), partendo dall'analisi di 53 paper pubblicati nel decennio precedente, selezionano una serie di fattori ricorrenti che sono considerati essenziali per la valutazione di un *website*. Essi sono: (a) *ease of use*; (b) reattività; (c) *fulfillment*; (d) sicurezza e privacy; (e) personalizzazione; (f) *visual appearance*; (g) qualità delle informazioni; (h) *trust*; (i) interattività. Per l'analisi dei due *website* si è deciso di utilizzare questi fattori, eliminando il *fulfillment* e la sicurezza e privacy: per il primo, si tratta di un parametro specificatamente sviluppato per i siti web che permettono transazioni di *e-commerce*, attività che i due siti scelti non comprendono; per quanto concerne invece privacy e sicurezza, sebbene siano assicurate dall'ente che ha in gestione i *website*, non era nelle possibilità di questa ricerca approfondire debitamente la questione.

La struttura di entrambi i siti web è chiara fin da un primo iniziale approccio: l'estetica semplice e la buona navigabilità permettono di capire come essi presentino delle sezioni principali tese a distribuire le informazioni in sotto-tematiche. Sia Helsinki che Copenhagen propongono come aree tematiche cardinali quelle relative alla visita della città, alla ristorazione, alle informazioni pratiche per raggiungerla e per spostarsi all'interno della stessa, alla storia del luogo in generale.

La struttura delle sezioni è presentata nello specifico nella tabella 3.6.

Tabella 3.6: Sezioni e contenuto dei siti-destination di Helsinki e Copenhagen

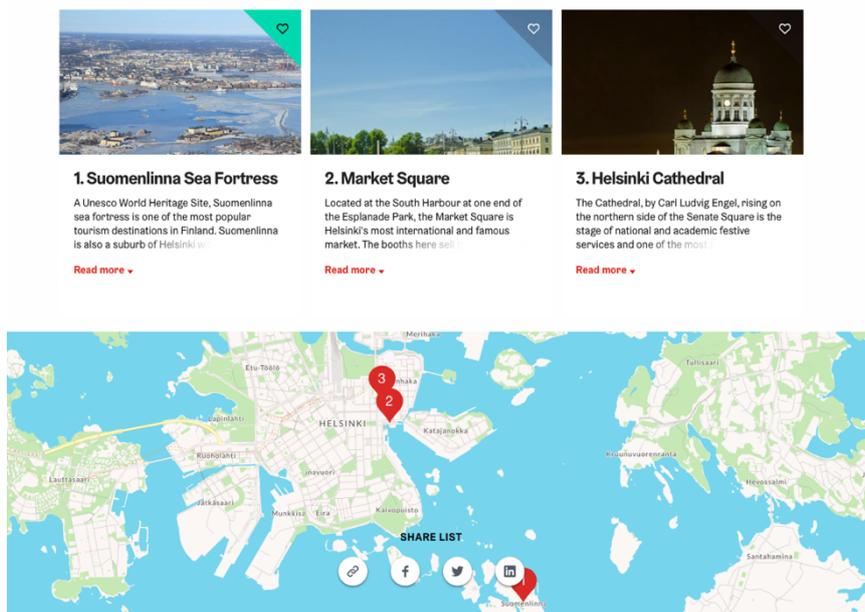
	Sezione	Contenuto
Copenhagen	<i>See & Do</i>	Attrazioni e attività in città e nel suo circondario; Copenhagen <i>eco-friendly</i> ; guida alle migliori esperienze in città per ogni stagione
	<i>Eat & Drink</i>	Suggerimenti tematici relativi all'ambito della ristorazione
	<i>City Areas</i>	Presentazione dei quartieri per tema/localizzazione; video-guide delle zone da parte di <i>local</i>
	<i>Planning</i>	FAQ; informazioni di base sulla città; trasporto pubblico; <i>accomodation</i> ; CopenhagenCard

	<i>Day Trips</i>	Presentazione di attività giornaliere da farsi in città o nel suo <i>hinterland</i>
Helsinki	<i>See & Do</i>	Siti, eventi, attività e <i>day trip</i> , ambito naturale, quartieri della città, informazioni per lo shopping. Sono qui presentate le attività con possibilità di prenotazione, consigli e <i>best places</i> suddivisi per area tematica
	<i>Eat & Drink</i>	Ristoranti, caffè, bar e <i>nightlife</i> : presentati per tematica o utilità (es. LGBT+, caffè che offrono spazio per lavorare, migliori luoghi per famiglie...)
	<i>Work & Study</i>	Presenta diverse sottosezioni: "Helsinki Freedom", in cui sono raccolti video e articoli che raccontano storie di stranieri o finlandesi che a Helsinki hanno trovato un ambiente migliore in cui vivere; "Your Local Guide", con suggerimenti di visita da parte di <i>local</i> (approfondiremo questa sezione più oltre); "Work e Study", dove sono raccolte storie di progetti innovativi sviluppati in città e informazioni relative alle pratiche per il trasferimento, a come cercare lavoro, a università e spazi per lo studio
	<i>Business & Invest</i>	Informazioni relative all'ambito <i>digital</i> e <i>smart</i> della città, con presentazione di servizi e progetti (Kalasatama), oltre che di startup che lavorano o si sono sviluppate a Helsinki (MaaS, Selma, Top Data Science...). Inoltre, si presentano servizi e incentivi per le <i>convention</i> e il <i>travel trade</i>
	<i>Info</i>	Informazioni sulla città e la sua storia, su come muoversi all'interno della stessa e come raggiungerla, sui mezzi di trasporto; FAQ; riferimenti per l' <i>accomodation</i>
	<i>Think Sustainably</i>	Dedicato completamente al programma di sostenibilità della City of Helsinki, con suggerimenti su luoghi, eventi e attività che minimizzano la propria impronta energetica

Fonte: myhelsinki.fi, visitcopenhagen.com

In entrambi i *website*, inoltre, alla fine di ogni sezione si hanno rimandi ad altri articoli o pagine collegati con i temi, i luoghi o le attività presentate. Ancora, sono presenti due applicativi ("My Helsinki" e "My Trip") che permettono di salvare su un proprio profilo personale le attività, gli eventi, gli articoli e i luoghi di proprio interesse per la visita della città, raccogliendo poi le informazioni su una mappa geografica (un esempio nella figura 3.13). myhelsinki.fi permette anche di avere un contatto tramite *live chat* (My Helsinki Chat, fornita dal programma GiosgLiveChat) per richiedere informazioni o aiuto.

Figura 3.13: L'applicativo My Helsinki e un esempio del suo funzionamento



Fonte: myhelsinki.fi

Infine, da sottolineare il fatto che entrambi i *website* sono gestiti da istituzioni ufficiali: myhelsinki.fi da parte di Helsinki Marketing, società creata dall'amministrazione cittadina; visitcopenhagen.com da Visit Denmark, l'ente turistico ufficiale della Danimarca.

La valutazione dei due siti sulla base dei fattori selezionati dello studio di Park e Gretzel (2007) è riassunta nella tabella 3.7.

Tabella 3.7: Valutazione dei siti web di Helsinki e Copenhagen

Fattori	myhelsinki.fi	visitcopenhagen.com
<i>Ease of use</i>	Facilità di navigazione, usabilità e accessibilità di tutte le <i>features</i>	Facilità di navigazione, usabilità e accessibilità di tutte le <i>features</i>
Reattività	Disponibilità di contatti da raggiungere via e-mail o telefono; funzione <i>accessibility</i> per supportare la navigazione e la ricerca di informazioni	Funzione <i>web accessibility</i> per supportare la navigazione e la ricerca di informazioni
Personalizzazione	Attenzioni a diversi target di turisti; possibilità di personalizzare la "visita"	Attenzioni a diversi target di turisti; possibilità di personalizzare la "visita"

	tramite salvataggio dei siti di interesse su My Helsinki	tramite salvataggio dei siti di interesse su My Trip
<i>Visual appearance</i>	Presenza di numerose fotografie, attrattività della presentazione dei contenuti, estetica resa uniforme dall'uso di strutture "a onda" (si veda il paragrafo 3.4.1, relativo anche alla creazione del logo Helsinki, per ulteriori informazioni)	Presenza di numerose fotografie, attrattività della presentazione dei contenuti
Qualità delle informazioni	Informazioni complete, ampie, da fonti accreditate, accurate, dedicate a diversi target di user, con componenti di unicità ("Your Local Guide")	Informazioni complete, ampie, da fonti accreditate, accurate, dedicate a diversi target di user, con componenti di unicità ("Get to know Copenhagen from the local experts")
<i>Trust</i>	Fiducia sui contenuti e sul <i>website</i> data dalla gestione che fa capo a una società di proprietà della City of Helsinki	Fiducia sui contenuti e sul <i>website</i> data dalla gestione da parte dell'ente turistico ufficiale della Danimarca
Interattività	Comunicazione interattiva permessa dalle FAQs e dalla My Helsinki Chat. Interattività data anche dalla funzione My Helsinki	Comunicazione interattiva permessa dalle FAQs. Interattività data anche dalla funzione My Trip

Fonte: analisi di myhelsinki.fi e visitcopenhagen.com, a partire dalla struttura di Park e Gretzel (2007, 50)

Come asseriscono Li, Robinson e Oriade (2017, 98-99), è chiaro che per questo tipo di canali comunicativi rimane essenziale la *virtual visibility*, ovvero la visibilità che i *website* delle destination hanno all'interno dei motori di ricerca: per la maggior parte dei turisti essi infatti rimangono il punto di partenza per la ricerca delle informazioni necessarie alla visita. Una breve ricerca operata tramite il software online "WpSEO"¹⁴⁸ ha permesso di vedere come il sito *visitcopenhagen.com* si collochi al 19° posto per la ricerca tramite la parola chiave "Copenhagen", mentre al 1° per "Copenhagen website". Decisamente meno favorevoli invece le posizioni di *myhelsinki.fi*, al 49° posto per "Helsinki" e al 5° per

¹⁴⁸ <https://wpseo.it> – Sito web di WpSEO, agenzia SEO – Search Engine Optimization – italiana con sede a Bologna (ultima consultazione 18/03/2021)

“Helsinki website”. Nonostante anche il sito della City of Helsinki, nella sezione dedicata al turismo, rimandi direttamente alla piattaforma My Helsinki per la ricerca di informazioni, resta certamente da migliorare il posizionamento della stessa all’interno dei motori di ricerca, in quanto essi rappresentano di certo il primo e più utilizzato metodo per un iniziale approccio alla destination da parte dei potenziali *visitor*.

Li e i colleghi (2017) sottolineano inoltre la necessità di agire anche nei social media, in cui lo *user-generated content* può essere veicolato in maniera totalmente libera: questo rende i *social* una piattaforma «democratica» [Li et al. 2017, 95] in cui soltanto con la propria assidua presenza e con una costante comunicazione con gli user le DMO possono realmente agire sull’immagine della destination. A questo proposito, una breve analisi del numero dei *follower* presenti nei diversi canali social di Visit Copenhagen e My Helsinki ha mostrato come anche in questo campo la DMO danese sia decisamente più coinvolgente e attrattiva rispetto a quella finlandese: la prima totalizza infatti più di 300.000 *follower* su Instagram, circa 270.000 su Facebook e più di 57.000 su Twitter, mentre My Helsinki si ferma a 178.000 su Instagram, più 44.000 su Facebook e circa 21.000 su Twitter¹⁴⁹.

Questa disamina sui canali di comunicazione turistica di Helsinki e Copenhagen ci permette di coglierne le principali caratteristiche e differenze. Entrambi i *website* presentano un design accattivante, una navigazione semplice e intuitiva, delle sezioni tematiche che in modo simile forniscono le informazioni ritenute necessarie per la visita: attività, attrazioni, ristorazione, *accomodation*, informazioni generali di trasporto... Inoltre, per entrambe le città si è creata una struttura di consigli e racconti da parte dei *local* che, tramite la tecnica dello *storytelling* (meglio analizzata più avanti nel capitolo), permettono di informare gli user sulle migliori attività/località da fare/visitare in base ai loro personali interessi. Infine, sia per Helsinki che per Copenhagen la possibilità di “salvare” i luoghi di proprio interesse all’interno del sito e costruire una *road map* personale per la visita permette agli utenti di strutturare la propria esperienza in modo intuitivo, semplice e interattivo. Ancora, entrambe le destination sono attive sui social media, dove riportano le campagne e le informazioni presenti anche nei *website*.

L’approccio di comunicazione è dunque comune alle due destination, ma già dalla prima analisi delle sottosezioni dei siti web possiamo vedere come Helsinki e Copenhagen

¹⁴⁹ Dati ricavati dalle pagine Instagram, Facebook e Twitter di My Helsinki e VisitCopenhagen (ultima consultazione 18/03/2021)

puntino a dare di sé due immagini differenti: entrambe città nordiche votate al turismo, la prima struttura però il proprio *website* rivolgendosi non soltanto ai *visitor* turistici, quanto anche a coloro che sono interessati a studiare, lavorare o investire a Helsinki e nei suoi dintorni. Le sezioni dedicate a lavoro, studio, investimenti e *convention* rientrano infatti nei progetti strategici e di branding che abbiamo analizzato in precedenza: Helsinki intende mostrarsi ed essere concepita come una città vibrante, vivibile, attenta alla sostenibilità e spinta verso l'innovazione, che cresce grazie ai propri cittadini e a chi la sceglie sia per la propria attività turistica che come luogo per il *business*.

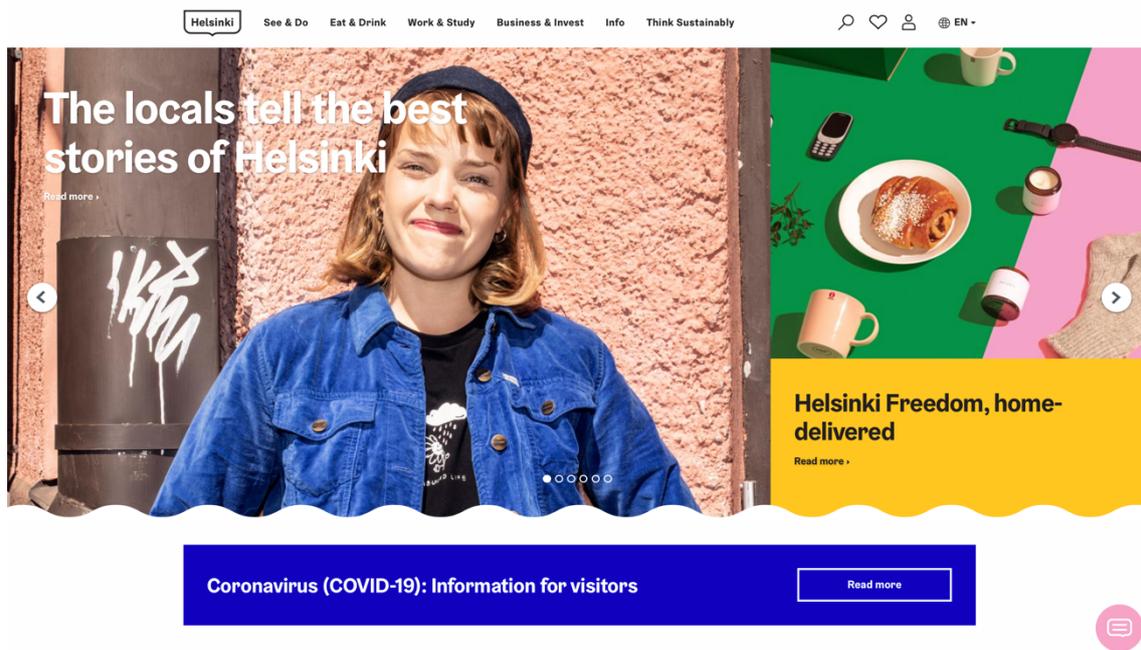
Attualmente, Helsinki Marketing è oggetto di una transizione che la porterà a unirsi con Helsinki Business Hub¹⁵⁰ in una nuova società, "Helsinki Partners", il cui presidente del CdA sarà l'attuale sindaco, Jan Vapaavuori. L'obiettivo della fusione è quello di creare una «new city marketing and invest-in company» [City of Helsinki 2021], che si occuperà di promuovere i programmi di sviluppo sostenibile, l'acquisizione di investimenti, l'arrivo di *business*, professionisti e *visitor* a Helsinki, oltre che di gestire il marketing e le vendite internazionali della città, assieme alla creazione e al mantenimento del suo brand e della notorietà internazionale [City of Helsinki 2021]. Questa scelta ci dimostra bene come l'interesse della città sia quello di divenire una *location* attrattiva per l'ambito europeo, nel campo non solo del turismo ma soprattutto dell'innovazione, delle startup, del *business*.

3.5.2 Il sito *myhelsinki.fi*

Il sito *myhelsinki.fi* (figura 3.14) si è sviluppato a partire da un rinnovamento del precedente *visithelsinki.fi*. Il *website* è stato ufficialmente lanciato nell'estate del 2017, nel periodo di generale cambiamento di direzione da parte del management della città, che abbiamo già avuto modo di incontrare nei piani strategici di sviluppo stilati negli anni immediatamente precedenti e successivi ("Brand New Helsinki" nel 2015, "Helsinki Region MAL Plan" la cui progettazione è iniziata nel 2015 e si è conclusa nel 2019, "The Most Functional City in the World" nel 2018...).

¹⁵⁰ Si tratta della società – sempre costituita dalla City of Helsinki – che si occupa di commercio internazionale, promozione degli investimenti e *talent attraction* per la città di Helsinki. È incaricata di aiutare il trasferimento, la crescita e lo sviluppo di società estere, fornendo loro informazioni, contatti e l'indicazione di opportunità di crescita, il tutto "free of charge"

Figura 3.14: Come si presenta la pagina iniziale di myhelsinki.fi



Fonte: myhelsinki.fi, consultazione del 23/03/2021

Il processo di ripensamento dei servizi turistici era dunque già in atto, e vede nella creazione del nuovo sito una prima iniziale messa in opera delle linee guida decise a livello municipale. Somero (2012, 43-65), al termine di alcune interviste a stakeholder locali, aveva rilevato come fosse necessità sentita dal settore quella di implementare la propria presenza sul web, oltre che l'ambito generale della comunicazione. Le proposte emerse nel corso del suo studio erano state infatti:

- vedere nel web un nuovo punto di partenza fondamentale per la comunicazione;
- implementare la cooperazione tra gli attori anche attraverso un coordinamento centrale;
- sviluppare dei progetti che rispondessero all'interesse dei turisti nei confronti del fenomeno del «live like locals»;
- permettere maggiore interattività nella promozione;
- creare un *database* di eventi locali;
- sviluppare un servizio di informazione agli stakeholder del settore tramite *newsletter*.

Come possiamo vedere, molte delle proposte emerse dalla tesi di Somero sono state affrontate nei successivi piani strategici: il servizio di comunicazione tramite *newsletter* è stato presentato nella "Road Map" per il turismo del 2018; la possibilità di vivere «like locals» è focus centrale della strategia per la creazione dei contenuti di myhelsinki.fi; la

collaborazione tra stakeholder e l'uso del web come canale principale di comunicazione fanno parte della visione strategica della città e della sua *brand identity*.

Un miglioramento del sito web era dunque di essenziale importanza. L'analisi di Pradhan (2013) su visithelsinki.fi evidenziava la poca adattabilità del sito alla versione *mobile*, che i turisti intervistati ritenevano invalidante in quanto usavano lo *smartphone* come strumento principale per la ricerca delle informazioni; inoltre, risultava non efficiente la struttura delle "sezioni" del sito («map facility» [Pradhan 2013, 29]); infine, mancavano informazioni relative al costo dei trasporti, al tasso di scambio per la moneta in uso, alle pratiche per il visto. I *visitor* intervistati rilevavano tuttavia come qualità importanti del sito la presenza di informazioni rilevanti e aggiornate, la disponibilità di differenti lingue per la navigazione, un *web address* («visithelsinki») semplice e facile da ricordare, l'utilità della pagina relativa al calendario eventi (nel 2013 era la più visitata).

Sulla base di queste differenti sollecitazioni, si comprende dunque come il miglioramento del sito web della destination, in quanto principale canale comunicativo, fosse necessario e auspicabile. Riportiamo a questo proposito le parole degli ideatori del nuovo *website*, la società Helsinki Marketing:

«Our challenge was to build a digital service that would support this mission and help people find the best of the city. It would also be the first opportunity to bring to life Helsinki's new brand identity.»¹⁵¹

L'obiettivo era quello di creare un servizio che potesse permettere ai target della comunicazione – non soltanto *visitor*, ma anche residenti e in generale persone e *business* interessati a trasferirsi in città – di ottenere informazioni in modo semplice ed efficace, tramite un «personal, inspiring and mobile-friendly package»¹⁵².

Di fondamentale importanza è la tipologia di approccio comunicativo scelta, basata sul concetto di "My Helsinki": tutte le informazioni e il marketing sono infatti generati a partire da *recommendation* autentiche, sviluppate da persone che vivono nel quotidiano la città. È infatti parte dei nuovi trend del turismo un approccio alla comunicazione che sia incentrato sulla visione dei cittadini come *greeter*, ovvero come primi promotori della

¹⁵¹ <https://www.idean.com/micro/vuodenhuiput18-myhelsinki> – Articolo online sulla creazione di myhelsinki.fi (ultima consultazione 10/01/2021)

¹⁵² Ibidem

loro città [Ejarque 2015, 301-303]: Helsinki, con gli Helsinki Helpers e il piano di branding che vede il coinvolgimento dei residenti, si inserisce proprio in questa nuova visione.

Partendo da interviste fatte ai residenti, dunque, si è cercato di comprendere quali fossero le necessità informative che emergevano. Helsinki Marketing ha poi sviluppato tre progetti di *co-design* di due settimane ciascuno, attraverso workshop e incontri con gli stakeholder, al termine dei quali i prototipi generati venivano testati in *real-time* all'interno dello "Helsinki Lab"¹⁵³.

Mettendo al centro del progetto la possibilità per i residenti di condividere le proprie esperienze e preferenze relative a luoghi ed eventi di Helsinki, si è sviluppato dunque un *website* basato sugli *open data* della città, riuniti in un *open database* di eventi e *location* mantenuto dalla stessa Helsinki Marketing. Il sito si costruisce a partire dall'aggiornamento costante dei propri contenuti, inizialmente sviluppati dall'*editor-in-chief* Veera Luoma-aho e da alcuni partner locali, come Arctic Startup (che si occupa di collaborazione e imprenditorialità), Radio Helsinki, Helsinki Design Weekly, Retkipaikka.fi (promuove *experiences* nelle foreste finlandesi) e *trendsetter* locali come Timo Santala¹⁵⁴ (ideatore del "Restaurant Day", ovvero la "Giornata della ristorazione", che si è diffusa ormai in oltre 60 Paesi¹⁵⁵).

Oggi la società Helsinki Marketing gestisce l'upload dei contenuti attraverso un *Managing Editor* e tre *content specialist*, e non lavora né tramite partnership a pagamento né tramite *sponsorship*. I contenuti sono creati invece da diverse personalità e possono essere così suddivisi:

- *editorial content*, strutturato e creato dal *content team* (il *Managing Editor* e gli *specialist* di cui sopra);

¹⁵³ <https://www.idean.com/micro/vuodenhuiput18-myhelsinki> – Articolo online sulla creazione di myhelsinki.fi (ultima consultazione 10/01/2021)

¹⁵⁴ Ibidem

¹⁵⁵ <https://375humanistia.helsinki.fi/it/gil-umanisti/timo-santala> – Pagina web della Facoltà di Lettere dell'Università di Helsinki dedicata a Timo Santala (ultima consultazione 10/01/2021)

- *event content*, ovvero informazioni caricate da parte degli organizzatori degli eventi in città (con eventuale successivo *editing* da parte da Helsinki Marketing) attraverso la piattaforma “Linked Events API”¹⁵⁶ o il format per l’aggiunta al “MyHelsinki.fi event calendar”¹⁵⁷;
- *place content*, cioè informazioni relative a luoghi, attrazioni, attività (culturali, commerciali, associative) che vengono caricate sul sito da parte degli stessi proprietari, attraverso la piattaforma “My Helsinki Places”¹⁵⁸.

Per fornire un’idea più concreta della frequentazione del sito da parte degli user, Helsinki Marketing (nella persona del *Managing Editor*) ha fornito durante lo scambio di e-mail alcuni dati generali relativi agli anni 2020 e 2019. Come spiegato dall’editor, il 2020 – a causa del Covid-19 – è stato un anno particolarmente inusuale, sia per quanto concerne i viaggi internazionali e nazionali (con pesanti effetti sull’industria turistica), sia per ciò che riguarda nello specifico il sito myhelsinki.fi: il numero di utenti è infatti calato del 32% circa rispetto all’anno precedente, e le *pageviews* (che toccavano quasi la cifra di 9 milioni) si sono dimezzate. Le pagine più frequentate rimangono quella relativa agli eventi e le singole pagine dedicate alle attrattive di Helsinki. Molto visitata anche la sezione di Helsinki Freedom, che come detto narra le storie di diverse personalità che a Helsinki hanno trovato un luogo accogliente in cui vivere, e la pagina relativa alle informazioni per i *visitor* legate alle restrizioni e raccomandazioni per il Covid-19.

3.5.3 *Lo storytelling di Helsinki: i local e l’experience*

La tecnica dello *storytelling*, sempre più utilizzata in ambito comunicativo, prevede l’applicazione delle classiche modalità narrative dell’*entertainment* al marketing. Si tratta quindi di creare delle strutture narrative efficaci che siano in grado di stimolare lo user, di essere ricordate e di comunicare gli aspetti/valori chiave dell’ente [Ejarque 2015, 96-98]. Per quanto concerne l’ambito turistico, anche qui lo *storytelling* è oggi un metodo

¹⁵⁶ <https://dev.hel.ninja/projects/linked-events/> – Linked Events API di My Helsinki (ultima consultazione 19/03/2021)

¹⁵⁷ <https://q.surveypal.com/myHelsinki-tapahtumat/0> – Il format prevede l’inserimento del nome dell’evento, la descrizione dell’evento, la pagina web dedicata, informazioni sugli organizzatori, sul timing (data di inizio e fine), il luogo dell’evento, il prezzo, il link per le vendite online, i social media, un’immagine dell’evento (con annessi diritti) (ultima consultazione 19/03/2021)

¹⁵⁸ <https://places.myhelsinki.fi/Aloita.aspx> – Vi si possono registrare e modificare informazioni e immagini che verranno poi mantenute da Helsinki Marketing, caricate sul sito myhelsinki.fi e anche sulla *open interface* aperta alle terze parti (ultima consultazione 19/03/2021)

largamente adoperato. In un'economia che Ejarque (2015, 97) definisce «dell'attenzione», muoversi per la promozione di un territorio e dei suoi asset tramite *storytelling* permette di catturare la curiosità degli utenti, interessati ad argomenti che siano in grado di stimolare la loro creatività e immaginazione. La creazione di contenuti che siano evocativi per clienti sempre più alla ricerca di esperienze (piuttosto che di prodotti) rappresenta dunque un punto di arrivo essenziale per la comunicazione, in particolare per quella del *web marketing* [Bassano et al. 2019, 14].

Secondo una scansione condivisa dagli studiosi, lo *storytelling* si compone di tre fasi successive [Bassano et al. 2019, 12; Ejarque 2015, 96-98]:

- *storybuilding*: analisi della destination, dei suoi asset e dei suoi valori, assieme allo studio dei target di clientela ricercati e della loro idea rispetto al luogo in questione (tramite interviste, ricerche sui media tradizionali, analisi dello *user-generated content*); definizione di una trama e della struttura narrativa; creazione della storia vera e propria;
- *storytelling*: diffusione della storia tramite i propri canali comunicativi, sia ai *local* sia al mercato esterno alla destination;
- *storylistening*: analisi dei feedback e della popolarità della comunicazione.

Il prodotto così creato si struttura solitamente come un racconto che, in diversi formati (dal testo breve alla storia romanzata, dal singolo video alla serie di "episodi"), presenta aspetti della destination ritenuti fondamentali, spesso presentati in secondo piano rispetto allo sviluppo della personale "avventura" dei protagonisti della storia. L'approccio generale rimane sempre quello di comunicare valori, unicità, particolarità, attrazioni e *lifestyle* della destination attraverso un racconto che sia in grado di cogliere l'attenzione degli utenti, da una parte generando empatia, *engagement*, immaginazione, dall'altra anticipando o prolungando la loro esperienza in modo da creare (o mantenere post-visita) un legame con la destination e un *sense of place* condiviso.

La tecnica dello *storytelling* è particolarmente efficace per rispondere all'emergere, da parte dei *visitor*, di un forte interesse per quanto concerne la vita locale della destination che vogliono visitare. I turisti, infatti, ricercano sempre più spesso informazioni relative alla cultura locale e alla vita (attività, scelte alimentari, frequentazioni di locali come di eventi culturali) di chi risiede nella destination [Kuusimäki & García-Rosell 2018]. Airbnb sembra aver colto appieno questa nuova tendenza: negli ultimi anni ha infatti acquisito le piattaforme "NabeWise" – che si occupa di segnalare i *business* vicini alla località scelta

per l'alloggio – e “Localminds” – dedicata invece agli eventi di quartiere; inoltre, ha inserito una *feature* specifica, “Neighbourhoods”, per comunicare eventi, attività, attrazioni e consigli per vivere al meglio la zona della città in cui è situato l'alloggio scelto [Bock 2015, 5].

Tuttavia, questo crescente e forte interesse per il «live like locals» accresce la difficoltà di management e comunicazione per le DMO: esse, infatti, oltre a dover conoscere in profondità le preferenze dei turisti per offrire loro le migliori occasioni di visita, sono ora spinte a informarsi anche sulle preferenze e le scelte dei residenti, in quanto sono queste a costituire ormai un'attrattiva fondamentale, specialmente per le destination urbane [Kuusimäki & García-Rosell 2018].

Il sito myhelsinki.fi, che come abbiamo detto precedentemente concentra la propria attenzione sulla creazione di contenuti che siano raccomandati da chi vive la città, ha scelto di basare gran parte dei suoi “suggerimenti di visita” proprio sul contributo di *local*. Questo tipo di approccio permette quindi di unire la necessità di dare informazioni e consigli di visita alla possibilità di offrire specifiche *local experiences* e incontrare così la domanda crescente di vivere la *city life*. Come ci ha riferito il *Managing Editor*, le “local guides” di My Helsinki sono selezionate da parte del *content team*, sulla base delle loro specifiche conoscenze e preferenze riguardo agli ambiti della città e dei suoi asset, e rispetto alle necessità di comunicazione che Helsinki Marketing ha nei confronti dei target di *visitor*. I *local* sono scelti attraverso diversi *network* in grado di metterli in contatto con Helsinki Marketing: dato che la città ha dimensioni ridotte, i *local* sono solitamente raggiunti attraverso uno o due contatti, se non direttamente di persona.

La sezione “Work & Study” del *website* propone quindi la sub-sezione “Your Local Guide”, che presenta più di 100 “guide locali”: con un format comune i *local* coinvolti parlano di sé stessi, spiegando ciò che li lega a Helsinki, il motivo per cui sono giunti in città, il tipo di lavoro che fanno e le attività che amano svolgere. Alla fine della presentazione, ognuno di loro stila una lista di luoghi/attività che consiglia, spiegando i motivi della propria scelta¹⁵⁹.

Sempre nella stessa sezione è inserita anche “Helsinki Freedom”: la presentazione delle diverse storie dei *local* è qui strutturata a “episodi”, attraverso i quali vengono affrontati differenti argomenti, dalla libertà di studiare alla libertà di orientamento sessuale, dalla

¹⁵⁹ <https://www.myhelsinki.fi/en/work-and-study/your-local-guide> – Pagina web della sub-sezione Your Local Guide (ultima consultazione 11/01/2021)

libertà nell'ambiente naturale alla libertà di una città sicura¹⁶⁰. Come riferisce Ejarque (2015, 97) questo tipo di struttura “a puntate” è preferibile rispetto alla normale redazione di uno *storytelling* “one-shot”: essa crea un senso di attesa e aspettativa che può attirare sempre più il destinatario e legarlo alla destination (spingerlo quindi anche a informarsi sulla città e le sue attrattive nello spazio che intercorre tra una e l'altra “puntata”).

Infine, anche l'applicativo “My Helsinki Chat” (una *AI-powered chat* fornita da GiosgLiveChat che permette l'interazione in tempo reale con i *visitor* del sito) presenta la propria disponibilità a interagire con l'utente dicendosi pronto a «share our personal tips and local insight»¹⁶¹.

Dedichiamo un'ultima specifica analisi alla sezione “Your Local Guide”, dove sono dunque presentati i suggerimenti di personalità locali, che si occupano di differenti campi e perciò sono in grado di intercettare diversi target di utenti.

«The locals tell the best stories of Helsinki. It's their opinion that we trust. All MyHelsinki.fi content is based on personal and genuine recommendations. The tips you see don't include paid brand endorsements or sponsored content.»¹⁶²

La volontà di dar voce ai residenti si esprime quindi nella concessione di uno spazio personale a ognuno dei *writer*, in cui viene narrata la loro storia e spiegato il loro legame con la città, soffermandosi in particolare sugli aspetti che più amano (dalla cultura alla natura):

«Helsinki is big but also small. I like that it is so easy to move around and to get a grip on the city. I love the maritime feeling most of all.» (Sanna Kalmari)¹⁶³

«I've thought about why I live here when I could live in, for instance, Berlin. The answer is that Helsinki is a decent-sized, lively European city, but at the same time small enough that it has a strong grassroots club scene.» (Janne Siironen)¹⁶⁴

¹⁶⁰ <https://www.myhelsinki.fi/en/work-and-study/helsinki-freedom> – Pagina web della sub-sezione Helsinki Freedom (ultima consultazione 11/01/2021)

¹⁶¹ <https://www.myhelsinki.fi/en> – Homepage inglese di My Helsinki (ultima consultazione 07/01/2021)

¹⁶² <https://www.myhelsinki.fi/en/work-and-study/your-local-guide> – Pagina web di myhelsinki.fi dedicata alle *Local Guides* (ultima consultazione 07/01/2021)

¹⁶³ <https://www.myhelsinki.fi/en/your-local-guide/sanna-kalmari> – (ultima consultazione 07/01/2021)

¹⁶⁴ <https://www.myhelsinki.fi/en/your-local-guide/janne-siironen> – (ultima consultazione 07/01/2021)

In entrambi gli esempi vediamo che la città viene presentata come una *pocket-sized metropolis*, perfettamente in linea con l'immagine che le campagne comunicative degli ultimi anni intendono veicolare.

Ancora, i *local* parlano di una città a misura di persona, funzionale, ricca di *wellbeing*:

«I also love transportation in Helsinki: a tram or bus will take you anywhere, and you never have to spend hours in traffic. Compared to a major city, this is a much more human-centric place to live.» (Réka Király)¹⁶⁵

«To me, Helsinki is most of all synonymous with tranquility, functionality and good everyday living.» (Minna Parikka)¹⁶⁶

Importante poi la vitalità di Helsinki, del suo ambiente urbano e suburbano, degli eventi culturali come delle istituzioni dedicate all'arte e alla tradizione finlandese:

«Backström believes that community-driven activism and a new cultural wave are rising. New faces enter the arts scene. They are welcomed because the essence of Helsinki is not only white and Finnish-language. "Helsinki's cultural offering is brilliant. The Museum Card brought a whole new interest in museums that could even be called museum lust, which is a magnificent thing." (Heidi Backström)»¹⁶⁷

«Helsinki has undergone positive development in the past decade, it has become much livelier. Citizens have started to organise their own events and to actively make their surroundings nicer.» (Jaakko Blomberg)¹⁶⁸

«It now feels like the whole city has gone through a cycle of change in a very short time. I feel a whole new liking for the city. Lots of options have started to pop up, and there are many things to immerse in in terms of culture, arts and music.» (Ima Iduozee)¹⁶⁹

«Sauna culture goes hand-in-hand with a detox-retox way of thinking: once you've gotten your dose of a Finnish wellbeing experience, you can station

¹⁶⁵ <https://www.myhelsinki.fi/en/work-and-study/your-local-guide/réka-király-i-walk-everywhere> – (ultima consultazione 11/01/2021)

¹⁶⁶ <https://www.myhelsinki.fi/en/your-local-guide/minna-parikka> – (ultima consultazione 11/01/2021)

¹⁶⁷ <https://www.myhelsinki.fi/en/your-local-guide/heidi-backström> – (ultima consultazione 11/01/2021)

¹⁶⁸ <https://www.myhelsinki.fi/en/your-local-guide/jaakko-blomberg> – (ultima consultazione 11/01/2021)

¹⁶⁹ <https://www.myhelsinki.fi/en/your-local-guide/ima-iduozee> – (ultima consultazione 11/01/2021)

yourself on the restaurant terrace with DJs spinning and people dancing on tables. Both practices are part of Finnish summer culture.» (Jasper Pääkkönen)¹⁷⁰

Infine, permane l'immagine di una città immersa nella natura, con un approccio fortemente ecologico e in linea con gli obiettivi di sostenibilità stilati a livello europeo e nazionale:

«There is plenty to discover everywhere. It is a good idea to start following a path, or to consult a map for a protected tree, stream or cliff. I recommend the Green Hearts website which lists all the parks found in Helsinki.» (Antti Huttunen)¹⁷¹

«[Jan Liesaho is the creator of] Stadin puutarhuri ('The City Gardener'), Helsinki's only organic gardening enterprise. It supplies citizens with organic vegetables grown in the grounds of the historical Herttoniemi Manor. In addition to gardening, Stadin puutarhuri organises gardening courses and various events. This year, Liesaho was awarded the Local Food Initiative of the Year in Helsinki, alongside the Juuri restaurants.»¹⁷²

Da questi pur limitati esempi, scelti per concordanza di elementi significativi all'interno delle pagine dedicate alle *tips* dei residenti, si può ben notare l'assonanza tra la visione dei singoli *local* e la generale strategia di branding che la città ha implementato negli ultimi anni. Dando voce ai cittadini, Helsinki Marketing ribadisce così gli aspetti e i valori chiave di Helsinki, quelli che sono fulcro centrale delle campagne comunicative e delle policy che abbiamo avuto modo di analizzare nel corso di questo capitolo: una città a misura di city user, efficiente, sostenibile, ricca di diversità, cultura, eventi, occasioni per vivere in modo autentico lo spazio urbano e per esprimere al meglio le proprie potenzialità personali o di *business*.

¹⁷⁰ <https://www.myhelsinki.fi/en/your-local-guide/jasper-pääkkönen> - (ultima consultazione 11/01/2021)

¹⁷¹ <https://www.myhelsinki.fi/en/your-local-guide/antti-huttunen> - (ultima consultazione 11/01/2021)

¹⁷² <https://www.myhelsinki.fi/en/your-local-guide/jan-liesaho> - (ultima consultazione 11/01/2021)

CAPITOLO IV

CONCLUSIONI

4.1 Il caso studio Helsinki: discussione

4.1.1 Destination, governance, DMO

L'analisi della città di Helsinki e dei suoi progetti nell'ambito della *smartness* e del turismo ha fornito numerosi dati e informazioni, utili a creare un quadro che fosse il più possibile complessivo. A questo punto, è necessario trarne delle conclusioni, soprattutto in relazione con gli assunti teorici e le domande di ricerca da cui si è partiti nei primi capitoli. In generale, rispetto alle connessioni tra turismo e Smart city che fanno da base alla struttura di tutta la ricerca, è chiaro come siano ben evidenziabili nel caso studio di Helsinki i trend del turismo urbano, la ricerca di esperienze (e non di prodotti) da parte dei consumatori, la volontà di avere una visita e delle informazioni *customized* sui propri interessi e sulla propria persona, l'interesse da parte dell'amministrazione urbana a utilizzare gli strumenti ICT sia per migliorare la propria comunicazione (e di riflesso, l'immagine della destination) che per raccogliere e distribuire tra gli stakeholder i dati necessari a prendere decisioni più informate e legate alla situazione reale della città.

Per quanto riguarda la *smartness* in particolare, Helsinki si dimostra una Smart city attenta all'innovazione nell'ambito tanto economico e sociale che delle ICT (aiutata anche dal forte sviluppo del comparto industriale legato all'impresa Nokia), oltre che una destination alla ricerca delle migliori modalità per garantire un'esperienza che soddisfi le aspirazioni dei *visitor* e che permetta al *digital* di rendere più semplice lo scambio di informazioni non solo tra utenti e industria turistica, ma anche tra i diversi attori del settore. I *database* gestiti da Helsinki Marketing, così come la struttura *digital* tesa al miglioramento della vita in città (pensiamo al distretto di Kalasatama), sono chiara spia della sperimentazione continua nel campo delle ICT e della volontà di sfruttare al meglio gli strumenti tecnologici per rendere Helsinki non solo più attrattiva, ma anche più vivibile e sostenibile.

Per quanto concerne invece l'ambito prettamente turistico, sembra doveroso cercare di trovare un riscontro tra le proposte teoriche relative all'analisi della *destination* che sono state affrontate nel secondo capitolo e lo studio della città di Helsinki. Per prima cosa, possiamo valutare su Helsinki la scansione proposta da Buhalis e Amaranggana (2013, 557) dei sei asset fondamentali («6As») per la competitività di una destination:

1. *Attrazioni*: Helsinki presenta un'ampia varietà di istituzioni culturali (dai musei agli istituti di design, dalla biblioteca Oodi ai centri culturali di Kaapeli e Suvilahti) e di altre tipologie di attrattive, come quelle paesaggistiche;
2. *Accessibilità*: il sistema dei trasporti è ben strutturato e offre differenti servizi;
3. *Amenità*: l'ambito relativo alle attività ludiche e alla gastronomia è sviluppato; ci sono carenze nel settore dell'*accomodation*, che risulta meno potenziata rispetto alle altre città nordiche concorrenti¹⁷³;
4. *Available Packages*: la presenza di "pacchetti-offerta" non è stata analizzata nel corso del capitolo, ma essi sono presenti in diversi formati e il sito myhelsinki.fi rimanda ad altri *website* specifici di aziende che li propongono¹⁷⁴;
5. *Attività*: sono presenti numerosi festival ed eventi legati a diversi settori (il Flow in ambito culturale, lo Slush per l'impresa, la Design Week), spesso indirizzati alla sostenibilità;
6. *Ancillary Services*: i servizi ausiliari sono in generale ben sviluppati a Helsinki, che pone il *wellbeing*, la salute e la praticità della vita dei suoi abitanti tra i propri costanti obiettivi di sviluppo.

Per quanto concerne invece le teorie riguardanti il ciclo di vita della destination [Butler 1980; Marchioro 2014], possiamo pensare di posizionare Helsinki all'interno di una fase di *sviluppo*. L'industria turistica sta infatti ancora consolidandosi dopo la forte crescita degli ultimi anni, i turisti aumentano di numero e l'interesse internazionale diventa più forte. La regione di Helsinki è una destination attrattiva e frequentata, ma non ha tuttora raggiunto un livello di *consolidamento* e vede spazio per una crescita ulteriore (visione condivisa dall'amministrazione locale, come dimostrano le linee guida dei piani di sviluppo che abbiamo analizzato). La destination Helsinki si struttura quindi come una

¹⁷³ <https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/roadmap-for-tourism.pdf> – Presentazione del progetto Road Map for Tourism della City of Helsinki 2018-2021 (ultima consultazione 09/12/2020)

¹⁷⁴ Si veda ad esempio la Kuusijärvi Sauna Experience, proposta dalla Lomi Nature Travels, <https://www.myhelsinki.fi/en/see-and-do/activities/kuusijarvi-sauna-experience> (ultima consultazione 12/01/2021)

realtà ancora in mutamento, che si dota di piani strategici e policy per uno sviluppo urbano e turistico che sia incentrato sulla sostenibilità (ambientale, sociale, economica), sull'innovazione, sulla *smartness* e sull'autenticità.

Guardando invece alla struttura della governance, che tipo di destination è Helsinki? Nel corso del secondo capitolo abbiamo proposto quattro differenti tipologie di struttura, la cui suddivisione si basa – secondo gli approcci teorici analizzati – sul grado di concentrazione della governance e sul tipo di rapporto che intercorre tra gli stakeholder coinvolti [Beritelli et al. 2007; Bodega et al. 2004; Flagestad & Hope 2001]. Secondo questo prospetto abbiamo dunque destinazioni *community*, *corporate*, *governed* e *constellation*. A chi scrive sembra di poter definire Helsinki come una destination tra *corporate* e *constellation*: la città presenta infatti un'ampia varietà di progetti sviluppati in comune tra i diversi attori del settore (e anche esterni allo stesso), guidati però da autorità di volta in volta differenti, seppure rimanga una linea guida centrale dettata dalla City of Helsinki. C'è quindi alta densità di relazione tra gli stakeholder, che collaborano in differenti ambiti e progetti, ma un grado di centralizzazione di difficile definizione: se da una parte l'amministrazione cittadina rimane a fare da generale guida alle attività di sviluppo, finora le decisioni congiunte sono state spesso prese all'interno dei singoli progetti a lungo-medio termine, guidati dai diversi enti che li hanno ideati. La stessa Helsinki Marketing ha infatti ribadito con forza la propria autonomia decisionale rispetto alla City of Helsinki, che rimane comunque l'ente proprietario della società.

A questo punto è bene cercare di ricapitolare come si strutturi la governance turistica nella destination Helsinki. Come abbiamo detto, non esiste una DMO centrale che guidi l'assetto delle relazioni e dei progetti turistici: la City of Helsinki si pone come organo di guida rispetto alle linee generali da seguire, ma nella realtà si sviluppano diverse DMO e DMC – *Destination Management Companies* – che vanno a realizzare differenti progetti in differenti ambiti. La stessa Helsinki Marketing Company, infatti, si occupa prevalentemente di marketing, branding e comunicazione, non compiendo di fatto azioni di governance tali rendere definitiva l'etichetta di "Destination Management Organization". Tuttavia, come asseriscono Li, Robinson e Oriade (2017, 96), tra le attività principali delle DMO rientrano la gestione del sito web ufficiale, la creazione di un *database* informativo e l'analisi (o quantomeno la raccolta) dei *big data* generati nella destination. Come abbiamo visto, Helsinki Marketing si occupa direttamente di tutte queste attività; inoltre, essendo una società della municipalità diventa anche un

rappresentante ufficiale, pubblico, per chi voglia mettersi in contatto con Helsinki e sia interessato all'ambito del turismo (motivazione per la quale la società è stata scelta come destinatario della richiesta di collaborazione per questa tesi). Sebbene quindi non sia l'unico ente a capo delle decisioni sull'industria turistica, ci sembra tuttavia di poter affermare che Helsinki Marketing sia a tutti gli effetti una DMO, che gestisce la comunicazione turistica di Helsinki, si occupa di mantenere le informazioni utili in specifici *database*, coordina gli stakeholder coinvolti (per esempio indirizzandoli in attività come "Think Sustainably") ed è il centro delle campagne di marketing della città.

4.1.2 Risposte alle domande di ricerca

A questo punto, possiamo ora focalizzare la nostra attenzione sulle risposte che l'analisi del caso Helsinki permette di dare alle domande di ricerca, la prima delle quali riguardava la possibile rilevazione di un *pattern* nello sviluppo delle Smart tourism destination. Le differenti analisi teoriche che sono state discusse nel corso dei primi due capitoli e l'analisi specifica della città di Helsinki non sembrano dare un risultato soddisfacente. Emerge sicuramente come lo sviluppo di destination *smart* si abbia spesso a partire da località turistiche che hanno già strutturato una propria attitudine alla *smartness*, sia con progetti di Smart city che con un'attenta propensione all'utilizzo di ICT in diversi campi del vivere urbano (è il caso di tutte le città premiate come European Capital of Smart Tourism). Tuttavia, difficilmente è possibile completare un quadro delle diverse azioni che portano allo sviluppo di un turismo smart a partire dall'analisi della letteratura, che si occupa prevalentemente del concetto di Smart destination e di singoli progetti (seppure spesso sviluppati nella medesima città), e dallo studio di un singolo caso di destination. Future ricerche potrebbero sicuramente tentare di evidenziare strutture d'azione comuni a partire da osservazioni approfondite dello sviluppo di più progetti di Smart tourism in differenti casi studio.

Riguardo alla seconda domanda, ovvero quali tipologie di partner partecipino ai progetti di Smart tourism, si è visto sia dall'analisi della letteratura che dallo studio di Helsinki e dalla presentazione dei progetti smart premiati da "ECoST" come la tipologia di partner sia davvero variegata: da *business* anche non direttamente afferenti al campo turistico (per esempio i caffè e i ristoranti che per Helsinki partecipano al "Think Sustainably Criteria") a istituzioni ed eventi culturali, fino ancora a cittadini coinvolti nell'ambito della

comunicazione turistica (gli Helsinki Helpers). Ai diversi progetti partecipano dunque diverse tipologie di partner, specificatamente interessati all'ambito d'azione degli stessi. La terza domanda di ricerca concerneva il ruolo di management di una DMO centrale: abbiamo già evidenziato in questo capitolo come per Helsinki essa non sia del tutto definibile. La City of Helsinki struttura, infatti, una generale policy urbana e una "Road Map" per il turismo, e affida poi a diverse organizzazioni il ruolo di guida nei diversi progetti: pensiamo a Helsinki Marketing per lo sviluppo della comunicazione e la creazione di myhelsinki.fi, a Forum Virium per il laboratorio urbano di Kalasatama e per altri progetti volti alla *smartness*, o ancora ai distretti culturali che vengono affidati a un singolo gestore (la Kiinteistö Oy Kaapelitalo per Kaapeli e Suvilahti). La fusione in corso tra Helsinki Marketing e Helsinki Business Hub, che come abbiamo detto porterà alla creazione *ex novo* di Helsinki Partners, prevede tuttavia anche che il Dipartimento per lo Sviluppo Economico della City of Helsinki costituisca una nuova unità, la "Destination Management unit". Essa si occuperà di basare le azioni di management sulle informazioni provenienti dal settore, di rendere sempre più sostenibili i modelli operativi nel campo del turismo, e di collaborare per l'innovazione assieme all'intero ecosistema (ai *network*, agli enti e alle società) che a Helsinki si occupa di turismo. Lo staff di Helsinki Marketing che attualmente si occupa dei servizi della destination e del *content management* sarà trasferito a questa nuova unità [City of Helsinki 2021]. È chiaro quindi che l'interesse della città sia ormai quello di rendere sempre più centralizzata la direzione delle operazioni in ambito turistico, lasciando la promozione internazionale di Helsinki in capo all'ex Helsinki Marketing e alla società che si occupava di attrarre capitali e *business*, e istituendo in parallelo una nuova unità di lavoro sul destination management all'interno del dipartimento per lo sviluppo economico: così facendo, si chiarisce che per Helsinki il turismo rappresenta una leva per la crescita dell'economia urbana, e che il management della destination e dei suoi stakeholder è un'attività prioritaria, tanto da necessitare una struttura *ad hoc* all'interno dell'amministrazione cittadina.

Infine, l'ultima questione di analisi si concentrava sulla piattaforma in grado di raccogliere e rendere utilizzabili da parte degli stakeholder i dati necessari per sviluppare azioni coerenti e condivise. Come abbiamo visto e ripetuto, manca in letteratura una teorizzazione delle modalità attraverso le quali sviluppare tale sistema comunicativo. Tuttavia, Helsinki Marketing si pone come esempio in parte calzante per quanto concerne la condivisione di un *database* costantemente aggiornato degli eventi che hanno luogo in

città, consultabile da tutti gli stakeholder e utilizzabile per programmare le proprie attività così come per strutturare relazioni o partnership con altri attori locali. La My Helsinki Open API permette infatti agli stakeholder di utilizzare *open data* standardizzati e già analizzati, che nel 2018 consistevano in circa 5000 *records* su *location*, eventi e attività, in differenti lingue (finlandese, svedese, inglese, cinese) [Helsinki Marketing 2018b]. Inoltre, le *features* del sito, che permettono l'*upload* di informazioni e contenuti da parte degli stakeholder locali, riescono a permettere un costante aggiornamento dei *database* fatto dai diretti interessati, e danno agli stessi la possibilità di accedere in modo pratico e veloce a dati relativi tanto ai *competitors* quanto alle attività o ai *business* che potrebbero rivelarsi efficaci collaboratori.

4.2 La smartness a Helsinki: punti di forza e problematiche

4.2.1 Big data e Smart city

Focalizziamo ora il nostro interesse su tre focus che sono parte fondamentale del background teorico e della letteratura in genere, confrontandoli con l'evidenza del caso Helsinki. Si tratta in particolare di tre tematiche chiave, che presentano numerosi aspetti critici, per via dei quali si ritiene ora opportuno verificare l'effettiva problematicità – o meno – degli stessi nel caso di studio: *big data* (e privacy), Smart city e Smart destination. Per quanto riguarda la prima tematica, si è scelto di focalizzare la discussione sulla piattaforma *opendata* Helsinki Region Infoshare e sulle modalità attraverso le quali è permesso l'*upload* di informazioni su myhelsinki.fi¹⁷⁵. Helsinki Region Infoshare struttura il proprio *database* di dati sulla base di *dataset* resi disponibili da enti pubblici (come nel caso di HSL per i trasporti) o privati: pertanto, l'uso per fini terzi di tali dati deve sottostare unicamente alle norme relative alla licenza per l'uso. Essa viene sintetizzata in linea generale nella pagina dedicata del sito di HRI¹⁷⁶: la proprietà reale e intellettuale dei dati rimane al soggetto che li ha pubblicati; tuttavia, la *user licence* del servizio è la Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), che permette di copiare, distribuire, mostrare e presentare le informazioni in altri lavori, sia per fini commerciali

¹⁷⁵ Si tratta di "MyHelsinki.fi event calendar" e "My Helsinki Places", di cui già si è parlato nel paragrafo 3.5.2 (si vedano le note nr. 157 e 158)

¹⁷⁶ https://hri.fi/en_gb/terms-and-conditions/ – Pagina web di presentazione di termini e condizioni per l'uso dei dati di HRI (ultima consultazione 19/02/2021)

che non commerciali. Le uniche condizioni per l'uso sono di attribuire la proprietà dei dati tramite *credits* appropriati, di fornire un link alla licenza, e indicare se sono state apportate modifiche. Ciò può essere fatto in qualsiasi forma, fatta salva la regola per cui in alcun modo dev'essere suggerito che il proprietario della licenza appoggi l'utente o l'uso dei dati¹⁷⁷. Rimane la possibilità per i proprietari dei *dataset* di sottoscrivere licenze più restrittive, che vengono opportunamente specificate.

Gli applicativi di myhelsinki.fi (di cui si è parlato nel terzo capitolo) permettono invece di caricare sulla piattaforma e sull'API dedicata informazioni relative ad attività o eventi, che vengono dunque gestite e controllate da parte di Helsinki Marketing. myhelsinki.fi specifica inoltre che il sito utilizza i cosiddetti *cookies*, identifica quali dati vengono raccolti e a quali società terze essi vengono forniti, e sottolinea che il sito web «do not collect personal data about users. The data retrieved will be used only to enhance the quality and accessibility of content, service and support to our visitors. The data may be made public from time to time, however only in an aggregate, non-personally identifiable form, indicating for instance the total number of site visitors.»¹⁷⁸

Per entrambe le piattaforme, sia quella di My Helsinki che di Helsinki Region Infoshare, permane inoltre la regolamentazione europea sulla privacy, perciò i dati inseriti dagli utenti privati (*username* e indirizzo e-mail) vengono mantenuti dall'amministratore del sito e non ceduti a terzi. Risulta chiaro quindi che l'uso di dati personali in questi due casi si basa soltanto sull'aggregato degli stessi, e che le piattaforme di *opendata* contengono unicamente *dataset* di enti e attività locali che hanno aderito al libero utilizzo degli stessi. Questo atteggiamento è indicativo di come le normative internazionali, europee e nazionali permettano una ragionevole sicurezza in materia di privacy.

Passiamo ora alla seconda macro-tematica, ovvero la Smart city. Le dinamiche relative alla *smartness* e alla promozione di progetti di Smart city all'interno della città di Helsinki sono state ampiamente dibattute, perciò vogliamo qui limitarci a una delle criticità più rilevanti individuate dalla letteratura, ovvero la mancanza di inclusione dei *people*, dei cittadini, all'interno della progettualità delle amministrazioni urbane e dei progetti smart in senso stretto [Allwinkle & Cruickshank 2011; Hollands 2008; Söderström et al. 2014]. Abbiamo visto per Helsinki come si sia cercato di mantenere un rapporto costante con gli

¹⁷⁷ <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> - Pagina web ufficiale delle Creative Commons Licenses, relativa alla CC BY 4.0 (ultima consultazione 19/02/2021)

¹⁷⁸ <https://www.myhelsinki.fi/en/privacy-policy> - Pagina web sulla privacy policy di myhelsinki.fi (ultima consultazione 19/02/2021)

stakeholder locali, i primi e veri “creatori” necessari per garantire la buona riuscita di interventi fortemente legati a uno specifico territorio. L’amministrazione cittadina non gestisce in prima persona la governance dei progetti smart, ma si limita a definire linee guida per lo sviluppo delle attività urbane e ad affidare il controllo delle stesse a singoli enti civici. È questo il caso di Forum Virium Helsinki, che si è occupata di differenti programmi smart tra cui compaiono governance e management del distretto di Kalasatama; o ancora della Kiinteistö Oy Kaapelitalo per la gestione delle attività e del finanziamento dei distretti culturali di Kaapeli e Suvilahti.

Sebbene questo tipo di programmazione sia aderente a quella visione *top-down* e centralizzata che viene criticata come meccanismo gerarchico non in grado di attenersi ai bisogni reali dei cittadini, si deve tuttavia rilevare come i progetti che sono stati analizzati nel capitolo precedente presentino una componente “comunitaria” molto forte. Lo stesso distretto di Kalasatama – che potrebbe essere identificato come una progettazione *ex novo* di un territorio smart, quindi poco attenta al pre-esistente e invece tecnocratica, basata solo sulla misurazione quantitativa e sulle ICT – mostra un coinvolgimento degli stakeholder locali e dei cittadini che non rimane soltanto “su carta”: lo “Urban Lab” e lo “Innovators’ Club” sono infatti due esempi di strutture permanenti che permettono di attuare “sul campo” la promessa della creazione di un *network* collaborativo in grado di dare voce a tutti gli interessi e a tutte le problematiche – e a loro possibili soluzioni! – che animano il territorio del distretto.

Come rivela lo studio di Mora, Deakin e Reid (2019, 77), i progetti smart realizzati a Helsinki hanno una percentuale di partecipazione dei cittadini che sfiora il 60%, tra le migliori nel campione di analisi. Rimane tuttavia chiaro che il reale, completo, *assoluto* coinvolgimento della cittadinanza residente (e/o in vario modo coinvolta) per la progettazione di attività urbane smart sia da un lato utopia (permane il “WEIRDO problem” di cui si è già discusso, e la non uniformità nell’accesso agli strumenti smart e nella capacità di utilizzo/comprendimento di questi sistemi), dall’altro in parte controproducente: la spinta a rendere partecipe tutta la popolazione potrebbe portare alla creazione di un gruppo così vasto ed eterogeneo da rendere inefficace ogni tipo di proposta, perché mai condivisa o compresa dalla totalità dei partecipanti.

4.2.2 *Smart destination o destination marketing?*

Chiudiamo ora il focus sulle critiche della letteratura raffrontate con il caso di Helsinki, sollevando il tema dello Smart tourism. Come abbiamo osservato anche precedentemente nel capitolo, la governance messa in atto dall'autorità cittadina è partecipata, e opera in diversi *network* retti da differenti entità (Forum Virium, Kiinteistö Oy Kaapelitalo). L'assetto che ne emerge è quindi in parte coerente con le teorie relative alla predisposizione di una rete di stakeholder impegnata a condividere *knowledge*, idee e buone pratiche in modo da migliorare e implementare le attività del settore in cui opera. Tuttavia, sarebbe irrealistico definire il tipo di insieme che si viene così a creare come un *network* unico che agisce nella destination seguendo prospettive comuni e fini condivisi. Rimane sì la predisposizione di un *framework* generale diretto alla sostenibilità della crescita e dei progetti, dettato dalle policy cittadine, regionali, nazionali. Tuttavia, manca il *disegno* condiviso dai partner che in ambito teorico [Boes et al. 2015; Buhalis & Amaranggana 2013; Eberhardt 2019; Gretzel et al. 2015b; Paskaleva 2011] viene mostrato come struttura chiave per la buona riuscita di una Smart destination all'interno del mercato competitivo.

Per quanto concerne invece i progetti sviluppati nell'ambito della *smartness* turistica, va esaminata la loro aderenza (o meno) agli assunti teorici riguardo a questo tipo di azioni. Possiamo davvero sostenere che le iniziative e i programmi di sviluppo premiati nel 2019 dall'Unione Europea nell'ambito di "European Capital of Smart Tourism" siano coerenti con l'organizzazione di una Smart destination collaborativa in grado di condividere le informazioni necessarie per progettare una strategia comune? O sarebbe più corretto affermare invece che essi vadano inseriti nell'ambito di singoli piani di sviluppo o di un marketing territoriale basato su un forte utilizzo delle ICT? Di certo, come abbiamo già osservato, a mancare nel caso di Helsinki è un vero e proprio disegno collettivo che indirizzi le azioni dei singoli. L'approccio di policy *top-down* istituito da parte delle autorità pubbliche non struttura un *pattern* d'azione né un percorso chiaro nel quale si vadano a selezionare le attività, i progetti, gli obiettivi da raggiungere. L'iniziativa viene lasciata ai singoli o ai *network* sviluppati da società come Forum Virium, che pur rimanendo nel tracciato del sistema normativo non mostrano una linea progettuale chiara e comune.

A parere di chi scrive, Helsinki è di certo un ambiente stimolante, innovativo, all'avanguardia per quanto concerne l'uso delle ICT in ogni ambito – tra cui sicuramente spicca anche l'industria del turismo – e il coinvolgimento degli *smart people* all'interno dei progetti di sviluppo urbano; tuttavia, risulta difficile identificarvi un *pattern* di sviluppo di una Smart tourism destination. Spesso, inoltre, i progetti realizzati si collocano a metà tra Smart tourism e marketing sviluppato tramite le ICT. È questo il caso di myhelsinki.fi: se da una parte la piattaforma raggruppa in sé la maggior parte delle prescrizioni viste in letteratura per la creazione di *database* condivisi sugli aspetti turistici di una destination, è difficile non identificare la linea d'azione del sito e di Helsinki Marketing come un processo destinato in gran parte a migliorare il marketing della città di Helsinki e della sua regione. Le stesse sezioni del *website* dedicate a studio e lavoro in città si prospettano infatti come operazioni di promozione e marketing di Helsinki come *business hub*, e di certo non come elementi per lo sviluppo dello Smart tourism.

Per quanto si è potuto però studiare in letteratura [Boes et al. 2015; Buhalis & Amaranggana 2015; Buonincontri & Micera 2016; Eberhardt 2019; Gretzel et al. 2018] relativamente a casi studio portati come esempio di *Smart destination management*, Helsinki si colloca di certo tra le destination che sono state in grado di sviluppare un processo di resa smart della governance turistica. I numerosi piani di sviluppo in continua implementazione (basti pensare che il servizio “Think Sustainably” non era ancora attivo al momento della presentazione della domanda per “ECoST” nel 2018, mentre oggi rappresenta uno dei punti chiave della campagna per la sostenibilità turistica della città) marcano nella direzione giusta per migliorare sempre di più l'approccio collaborativo di Helsinki, che è di certo riuscita a riconoscere la necessità di affiancare alle ICT e al loro utilizzo la predisposizione di rapporti di *network*, in cui le diverse conoscenze e le differenti tipologie di stakeholder potessero interagire tra loro per sviluppare al meglio le potenzialità innovative e creative della destination.

4.3 Principali limiti della ricerca e prospettive future

Per concludere, si analizzeranno qui i principali limiti del lavoro di ricerca, identificando allo stesso tempo le prospettive future per studi in questo ambito.

Un limite importante di questo lavoro è la mancanza di un'esperienza diretta sul campo, quindi dell'esplorazione tangibile del contesto urbano di cui si è trattato nel caso studio, oltre che di una conoscenza in prima persona dei suoi progetti. L'impossibilità – nel momento in cui si è lavorato alla ricerca – di recarsi a Helsinki inficia in parte le conclusioni cui si è giunti, che si compongono soprattutto di informazioni acquisite tramite *desk research* e con un limitato scambio di e-mail intrattenuto con due rappresentanti di Helsinki Marketing, che non hanno permesso di indagare a fondo le problematiche organizzative. A questo si aggiunge dunque il fatto che si è contattata soltanto la società Helsinki Marketing, e non ci si è invece rivolti ad altri stakeholder della destination: ciò ha precluso la possibilità di comprendere come sia vista la DMO in questione da parte degli enti che vi collaborano, come la City of Helsinki lavori nell'ambito del management della destination, come mantenga i contatti con le attività del settore, come si pianifichino in *network* le azioni di marketing, le campagne informative, i progetti condivisi di branding e *re-imaging* della destination... Inoltre, manca appunto un'esperienza diretta (e quindi non soltanto un'analisi *desk*) dei progetti attuati da Helsinki, in particolare nell'ambito della Smart city: il distretto di Kalasatama, gli stakeholder coinvolti e le reazioni dei cittadini non sono stati valutati se non tramite articoli, studi di ricerca e informazioni presenti sui siti istituzionali. Ciò limita lo studio, che avrebbe potuto essere più approfondito e più solido nel caso in cui si fosse riusciti a “testare” dal vivo i progetti e gli ambienti di innovazione di cui si è ampiamente discusso. A partire da questi evidenti limiti, le prospettive di ampliamento per future ricerche sul campo riguardano quindi soprattutto la possibilità di studiare la destination *in loco*, interagendo con i partner dei diversi progetti, organizzando interviste con gli stakeholder per comprendere la loro visione tanto dell'approccio dell'amministrazione quanto delle DMO come Helsinki Marketing, analizzando a fondo il processo di sviluppo e la gestione operativa dei programmi implementati, tramite quindi uno studio *in-house* delle società coinvolte (prima tra tutte, Helsinki Marketing).

Inoltre, futuri studi concentrati sull'*engagement* rispetto alle piattaforme *Web 2.0* potrebbero meglio analizzare la validità dello *storytelling* dei *local* sugli user della piattaforma myhelsinki.fi, in termini di volontà di fare esperienza delle attività e dei luoghi consigliati e di *engagement* con i contenuti del *website*, oltre che monitorare il livello di coinvolgimento e le modalità di interazione con i canali di My Helsinki nei social media.

Ancora, future ricerche più estese, che prendessero in analisi più realtà di Smart destination, potrebbero riuscire a evidenziare strutture d'azione comuni a partire da osservazioni approfondite dello sviluppo di differenti piani d'azione generali e progetti specifici.

Per quanto concerne l'ambito complessivo della ricerca scientifica sul tema della Smart destination, si evidenzia come principale *gap* che potrebbe essere colmato da futuri studi quello relativo a predisposizione e/o analisi di una piattaforma per la raccolta e lo scambio di dati tra gli stakeholder. Un primo studio di certo valido è rappresentato dal lavoro di Gajdošík (2018), ma mancano ricerche approfondite su esempi tangibili di tali strutture atte a ottenere, analizzare e sottoporre agli attori della destination i *data* generati all'interno della stessa.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Alaverdyan, D., Kučera, F., & Horák, M. (2018). *Implementation of the smart city concept in the eu: importance of cluster initiatives and best practice cases*. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 6(1), pp. 30-51.

Alivernini, F., Lucidi, F., & Pedon, A. (2008). *Metodologia della ricerca qualitativa*. Il mulino. Bologna, pp. 9-105.

Allwinkle, S., & Cruickshank, P. (2011). *Creating smart-er cities: An overview*. *Journal of urban technology*, 18(2), pp. 1-16.

Angelidou, M., Karachaliou, E., Angelidou, T., & Sylianidis, E. (2017). *Cultural Heritage in Smart City Environments*. *The International Archives of the Photogrammetry, Remote Sensing and Spatial Information Sciences*, 42(2), pp 27-32.

Angelidou, M., Psaltoglou, A., Komninos, N., Kakderi, C., Tsarchopoulos, P., & Panori, A. (2018). *Enhancing sustainable urban development through smart city applications*. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 9(2), pp. 146-169.

Anthopoulos, L. (2017). *Smart utopia VS smart reality: Learning by experience from 10 smart city cases*. *Cities*, 63, pp. 128-148.

Anthopoulos, L. G., & Vakali, A. (2012). *Urban planning and smart cities: Interrelations and reciprocities*. *The Future Internet Assembly*. Springer, Berlin, Heidelberg. Pp. 178-189.

Anzoise, V., & Sadini, C. (2011). *La città creativa*. *Focus*, 19(2), pp. 19-34.

Ashworth, G., J. Page, S. (2010). *Urban tourism research: Recent progress and current paradoxes*. *Tourism Management*, 32(1), pp. 1-15.

Avila-Robinson, A., & Wakabayashi, N. (2018). *Changes in the structures and directions of destination management and marketing research: A bibliometric mapping study, 2005–2016*. *Journal of Destination Marketing & Management*, 10, pp. 101-111.

Bakıcı, T., Almirall, E., & Wareham, J. (2013). *A smart city initiative: the case of Barcelona*. *Journal of the knowledge economy*, 4(2), pp. 135-148.

Bassano, C., Barile, S., Piciocchi, P., Spohrer, J. C., Iandolo, F., & Fisk, R. (2019). *Storytelling about places: Tourism marketing in the digital age*. *Cities*, 87, pp. 10-20.

Batista, M. M., & Fariniuk, T. M. D. (2017). *Mechanisms of the smart city: A case study of smart city Buzios, Brazil*. *plaNNext–Next Generation Planning*, 4, pp. 27-40.

Beaumont, N., & Dredge, D. (2010). *Local tourism governance: A comparison of three network approaches*. *Journal of sustainable tourism*, 18(1), pp. 7-28.

Bellini, P., Cenni, D., Nesi, P., & Paoli I. (2017). *Wi-Fi based city users' behaviour analysis for smart city*. *Journal of Visual Languages and Computing*, 42, pp. 31-45.

Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). *Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management*. *Journal of Travel Research*, 46(1), pp. 96-107.

Bock, K. (2015). *The changing nature of city tourism and its possible implications for the future of cities*. *European Journal of Futures Research*, 3(1), pp. 1-8.

Bodega, D., Cioccarelli, G., & Denicolai, S. (2004). *New inter-organizational forms: evolution of relationship structures in mountain tourism*. *Tourism Review*, 59(3), pp. 13-19.

Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2015). *Conceptualising smart tourism destination dimensions*. *Information and communication technologies in tourism 2015*. Springer. Pp. 391-403.

Bornhorst, T., Ritchie, J. B., & Sheehan, L. (2010). *Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives*. *Tourism management*, 31(5), pp. 572-589.

Bottà, G. (2008). *Nordic Oddity: Putting Helsinki on the City-Break Map*. Atti di convegno "The 11th International Conference of ISSEI, University of Helsinki, 28 luglio – 2 agosto 2008

Buhalis, D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future*. *Tourism management*, 21(1), pp. 97-116.

Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2013). *Smart tourism destinations*. *Information and communication technologies in tourism 2014*. Springer. Pp. 553-564.

Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). *Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services*. *Information and communication technologies in tourism 2015*. Springer. Pp. 377-389.

Buonincontri, P., & Micera, R. (2016). *The experience co-creation in smart tourism destinations: a multiple case analysis of European destinations*. *Information Technology & Tourism*, 16(3), pp. 285-315.

Butler, R. W. (1980). *The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources*. *Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), pp. 5-12.

Caldwell, N., & Freire, J. R. (2004). *The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model*. *Journal of brand management*, 12(1), pp. 50-61.

Calzada, I., & Cobo, C. (2015). *Unplugging: Deconstructing the smart city*. *Journal of Urban Technology*, 22(1), pp. 23-43.

Chesbrough, H. W. (2006). *The era of open innovation*. *Managing innovation and change*, 127(3), pp. 34-41.

Cocchia, A. (2014). *Smart and Digital City: A Systematic Literature Review*. In: Dameri R., Rosenthal-Sabroux C. (eds) *Smart City*. Progress in IS. Springer, Cham. Pp. 13-43.

Commissione Europea (2016). *Il futuro sostenibile dell'Europa: prossime tappe. L'azione europea a favore della sostenibilità*. Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, 22 novembre 2016, Strasburgo - <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0739> (ultima consultazione 03/01/2020)

Commissione Europea, Direzione Generale Mercato interno, industria, imprenditoria e PMI (2020). *Compendium of Best Practices '2019 & 2020 European Capital of Smart Tourism competitions'*. Report, marzo 2020 - https://smarttourismcapital.eu/wp-content/uploads/2020/03/Compendium_2020_FINAL.pdf (ultima consultazione 03/01/2020)

De Filippi, F., Coscia, C., & Cocina, G. G. (2020). *Piattaforme digitali europee per la cura dello spazio pubblico e il co-design*. *Techne*, 19, pp. 134-141.

De Lange, M., & De Waal, M. (2013). *Owning the city: New media and citizen engagement in urban design*. *First Monday*, 18 (11), pp. 46-66.

De Souza, K. C., & Flanery, T. H. (2013). *Designing, planning, and managing resilient cities: A conceptual framework*. *Cities*, 35, pp. 89-99.

De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: process, content, context: an international perspective*. Cengage Learning. Pp. 365-384.

Del Vecchio, P., Mele, G., Ndou, V., & Secundo, G. (2018). *Creating value from social big data: Implications for smart tourism destinations*. *Information Processing & Management*, 54(5), pp. 847-870.

Drucker, P. (1994). *Post-capitalist society*. Routledge. Con riferimento alle pp. 6-7.

Dyer Jr, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). *Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt*. *Academy of management review*, 16(3), pp. 613-619.

Eberhardt, C. (2019). *Capabilities needed to become a Smart Tourism Destination: Use Case: Helsinki and Berne*. Bachelor's thesis, Degree programme in Business Information Technology, Häme University of Applied Sciences, Hämeenlinna, Finland.

Ejarque, J. (2015). *Social Media Marketing per il turismo: Come costruire il marketing 2.0 e gestire la reputazione della destinazione*. Hoepli Editore.

Fini, G., & Caschetto, S. (2014). *Politiche 'smart' e visione metropolitana: la dimensione territoriale nell'esperienza progettuale della Amsterdam Smart City Platform*. *TeMA Journal of Land Use, Mobility and Environment*, 7(3), pp. 285-299.

Flagestad, A., & Hope, C. A. (2001). *Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective*. *Tourism management*, 22(5), pp. 445-461.

Florida, R. (2003). *L'ascesa della nuova classe creativa*. Mondadori, Milano. Pp. 3-40; 71-120; 285-343.

Franzini, M. (2001). *Sviluppo sostenibile e governo delle città. Per una critica del neo-liberismo urbanistico*. *Meridiana*, 42, pp. 87-98.

Fyall, A., & Leask, A. (2006). *Destination marketing: Future issues—Strategic challenges*. *Tourism and hospitality research*, 7(1), pp. 50-63.

Gajdošík, T. (2018). *Towards a conceptual model of intelligent information system for smart tourism destinations*. *Computer Science On-line Conference*. Springer. Pp. 66-74.

Gardner, N. & Hespanhol, L. (2018). *SMLXL: Scaling the smart city, from metropolis to individual*. *City, culture and society*, 12, pp. 54-61.

Giacosa, E., Giachino, C., & Stupino, M. (2016). *Turismo e territorio in una logica combinata: un caso di studio*. Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, 2, pp. 1-20.

Gibson, J., Robinson, M., Cain, S., (2015). *City initiatives for technology, innovation and entrepreneurship: a resource for city leadership*. Nesta, Accenture and Future Cities Catapult – http://citie.org/assets/uploads/2015/04/CITIE_Report_2015.pdf (ultima consultazione 16/12/2020)

Giffinger, R., & Pichler-Milanović, N. (2007). *Smart cities: Ranking of European medium-sized cities*. Centre of Regional Science, Vienna University of Technology.

Gil-Garcia, J. R., Pardo, T. A., & Nam, T. (2016). *A comprehensive view of the 21st century city: Smartness as technologies and innovation in urban contexts*. Smarter as the new urban agenda, pp. 1-19. Springer.

Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., & Lamsfus, C. (2015a). *Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems*. Computers in Human Behavior, 50, pp. 558-563.

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015b). *Smart tourism: foundations and developments*. Electronic Markets, 25(3), pp. 179-188.

Gretzel, U., Ham, J., & Koo, C. (2018). *Creating the city destination of the future: the case of smart Seoul*. Managing Asian Destinations. Springer, Singapore. Pp. 199-214.

Gustafsson, J. (2017). *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study*. Pubblicazione dell'Università di Halmstad, Svezia.

Hall, C. M., Müller, D. K., & Saarinen, J. (2008). *Nordic tourism: Issues and cases*. Channel View Publications. Pp. 25-32; 83-108.

Hämäläinen, M. (2020). *A Framework for a Smart City Design: Digital Transformation in the Helsinki Smart City*. Entrepreneurship and the Community. Springer, Cham. Pp. 63-86.

Hankinson, G. (2007). *The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory*. Journal of brand management, 14(3), pp. 240-254.

Heikkilä, S. (2014). *Mobility as a service-a proposal for action for the public administration, Case Helsinki*. Master's Thesis, School of Engineering, Aalto University, Helsinki, Finland.

Henderson, J. C. (2007). *Uniquely Singapore? A case study in destination branding*. Journal of vacation marketing, 13(3), pp. 261-274.

Hielkema, H., & Hongisto, P. (2013). *Developing the Helsinki smart city: The role of competitions for open data applications*. Journal of the Knowledge Economy, 4(2), pp. 190-204.

Hollands, R. G. (2008). *Will the real smart city please stand up? Intelligent, progressive or entrepreneurial?*. City, 12(3), pp. 303-320.

Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabeu, M. A., Mazón, J. N., & Perles-Ivars, Á. F. (2019). *Smart destinations and the evolution of ICTs: a new scenario for destination management?*. Current Issues in Tourism, 22(13), pp. 1581-1600.

Ivona, A. (2018). *L'iniziativa "European Capital of Smart Tourism - ECoST" per la realizzazione del turismo smart nelle città europee*". Annali del turismo, 7. Edizioni Geoprogress. Pp. 46-58.

Jackson, D. J. (2011). *What is an innovation ecosystem*. National Science Foundation, 1(2), pp. 1-13.

Jiang, H. (2021). *Smart urban governance in the 'smart' era: Why is it urgently needed?*. Cities, 111, pp. 1-6.

Jokela, S. (2020). *Transformative city branding and the evolution of the entrepreneurial city: The case of 'Brand New Helsinki'*. Urban Studies, 57(10), pp. 2031-2046.

King, J. (2002). *Destination marketing organisations—Connecting the experience rather than promoting the place*. *Journal of vacation marketing*, 8(2), pp. 105-108.

Kitchin, R. (2014). *The real-time city? Big data and smart urbanism*. *GeoJournal*, 79(1), pp. 1-14.

Klinenberg, E. (2018). *Palaces for the people. How social infrastructure can help fight inequality, polarization, and the decline of civic life*. Penguin Random House.

Krätke, S. (2010). *'Creative cities' and the rise of the dealer class: a critique of Richard Florida's approach to urban theory*. *International journal of urban and regional research*, 34(4), pp. 835-853.

Kuusimäki, E., & García-Rosell, J. C. (2018). *Listening to the local voices of a destination—"Live like a local" experiences in Helsinki*. *Matkailututkimus*, 14(2), pp. 59-61.

Lamsfus, C., Martín, D., Alzua-Sorzabal, A., & Torres-Manzanera, E. (2015). *Smart tourism destinations: An extended conception of smart cities focusing on human mobility*. *Information and communication technologies in tourism 2015*. Springer. Pp. 363-375.

Li, S. C., Robinson, P., & Oriade, A. (2017). *Destination marketing: The use of technology since the millennium*. *Journal of destination marketing & management*, 6(2), 95-102.

Lombardi, C. (2014). *La mappa della pianificazione e la bussola del controllo per orientare la Performance nelle PA*. Tesi di Dottorato, Dottorato di ricerca in Economia e direzione delle aziende pubbliche, Università degli Studi di Salerno.

Manitiu, D. N., & Pedrini, G. (2018). *Europa 2020: smartness e sostenibilità delle città italiane*. *Scienze Regionali*, 17(2), pp. 225-260.

Manville, C., Cochrane, G., Cave, J., Millard, J., Pederson, J. K., Thaarup, R. K., ... & Kotterink, B. (2014). *Mapping smart cities in the EU*. Report, European Union, Directorate General for Internal Policies, Economic and Scientific Policy.

Marchioro, S. (2014). *Destination management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto*. *Turismo e Psicologia*, 1, pp. 58-74.

Mariani, M. (2020). *Web 2.0 and destination marketing: Current trends and future directions*. *Sustainability*, 12(9), 3771, pp. 1-17.

Marine-Roig, E., Clavé, S. A. (2015). *Tourism analytics with massive user-generated content: A case study of Barcelona*. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(3), pp. 162-172.

Martinotti, G. (1994). *The new social morphology of cities*. UNESCO/MOST, Vienna, 10-12 febbraio 1994.

Mezzi, P., & Pellizzaro, P. (2016). *La città resiliente. Strategie e azioni di resilienza urbana in Italia e nel mondo*. Altreconomia, Milano.

Moilanen, T. (2015). *Challenges of city branding: A comparative study of 10 European cities*. *Place Branding and Public Diplomacy*, 11(3), pp. 216-225.

Mora, L., & Bolici, R. (2015). *How to become a smart city: Learning from Amsterdam*. International conference on Smart and Sustainable Planning for Cities and Regions. Springer, Cham. Pp. 251-266.

Mora, L., Deakin, M., & Reid, A. (2019). *Strategic principles for smart city development: A multiple case study analysis of European best practices*. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, pp. 70-97.

Morgan, N. J., Pritchard, A., & Piggott, R. (2003). *Destination branding and the role of the stakeholders: The case of New Zealand*. *Journal of vacation Marketing*, 9(3), pp. 285-299.

Musterd, S., & Gritsai, O. (2010). *Conditions for 'Creative Knowledge Cities': Key Debates and Challenges*. Paper presentato al 28th European Urban and Regional Studies Conference", 15-17 settembre 2010, Vienna.

Niessen, B. M. (2007). *Città creative: una rassegna critica sulla letteratura e sulle definizioni*. Working Paper, Università Milano Bicocca.

Ojo, A., Curry, E., & Zeleti, F. A. (2015). *A tale of open data innovations in five smart cities*. 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 2326-2335.

Ojo, A., Dzhusupova, Z., & Curry, E. (2016). *Exploring the Nature of the Smart Cities Research Landscape*. Smarter as the New Urban Agenda. Springer. Pp. 23-47.

Park, Y. A., & Gretzel, U. (2007). *Success factors for destination marketing web sites: A qualitative meta-analysis*. Journal of travel research, 46(1), pp. 46-63.

Paskaleva, K. A. (2011). *The smart city: A nexus for open innovation?*. Intelligent Buildings International, 3(3), pp. 153-171.

Peltonen, A. (2006). *Cultural tourists in a cultural capital: Helsinki*. International Cultural Tourism, 80, pp. 80-93.

Perboli, G., & Rosano, M. (2020). *A Taxonomic Analysis of Smart City Projects in North America and Europe*. Sustainability, 12(18): 7813.

Perboli, G., De Marco, A., Perfetti, F., & Marone, M. (2014). *A new taxonomy of smart city projects*. Transportation Research Procedia, 3, pp. 470-478.

Powell, W. W. (1990). *Neither Market nor Hierarchy: Networks Forms of Organization*. Research in Organizational Behavior, 12, pp. 295-336.

Pradhan, S. (2013). *Internet Marketing in Tourism: The quality of Helsinki City Tourism Bureau's website from tourism perspective*. Bachelor's Thesis, Laurea University of Applied Sciences, Kerava.

Rita, P. (2000). *Web marketing tourism destinations*. ECIS 2000 Proceedings, 120.

Schaffers, H., Komninos, N., Pallot, M., Trousse, B., Nilsson, M., & Oliveira, A. (2011, May). *Smart cities and the future internet: Towards cooperation frameworks for open innovation*. The future internet assembly. Springer, Berlin, Heidelberg. Pp. 431-446.

Scuotto, V., Ferraris, A., Bresciani, S., Al-Mashari, M., & Del Giudice, M. (2016). *Internet of Things: applications and challenges in smart cities. A case study of IBM smart city projects*. Business Process Management Journal, 22(2).

Shapiro, C., & Varian, H. R. (1998). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Harvard Business Press. Pp. 1-10.

Sheehan, L., Vargas-Sánchez, A., Presenza, A., & Abbate, T. (2016). *The use of intelligence in tourism destination management: An emerging role for DMOs*. International Journal of Tourism Research, 18(6), pp. 549-557.

Sigalat-Signes, E., Calvo-Palomares, R., Roig-Merino, B., & García-Adán, I. (2020). *Transition towards a tourist innovation model: The smart tourism destination: Reality or territorial marketing?*. Journal of Innovation & Knowledge, 5(2), pp. 96-104.

Siggelkow, N. (2007). *Persuasion with case studies*. Academy of management journal, 50(1), pp. 20-24.

Silverman, D., & Gobo, G. (2004). *Come fare ricerca qualitativa: una guida pratica*. Carocci, Roma. Pp. 31-55, 69-94, 121-202, 249-267, 323-348.

Söderström, O., Paasche, T., & Klauser, F. (2014). *Smart cities as corporate storytelling*. City, 18(3), pp. 307-320.

Somero, M. (2012). *Helsinki City Tourist Information in the near future: The expectations of the stakeholders*, Master's Thesis, HAAGA-HELIA University of Applied Sciences.

Tamma, M. (2002). *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*. In *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*. Torino, Giappichelli Editore. Pp. 11-38.

Tamma, M. (2012). *Aspetti strategici del destination governance*. In H. Pechlaner, P. Paniccia, M. Valeri, & F. Raich, *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, G. Giappichelli Editore. Pp. 125-146.

Tammaro, A. M. (2019). *La Biblioteca partecipativa esiste ed è a Helsinki*. *Bibelot: notizie dalle biblioteche toscane*, 25(1), 60-65.

Thorne, S. (2000). *Data analysis in qualitative research*. *Evidence-based nursing*, 3(3), 68-70.

Treib, M. (2009). *Two squares in Helsinki: a biography*. *Journal of Landscape Architecture*, 4(1), pp. 74-89.

Uysal, Ü. E. (2013). *Urban tourism promotion: what makes the difference*. *Current Research Journal of Social Sciences*, 5(1), pp. 17-27.

Vaattovaara, M., & Kortteinen, M. (2003). *Beyond polarisation versus professionalisation? A case study of the development of the Helsinki region, Finland*. *Urban studies*, 40(11), pp. 2127-2145.

Vanolo, A. (2008). *Urban images and the creative city*. Atti di convegno "The 11th International Conference of ISSEI, University of Helsinki, 28 luglio – 2 agosto 2008

Vanolo, A. (2016). *Is there anybody out there? The place and role of citizens in tomorrow's smart cities*. *Futures*, 82, pp. 26-36.

Vives, A. (2018). *Restituire la città alla città. La sfida dell'urbanizzazione del XXI secolo*. Up Edizioni, Padova.

Volgger, M., & Pechlaner, H. (2014). *Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success*. *Tourism Management*, 41, pp. 64-75.

Vuoristo, K. V. (2002). *Regional and structural patterns of tourism in Finland*. *Fennia-International Journal of Geography*, 180(1-2), pp. 251-259.

Werthner, H., Alzua-Sorzabal, A., Cantoni, L., Dickinger, A., Gretzel, U., Jannach, D., ... & Zanker, M. (2015). *Future research issues in IT and tourism*. *Information Technology & Tourism*, 15(1), pp. 1-15.

World Tourism Organization (2019a). *UNWTO Tourism Definitions*. UNWTO, Madrid – <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420858>

World Tourism Organization (2019b). *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*. UNWTO – <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420841>

Xiao, H., & Smith, S. L. (2006). *Case studies in tourism research: A state-of-the-art analysis*. *Tourism management*, 27(5), pp. 738-749.

Yasmeen, R. (2019). *Top 100 city destinations 2019 edition*. Euromonitor International

Yoo, C., Kwon, S., Na, H., & Chang, B. (2017). *Factors affecting the adoption of gamified smart tourism applications: An integrative approach*. *Sustainability*, 9(12), pp. 1-21.

Zygiaris, S. (2013). *Smart city reference model: Assisting planners to conceptualize the building of smart city innovation ecosystems*. *Journal of the knowledge economy*, 4(2), pp. 217-231.

SITOGRAFIA

Braga, S. (2020). *Biennale di Helsinki 2021: ecco come sarà la prima edizione della rassegna*. Articolo pubblicato online su “AD Italia” il 12/03/2020 - https://www.ad-italia.it/luoghi/arte-musei/2020/03/12/biennale-di-helsinki-2020-come-sara-la-prima-edizione-della-rassegna/?refresh_ce (ultima consultazione 09/12/2020)

Chatterjee, P. (2017). *Criticism of India's Smart Cities Mission is mounting*. Citiscope, 21, 2. Articolo pubblicato online su “Eco-Business” il 23/08/2017 - <https://www.eco-business.com/news/criticism-of-indias-smart-cities-mission-is-mounting/> (ultima consultazione 03/08/2020)

City of Helsinki (2021). *Helsinki focuses on international competitiveness with the aim of making strides in attracting foreign investments, visitors and experts as well as developing the city brand*. Articolo pubblicato online il 16 marzo 2021 - <https://www.hel.fi/uutiset/en/kaupunginkanslia/helsinki-focuses-on-international-competitiveness> (ultima consultazione 19/03/2021)

Demunter, C. (2017). *Tourism statistics: early adopters of big data*. Publications Office of the European Union: Luxemburg - <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3888793/8234206/KS-TC-17-004-EN-N.pdf/a691f7db-d0c8-4832-ae01-4c3e38067c54> (ultima consultazione 21/10/2020)

European Cities Marketing (2018). *Managing Tourism Growth in Europe. The ECM Toolbox* - <https://www.europeancitiesmarketing.com/european-cities-marketing-launches-a-toolbox-for-managing-tourism-growth-in-europe/> (ultima consultazione 09/11/2020)

Foley, N., Rhodes, C. (2019). *Tourism: statistics and policy*. Briefing Paper, Number 06022, 24 September 2019. House of Commons Library - <https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/sn06022/> (ultima consultazione 21/10/2020)

Fotina, C. (2019). *Big data, il prodotto siamo noi*. Articolo online de Il Sole 24 Ore, 10 maggio 2019 – <https://www.ilsole24ore.com/art/big-data-prodotto-siamo-noi-ACI1MI> (ultima consultazione 13/01/2021)

<http://brandnewhelsinki.fi> – Homepage di Brand New Helsinki (ultima consultazione 02/01/2021)

<http://materialbank.myhelsinki.fi> – Homepage della My Helsinki Material Bank (ultima consultazione 10/01/2021)

<http://www.blueap.eu/site/> – Homepage di BLUEAP Bologna (ultima consultazione 09/12/2020)

<http://www.ebusinessforum.gr/engine/index.php?op=modload&modname=Downloads&action=downloadsviewfile&ctn=1615&language=el> – Report UNWTO, *Survey of Destination Management Organisations*, 2004 (ultima consultazione 12/10/2020)

<http://www.smart-cities.eu> – Homepage di European Smart Cities (ultima consultazione 26/11/2020)

<https://375humanistia.helsinki.fi/it> – Homepage italiana della Facoltà di Lettere dell'Università di Helsinki (ultima consultazione 10/01/2021)

<https://ajuntament.barcelona.cat/digital/en> – Barcelona Digital City

<https://amsterdamsmartcity.com> – Homepage di Amsterdam Smart City (ultimo accesso 12/02/2021)

<https://barcelonacatalonia.eu> – Homepage di BarcelonaCatalonia (ultima consultazione 26/11/2020)

<https://bilbaoturismo.net/BilbaoTurismo/en/comunicados-de-prensa?pagina=2&anio=2020> – Sito web della società BilbaoTurismo, di proprietà della città di Bilbao (ultima consultazione 26/11/2020)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> – Pagina web ufficiale delle Creative Commons Licenses, relativa alla CC BY 4.0 (ultima consultazione 19/02/2021)

<https://data.worldbank.org> – Homepage della piattaforma World Bank Open Data mondiale (ultima consultazione 27/02/2021)

<https://designdistrict.fi> – Homepage di Design District (ultima consultazione 10/12/2020)

<https://dev.hel.ninja> – Homepage di Helsinki Love Developers (ultima consultazione 19/03/2021)

<https://e.huawei.com> – Homepage di Huawei (ultima consultazione 20/10/2020)

<https://ec.europa.eu> – Homepage della European Commission (ultima consultazione 09/12/2020)

<https://edition.cnn.com/2019/02/25/business/smart-cities-business-evolved/index.html> – Video della CNN sul progetto del distretto (ultima consultazione 14/12/2020)

<https://ekokompassi.fi> – Homepage di EcoCompass (ultima consultazione 05/01/2021)

<https://enoll.org> – Homepage dello European Network of Living Labs (ENOLL) (ultima consultazione 20/10/2020)

<https://evermade-helsinkibiennaali-phase2-website.s3.eu-north-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/2020/05/05174740/Inaugural-Helsinki-Biennial-moved-to-summer-2021.pdf> – Comunicato stampa di Helsinki Biennial, 5/03/2020 (ultima consultazione 09/12/2020)

<https://fiksukalatatama.fi> – Homepage di Kalatatama District (ultima consultazione 17/12/2020)

<https://forumvirium.fi> – Homepage di Forum Virium Helsinki (ultima consultazione 17/12/2020)

<https://helsinkibiennaali.fi> – Homepage di Helsinki Biennaali (ultima consultazione 09/12/2020)

<https://helsinkismart.fi> – Homepage di Helsinki Smart Region (ultima consultazione 04/12/2020)

<https://hri.fi> – Homepage di Helsinki Region Infoshare (ultima consultazione 19/02/2021)

<https://kestavahelsinki.hel.fi/en> – Homepage di Sustainable Helsinki (ultima consultazione 05/01/2021)

<https://livin.engie.com> – Homepage di Livin', Engie (ultima consultazione 20/10/2020)

<https://myhelsinki.fi> – Home page di My Helsinki (ultima consultazione 23/03/2021)

<https://news.cision.com/helsinki-marketing/r/helsinki-helpers-serve-visitors-in-the-city-and-at-cruise-harbours,c2023846> – Articolo online pubblicato il 07/06/2016 (ultima consultazione 03/01/2021)

<https://newzealand.com> – Homepage di New Zealand Travel & New Zealand Business (ultima consultazione 13/10/2020)

<https://places.myhelsinki.fi> – Applicativo My Helsinki Places (ultima consultazione 19/03/2021)

<https://population.un.org/wup/> – Pagina web di consultazione per la “2018 Revision of World Urbanization Prospects” (ultima consultazione 27/02/2021)

<https://q.surveypal.com/myHelsinki-tapahtumat/0> – Applicativo MyHelsinki.fi Event Calendar (ultima consultazione 19/03/2021)

<https://smarttourismcapital.eu> – Homepage del Progetto European Capital of Smart Tourism (ECoST) (ultima consultazione 03/01/2021)

<https://suvilahti.fi> – Homepage di Suvilahti (ultima consultazione 10/12/2020)

<https://teurastamo.com> – Homepage di Teurastamo (ultima consultazione 10/12/2020)

<https://twitter.com/myhelsinki> – Pagina Twitter di My Helsinki (ultima consultazione 18/03/2021)

<https://twitter.com/VisitCopenhagen> – Pagina Twitter di Visit Copenhagen (ultima consultazione 18/03/2021)

<https://unwto.org> – Homepage della United Nations World Tourism Organization (ultima consultazione 20/10/2020)

<https://vimeo.com/34792476> – Video di presentazione di “Effet Bordeaux” (ultima consultazione 20/09/2020)

<https://visitory.io> – Homepage di Visitory (ultima consultazione 26/11/2020)

<https://werklig.com> – Homepage di Werkling (ultima consultazione 10/01/2021)

<https://whimapp.com> – Homepage di WhimApp (ultima consultazione 03/01/2021)

<https://worldhappiness.report> - Homepage del World Happiness Report (ultima consultazione 21/03/2021)

<https://wpseo.it> - Homepage di WpSEO (ultima consultazione 18/03/2021)

<https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/> - Pagina web dedicata alla presentazione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite sul sito dell'Agenzia per la Coesione Territoriale italiana (ultimo accesso 18/02/2021)

<https://www.bwm.com> - Homepage di BMW (ultima consultazione 20/10/2020)

<https://www.c40.org> - Homepage di C40 Cities (ultima consultazione 09/12/2020)

<https://www.europeancitiesmarketing.com> - Homepage di European Cities Marketing (ECM) (ultima consultazione 12/02/2021)

<https://www.facebook.com/myhelsinki> - Pagina Facebook di My Helsinki (ultima consultazione 18/03/2021)

<https://www.facebook.com/VisitCopenhagen> - Pagina Facebook di Visit Copenhagen (ultima consultazione 18/03/2021)

<https://www.finlandportrait.com/around-toonlahti-helsinki/> - Articolo sul blog Finland Portrait, pubblicato online il 16/07/2020 (ultima consultazione 10/12/2020)

<https://www.flickr.com/photos/slushmedia/49099021288/in/album-72157711887382201/> - Pagina web di Flickr, fotografia dello Slush Festival (ultima consultazione 05/01/2021)

<https://www.flowfestival.com> - Homepage del Flow Festival (ultima consultazione 05/01/2021)

<https://www.hel.fi> – Homepage della City of Helsinki (ultima consultazione 03/01/2021)

<https://www.helsinginseudunsuunnat.fi/en> – Homepage di Helsinki Region Trends (ultima consultazione 26/11/2020)

<https://www.helsinkidesignweek.com> – Homepage di Helsinki Design Week (ultima consultazione 05/01/2021)

<https://www.hsl.fi> – Homepage di HSL (ultima consultazione 04/12/2020)

<https://www.idean.com/micro/vuodenhuiput18-myhelsinki> – Articolo online di Idean, Global Design Studio, sulla creazione di myhelsinki.fi (ultima consultazione 10/01/2021)

<https://www.igi-global.com/dictionary/government-malaysia-barriers-progress/19613> – Pagina web di IGI-Global (ultima consultazione 27/02/2021)

<https://www.instagram.com/myhelsinki/> – Pagina Instagram di My Helsinki (ultima consultazione 18/03/2021)

<https://www.instagram.com/visitcopenhagen/> – Pagina Instagram di Visit Copenhagen (ultima consultazione 18/03/2021)

<https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2020.pdf> – Presentazione del report del 2020 da parte della International Telecommunication Unit (ITU), agenzia delle Nazioni Unite (ultima consultazione 08/09/2020)

<https://www.kaapelitehdas.fi> – Homepage di Kaapelitehdas (ultima consultazione 10/12/2020)

<https://www.link.nyc> – Homepage di LINKNYC (ultima consultazione 20/09/2020)

<https://www.london.gov.uk/what-we-do/business-and-economy/supporting-londons-sectors/smart-london/smarter-london-together> – Smarter London Together (ultimo accesso 12/02/2021)

<https://www.loylyhelsinki.fi> – Homepage di Löyly (ultima consultazione 05/01/2021)

<https://www.manchestereveningnews.co.uk/news/greater-manchester-news/more-more-tourists-discovering-how-14948125> – Articolo online del Manchester Evening News (ultima consultazione 2/12/2020)

<https://www.oodihelsinki.fi> – Homepage della biblioteca Oodi (ultima consultazione 10/12/2020)

https://www.researchgate.net/figure/Smart-City-Wheel-Boyd-Cohen_fig3_300546223 – Immagine della Smart City Wheel di Cohen (ultima consultazione 09/12/2020)

<https://www.slush.org> – Homepage dello Slush Festival (ultima consultazione 05/01/2021)

<https://www.smartnation.gov.sg> – Homepage di Smart Nation Singapore (ultima consultazione 20/10/2020)

<https://www.statista.com/topics/7052/travel-and-tourism-in-finland/> – Statistiche sul turismo in Finlandia (ultima consultazione 27/11/2020)

<https://www.treccani.it/enciclopedia/helsinki/> – Voce “Helsinki”, Enciclopedia Treccani Online (ultima consultazione 26/11/2020)

<https://www.truenumbers.it/spesa-pubblica-cultura-religione-pil/> – Articolo di True Numbers (FormatLab s.r.l.) (ultima consultazione 09/12/2020)

<https://www.vantaa.fi> – Homepage della municipalità di Vantaa (ultima consultazione 29/11/2020)

<https://www.virtualhelsinki.fi> – Homepage di Virtual Helsinki (ultima consultazione 05/01/2021)

<https://www.visitcopenhagen.com> – Homepage di Visit Copenhagen (23/03/2021)

<https://www.visitfinland.com> – Homepage di Visit Finland (ultima consultazione 29/11/2020)

<https://www.visualcapitalist.com/what-happens-in-an-internet-minute-in-2019/> – (ultima consultazione 08/09/2020)

<https://www.wonderfulcopenhagen.com> – Homepage di Wonderful Copenhagen (ultima consultazione 26/11/2020)

https://www.youtube.com/watch?v=1OgEw6Yf8MU&feature=emb_title – Video informativo dedicato alla progettazione urbana di Helsinki, pubblicato il 03/03/2016 (ultima consultazione 14/12/2020)

<https://www.youtube.com/watch?v=dMHJeYiPayY> – Video di presentazione del progetto My Helsinki Residence sul canale YouTube di VisitHelsinki (ultima consultazione 02/01/2021)

<https://www.youtube.com/watch?v=gIVM1FCY4ho> – Video promozionale promosso da Visit Helsinki (ultima consultazione 08/12/2020)

Jordan, A. (2018). *Smart Cities: Helsinki, Finland*. National Geographic – <https://www.nationalgeographic.com/travel/destinations/europe/finland/smart-cities-helsinki-finland/> (ultima consultazione 23/11/2020)

Leadbeater, C. (2020). *A city guide to Helsinki, Finland*. National Geographic – <https://www.nationalgeographic.co.uk/travel/2020/11/a-city-guide-to-helsinki-finland> (ultima consultazione 25/11/2020)

Magnani, A. (2018). *Privacy, cos'è il Gdpr e perché ci riguarda*. Articolo online de Il Sole 24 ore, 02/05/2018 – <https://www.ilsole24ore.com/art/privacy-che-cos-e-gdpr-e-perche-ci-riguarda-AEYGnchE> (ultima consultazione 13/01/2021)

Magni, A. (2019). *My Helsinki Residence: il turismo del futuro si fa con gli influencer*. La Rondine – <https://rondine.fi/2019/04/myhelsinkiresidence-linnovativo-programma-di-promozione-del-turismo-cittadino/> (ultima consultazione 02/01/2020)

Manila (1980). *Dichiarazione sul turismo mondiale* – <http://www.cm-valtiberina.toscana.it/agenda21/carte/32.pdf> (ultima consultazione 13/10/2020)

Manninen, A., & Lankinen, L. (2010). *Helsinki Region Infoshare–open access to statistics* – <http://scorus.org/wp-content/uploads/2012/10/2010JurmalaP5.3.pdf> (ultima consultazione 09/12/2020)

Maziuk, A., Monti, V. (2013). *La Cable Factory di Helsinki: cavi, cellulari e cultura* – <https://cafebabel.com/it/article/la-cable-factory-di-helsinki-cavi-cellulari-e-cultura-5ae008b8f723b35a145e404e/> (ultima consultazione 09/12/2020)

Moritz, M. (2016). *Big data's streetlight effect: where and how we look affects what we see*. The Conversation, 17 – <https://theconversation.com/big-datas-streetlight-effect-where-and-how-we-look-affects-what-we-see-58122> (ultima consultazione 08/09/2020)

Murphy, D. (2017). *Hawke government's 1987 Multifunction Polis was the city of dreams*. The Sidney Morning Herald – <https://www.smh.com.au/national/nsw/hawke-governments-1987-multifunction-polis-was-the-city-of-dreams-20171214-h04mz7.html> (ultima consultazione 27/02/2021)

Press, G. (2013). *Big Data News: A Revolution Indeed*. Forbes. – <https://www.forbes.com/sites/gilpress/2013/06/18/big-data-news-a-revolution-indeed/#366abe3a787f> (ultima consultazione 21/10/2020)

Traldi, L. (2017). *Il futuro? Ci ho ripensato*. D-Repubblica, 21/10/2017 – <https://creativeclass.com/wp-content/uploads/2020/07/de%20la%20repubblica.pdf> (ultima consultazione 29/12/2020)

World Economic Forum (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019* – disponibile al link <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019> (ultima consultazione 27/11/2020)

ALTRI MATERIALI

Helsinki Marketing (2018a). *Helsinki – taking smart to new heights*. Presentazione della timeline di programmazione per il premio European Capital of Smart Tourism 2019

Helsinki Marketing (2018b). *European Capital of Smart Tourism Application*. Presentazione dell'application, 28/06/2018.