

01

Sessione speciale La geografia della rinascita urbana tra efficienza statica e dinamica

Stefano de Falco
Introduzione

Sommario

Nella globalizzazione gli individui e le imprese cercano città con elevata efficienza statica, capacità di trasformare reddito in benessere, e dinamica, capacità di generare innovazione e investimento, perché solo queste riescono a offrire costellazioni di esternalità e interdipendenze (Calafati, 2009).

E' importante evidenziare che il fine di un individuo non è il reddito ma il proprio benessere (utilità) e dunque il processo a massimo valore aggiunto in tale ottica è quello di trasformazione dall'uno all'altro, ossia l'efficienza statica.

Quali sono gli individui che si caratterizzano per maggiore propensione alla mobilità quale mezzo di ricerca della migliore localizzazione in termini di proprio benessere? Sono gli individui che operano nella società della conoscenza, in quanto questa tipologia di società fonda i processi di produzione su profili con un livello elevato di formazione e capacità cognitive che gli consentono di ricostruire velocemente un nuovo sistema di relazioni nella nuova città di residenza.

Le città innovative sono quelle che si caratterizzano per la presenza di servizi urbani efficienti, per una progettualità molto intensa con particolare riferimento alla spesa di fondi regionali (in Italia, o riferiti ai Lands ad esempio in Germania), nazionali e internazionali in attività di produzione urbana di energia sostenibile, nell'efficientamento dei servizi, nel miglioramento dei processi di smaltimento dei rifiuti, etc.

Le città innovatrici sono quelle nelle quali si respira un clima creativo, ricche di ameni-

ties, caratterizzate da una vivacità culturale e artistica.

Nel presente lavoro tali temi sono oggetto di analisi e di approfondimento con riferimento alla geografia di alcuni casi reali esemplificativi.

Introduzione: genesi della differenza tra efficienza statica e dinamica

La gestione della efficienza statica relativa ai servizi urbani ha vissuto un passaggio fondamentale che ha caratterizzato il dibattito scientifico in termini di transizione dalla teoria nota come NPM, New Public Management, ritenuta molto valida fino agli anni 2000 alla successiva teoria del PVT, Public Value Theory.

L'NPM si venne a configurare come nuovo paradigma di gestione del settore pubblico che, soprattutto sull'esempio delle pubbliche amministrazioni anglosassoni, ambiva ad integrare il diritto amministrativo e le pratiche gestionali tradizionali di un ente pubblico con una metodologia più orientata al risultato (l'interesse pubblico), mutuata dal settore privato e mirata ad un maggior coinvolgimento nella gestione della cosa pubblica, per consentire:

- una maggiore elasticità ed economicità nelle prestazioni richieste,
- una riorganizzazione delle burocrazie e dei relativi bilanci in modo più efficiente;
- un ruolo che potesse prediligere le funzioni di coordinamento e controllo, alleggerendo le funzioni di diretta erogazione delle prestazioni di servizi alla

cittadinanza, che se compiute tramite gli iter previsti dal diritto amministrativo sono spesso più costose a parità di efficienza.

- una separazione tra indirizzo e controllo, di competenza dell'organo politico, e gestione, prerogativa del management [3];
- un'organizzazione per processi e per obiettivi;
- una misurazione delle performance e il controllo sui risultati, anche tramite balanced scorecard.
- una semplificazione delle procedure per agevolare l'accesso ai servizi;
- il ricorso all'innovazione tecnologica;
- una attenzione sempre maggiore alla qualità urbana.

A partire dagli anni 2000, tuttavia, la scuola di pensiero della Public Value Theory, anche a fronte delle sfide imposte dalla informatizzazione e dalla globalizzazione, venne a configurarsi come teoria alternativa alla NPM.

In sostanza la Public Value Theory (Teoria del Valore Pubblico) riteneva che, nei beni pubblici, al valore economico andasse affiancato l'ulteriore valore costituito dal capitale sociale, dalla coesione sociale, dalle relazioni sociali create, nonché il significato sociale e l'identità culturale, il benessere individuale e quello delle comunità.

Inoltre era da considerare quale elemento strategico nella gestione della efficienza urbana anche il valore politico (cioè il valore aggiunto per la sfera pubblica, ottenuto stimolando e sostenendo il dialogo democratico e la partecipazione attiva dei cittadini) ed il valore ecologico, in termini di promozione dello sviluppo sostenibile.

Pertanto in una realtà in continuo cambiamento alla centralità del mercato, postulata dal NPM, si doveva sostituire una governance attuata tramite reti (Networks), collaborazioni (Partnerships) e leader civici (Civic leaders). I tre pilastri principali su cui poggiava l'NPM sono: efficacia, efficienza e flessibilità. Dalle parole di Pollitt e Bouckaert (2000), "la riforma della gestione pubblica è di solito pensata come uno strumento per uno scopo, non come un obiettivo in se.

Per essere più precisi, per obiettivi multipli che includono il risparmio (economie) nelle spese pubbliche, un miglioramento della qualità dei servizi pubblici che renda le operazioni del governo più efficienti e aumenti

le probabilità che le politiche scelte e attuate siano efficaci ". Per raggiungere questi importanti obiettivi, la riforma della gestione pubblica può utilizzare diversi processi, tra cui la privatizzazione e il decentramento e l'esternalizzazione (Kettl, 2000).

Alcuni anni fa quando l'Unione economica e monetaria Europea stabilì restrizioni al fine di raggiungere la stabilità di bilancio che obbligava i governi ad assegnare le proprie risorse in modo efficiente soddisfare i propri cittadini, lo studio dell'efficienza venne ad essere caratterizzato da un vistoso aumento di importanza, (Benito et al., 2010a).

Al fine di migliorare il efficienza della pubblica amministrazione e per ridurre il settore spesa pubblica, i politici hanno cominciato a riformare i servizi pubblici in differenti modi, basati sulla teoria di NPM benché, come accennato, soggetta ad alcune critiche. Come dimostra l'evidenza empirica, soprattutto ad esempio in Spagna (Ballesteros et Al., 2016) dove alcune città sono divenute un laboratorio naturale di sperimentazione, benché in ritardo, della teoria NPM, le amministrazioni locali si avvalgono molto spesso di contratti privati (Pina e Torres, 1998; García, 1999; Ramió-Matas e García-Codina, 2006) e il decentramento dell'amministrazione (Cuadrado, 2008; Prado-Lorenzo et al., 2009; Benito e Bastida, 2003a, 2003b, 2005, 2008; Montesinos et al., 2010) per fornire i servizi che gli utenti richiama. Un gran numero di studi già da diversi anni hanno analizzato l'efficienza statica presso il sistema di sviluppo locale Worthington (2000) per l'Australia; Brueckner (1979) per il New Jersey; Grossman et al. (1999) per gli USA; Vanden et al. (1993), De Borger et al. (1994) e De Borger e Kersten (1996) per il Belgio; Tairou (2000) per la Francia; Worthington et al. (2001) per il Galles; Dijkgraaf e Gradus (2003) per i Paesi Bassi; Dijkgraaf et al. (2003) per la Danimarca; Reeves e Barrow (2000) per l'Irlanda; e Ohlsson (2003) per la Svezia.

Tuttavia, la letteratura si è concentrata prevalentemente sulla dicotomia tra gestione privata e pubblica, tralasciando l'analisi dei diversi modi di fornire servizi pubblici.

Tra questi ritroviamo:

La direzione centralizzata: l'amministrazione, la gestione e il controllo dei servizi pubblici è gestito totalmente dalla pubblica amministrazione.

Il decentramento funzionale: questo è il pro-

cesso attraverso cui i governi locali creano entità più piccole e più flessibili in cui predomina una cultura aziendale (Aberbach e Rockman, 1999).

Queste strutture decentrate sono più vicine ai cittadini, venendo naturalmente ad essere caratterizzate da una migliore conoscenza delle loro preferenze e dei loro bisogni, che consente un miglioramento dei servizi pubblici da erogare loro (Downs, 1967; Hayek, 1945).

Alcuni degli asset strategici di realizzazione del decentramento funzionale vanno ricercati nel deployment degli obiettivi (Boyne, 1996), nel miglioramento del coordinamento e del controllo (Tullock, 1965), nella riduzione dei processi burocratici (Niskanen, 1971).

L'Esternalizzazione (outsourcing o outsourcing): i governi locali possono consentire alla gestione del servizio di stipulare contratti con il settore privato. L'amministrazione locale mantiene la proprietà e in gran parte mantiene la capacità decisionale e di controllo, ma le entità private forniscono e gestiscono i servizi appaltati.

Questa risulta essere un'altra importante forma della teoria NPM, e rappresenta un modo per aumentare la responsabilità rivolgendosi agli individui proposti dal mercato. In tale modalità si ritiene che tale coinvolgimento delle (migliori) risorse offerte dal mercato possa massimizzare l'efficienza economica, riducendo i costi e aumentando la qualità dei servizi pubblici attraverso fornitori specializzati (Cannadi e Dollery, 2005; González et al., 2011). In questo modo i governi locali possono concentrarsi su quelle operazioni che sono ritenute più importanti in ottica di pianificazione strategica ed esternalizzare quelle meno rilevanti (Butler, 1985; Donahue, 1989; Brown e Potoski, 2003; Pessoa, 2009; González et al., 2011).

Le principali formule per l'esternalizzazione dei servizi pubblici sono la concessione amministrativa, la gestione interessata, il leasing e le cooperative, i consorzi e gli accordi (Pina e Torres, 1997).

Pertanto, una classificazione, se pur a maglie larghe, che sia in grado di caratterizzare le città in termini di città innovative ad alta efficienza statica o città innovatrici caratterizzate da alta efficienza dinamica può essere fatta considerando che sono ritenute città innovative quelle che si caratterizzano per la

presenza di servizi urbani efficienti, per una progettualità molto intensa con particolare riferimento alla spesa di fondi regionali (in Italia, o riferiti ai Lands ad esempio in Germania), nazionali e internazionali in attività di produzione urbana di energia sostenibile, nell'efficientamento dei servizi, nel miglioramento dei processi di smaltimento dei rifiuti, ecc., e che sono ritenute città innovative quelle nelle quali si respira un clima creativo, ricche di amenities, caratterizzate da una vivacità culturale e artistica.

Il fattore di scala nei fenomeni innovativi urbani

Il punto di partenza nell'analisi delle città efficienti ed intelligenti è valutare la scala di riferimento dei fenomeni che si analizzano, se essi riguardano un intero paese o se sono concentrati su un livello di tipo locale, sia esso un quartiere, un comune, una città, un'area metropolitana o anche una regione (De Falco, 2016, 2017, 2017a,b,c,d,e,f).

La maggior parte delle strategie per le città intelligenti sono costruite a livello locale per una serie di motivi, tra cui alcuni di questi, riportati in letteratura di settore e riassunti da Maragarita Angelidou (2014), comprendono il fatto che:

- l'innovazione ha un locus geografico e dunque il livello locale si presta meglio e risulta più efficace nel rendere le città intelligenti (Auci & Mundula, 2012; Bria, 2012; Coe, Paquet, & Roy, 2001; Hodgkinson, 2011; Nam & Pardo, 2011a; Townsend, Pang, Weddle, 2009);

- diventare intelligenti include la promozione di un'economia competitiva e la concorrenza e la competitività sono chiaramente una questione appannaggio della scala urbana, in quanto attualmente le caratteristiche locali sono quelle che differenziano le città tra loro (Cosgrave & Tryfonas, 2012; Giffinger & Gudrun, 2010; Giffinger, Haindlmaier, & Kramar, 2010; Hodgkinson, 2011);

- le città sono in grado di coinvolgere diversi componenti dell'innovazione in ecosistemi cittadini, promuovendo la governance dei cittadini; (Bria, 2012; Hodgkinson, 2011; Paskaleva, 2011; Streitz, 2011);

- le città sono elementi più flessibili nell'esplorazione di nuovi modelli di business e di governance a proprio profitto. La loro esperienza, agilità e vicinanza forniscono la necessaria conoscenza e capacità di creare un

clima favorevole al fine di diventare intelligenti (Hodgkinson, 2011; Misuraca, Reid, & Deakin, 2011);

- i problemi urbani sono di dimensione gestibile e di natura nota (Caragliu & Del Bo, 2012; Hodgkinson, 2011);

- le città possono raccogliere spunti e best practices su come diventare più intelligenti prendendo a modello altre città con caratteristiche simili (Hodgkinson, 2011; Tranos & Gertner, 2012). D'altra parte le strategie di sviluppo delle caratteristiche smart a livello urbano sulla scala locale, presentano anche degli svantaggi:

- le città di piccole e medie dimensioni competono per le risorse contro città di dimensioni maggiori e meglio attrezzate e, pertanto, risultano meno inclini a poter ricevere i fondi necessari per una città intelligente (Giffinger et al., 2010).

- le città devono trovare un modo per allineare la loro strategia urbana intelligente con la pianificazione dettata dalla agenda di governo (Hodgkinson, 2011; Nam & Pardo, 2011a);
- i progetti pilota innovativi e gli sviluppi su piccola scala non rappresentano una proxy soddisfacente di validazione atta a determinare una implementazione permanente (Pike Research, 2011).

Sono invece una minoranza i ricercatori che sostengono l'implementazione di strategie relative alle città intelligenti a livello nazionale (ad es "Paese intelligente"). Le strategie a livello nazionale godono di sostegno statale e certamente consentono una visione più ampia del fenomeno. Anche in questo caso sono stati sintetizzati una serie di vantaggi riportati in letteratura di settore (Angelidou, 2014) relativi ai seguenti aspetti:

- il coordinamento e l'assegnazione delle risorse a livello superiore incoraggiano l'assegnazione di ruoli e responsabilità istituzionali (ABB & European House-Ambrosetti, 2012);

- come conseguenza di azioni di pianificazione istituzionale, è garantita la continuità operativa delle scelte di base a tutti i livelli (ABB & European House-Ambrosetti, 2012);

- disponibilità di una maggiore possibilità di definire i punti di forza e debolezza di un'azione progettuale sui temi della città intelligente.

Dualmente restano individuati alcuni svantaggi:

- far discendere delle azioni in modo top-

down dal livello nazionale al locale può avere il duplice effetto negativo sia di non rendere le azioni previste compatibili con le risorse (non solo economiche) in campo disponibili sulla scala locale e sia di rischiare di prevedere azioni che ignorano le esigenze e le priorità locali (Paskaleva, 2011; Caragliu & del Bo, 2012; Giffinger et al., 2010; Walters, 2011);

- le misure orizzontali possono rivelarsi inefficaci in quanto partono dal presupposto, errato, di poter assumere che le criticità e le opportunità sono le stesse in tutte le città del paese (Copenhagen Cleantech Cluster, 2012; Liugailaite' -radzvickiene' & Jucevicius, 2012).

Strategie legate alla efficienza statica ed alla efficienza dinamica

Per quale scelta strategica optare, quella di efficientamento di una città con una enorme energia potenziale di innovazione, quindi innovatrice, già ricca di capitale umano, di creatività, di relazioni, per renderla anche innovativa con servizi efficienti, oppure quella di creazione di una nuova città innovativa?!

Si inizi a considerare il fatto che mediamente i progetti greenfield hanno un budget fino a dieci volte superiore al budget dei progetti brownfield (Alcatel-Lucent, 2011), pertanto, richiedono investimenti generosi e scelte di politica industriale (Alawadhi et al., 2012; Copenhagen Cleantech Cluster, 2012).

Inoltre assumere quale stella polare per una città nuova quella esclusiva della massima efficienza potrebbe determinare numerose esternalità negative che difficilmente renderebbero la città sostenibile, quali quelle legate a problemi di ordine sociale, come la coesione sociale e la qualità della vita, (Bria, 2012; Lind, 2012; Ratti & Townsend, 2011).

La fase di fruizione di servizi ad alta efficienza non prevede una dipendenza puramente tecnologica, facilmente replicabile in altri contesti urbani, ma risulta essere strettamente legata al fattore umano, ad abitudini dei cittadini, a elementi di tipo etico, morale, religioso, comportamentale che varia da città a città e pertanto progettare da zero una città innovativa indipendentemente da quelli che poi saranno i suoi cittadini si rivela essere un processo con molte alee di rischio. Tale caratteristica trova riscontro anche in molti lavori presenti in letteratura di settore (Pike Ricerca, 2011; Sassen, 2011; Townsend, Maguire,

Liebhold, & Crawford, 2010).

In città già esistenti con forte vocazione alla innovazione ma a bassi livelli di efficienza, le città innovatrici, si riscontrano, invece, proprio i vantaggi derivanti dalla presenza di un ecosistema di stakeholders già consolidato (Robinson, 2012) che evidenzia l'impegno e la volontà dei cittadini di rendere la propria città intelligente ma anche vivibile cioè socialmente sostenibile (Bria, 2012; Paskaleva, 2011; Sassen, 2011; Townsend et al., 2010).

La progettualità di azioni innovative in città già esistenti si traduce in azioni molto mirate e pensate in ottica di servizi per i cittadini (piattaforme e applicazioni), senza la necessità di fare ricorso a grandi investimenti in infrastrutture intelligenti (Garner e Dornan, 2011; Walravens, 2011). Infine per chiudere il quadro criticità/opportunità di città già esistenti nelle quali implementare azioni per farle diventare intelligenti, si riportano anche alcuni elementi oppositivi con cui confrontarsi:

- gli ecosistemi complessi fatti di persone, istituzioni e soggetti interessati necessitano di grandi sforzi organizzativi nella prima fase e rilevanti sforzi disciplinari nella situazione di regime in cui occorre educare a nuovi comportamenti e a diverse modalità di fruizione di servizi urbani (Bélissent, 2010; Ratti & Townsend, 2011);

- l'impiego mediante revamping di una infrastruttura della città esistente potrebbe essere di ostacolo alla realizzazione di una morfologia urbana intelligente (Bélissent, 2010; Pentikousis, Zhu, & Wang, 2011);

- a differenza di realizzazioni ex novo in cui le priorità delle azioni di intervento sono stabilite a tavolino in fase di progettazione mediante tools di simulazione che ne ottimizzano l'efficacia, nelle città già esistenti l'ordine delle priorità scaturisce da reali bisogni ed esigenze già consolidate nella collettività e questo può determinare uno sviluppo non sempre lineare (Bélissent, 2010).

Discussione e conclusioni

Il tema della efficienza urbana, sia essa statica che dinamica, rappresenta un orientamento strategico irrinunciabile che, come descritto nel lavoro proposto, necessita di approcci progettuali e codificati.

Si è visto che per orientare la governance urbana verso le esigenze (esplicite e implicite) dei cittadini, le città personalizzano e miglio-

rano l'efficienza dei loro servizi locali, forniscono ai cittadini la scelta e le informazioni urbane dettagliate e agevolano le interazioni fra cittadini stessi e infrastrutture (King & Coterill, 2007).

Queste azioni di sviluppo mirano a soddisfare le esigenze e le richieste dei cittadini, cercando una reale e fluida interrelazione tra i cittadini, i servizi locali e le infrastrutture (Belanche et Al., 2016).

Tuttavia il perseguimento degli obiettivi ascrivibili ad azioni di efficienza urbana è un processo complesso, infatti precedenti ricerche hanno stabilito che il successo di queste iniziative dipende fortemente dal raggiungimento di una massa critica di utenti regolari, al fine di garantire l'efficienza e la sostenibilità dei servizi locali a medio termine (Neirotti, De Marco, Cagliano, Mangano e Scorrano, 2014).

Nonostante gli enormi sforzi e gli investimenti dedicati all'ammodernamento dei servizi locali, talvolta, queste iniziative falliscono, perché i cittadini non li usano frequentemente (Mulley & Moutou, 2015). I piani di sviluppo incentrati sull'aumento dell'uso dei servizi pubblici si trovano ad affrontare diverse difficoltà notevoli. Dalla prospettiva di utenti, i cittadini spesso percepiscono l'accesso e l'utilizzo di servizi locali non affidabili o non sicuri (Tiwari, Cervero & Schipper, 2011).

Alcune azioni di sviluppo possono indurre vantaggi solo temporaneamente (ad esempio, il trasporto multimodale di Sydney per i Giochi Olimpici), in quanto i residenti rifiutano di aggiungere nuovi servizi e strutture urbane alle loro routine quotidiane benché questi migliorano la loro fruizione (Mulley & Moutou, 2015). Le forme urbane di densità più basse associate all'espansione geografica delle città tendono anche ad una minore accessibilità ai servizi locali e alle distanze di trasporto più lunghe aumentano le preferenze dei cittadini per le alternative private (Mattingly & Morrissey, 2014).

Gli sviluppi tecnologici della città creano anche difficoltà tecniche e gestionali. Ad esempio, le infrastrutture obsolete e sistemi informativi incompatibili complicano l'esecuzione di piani intelligenti orientati ai cittadini (Angelidou, 2014) e aumentano i costi di implementazione (King & Coterill, 2007). Pertanto, i governi locali, prima ancora di avviare le vantaggiose strategie di efficienza

statica e dinamica devono trovare modi per motivare i cittadini ad utilizzare regolarmente i servizi urbani (Mulley & Moutou, 2015). Una prospettiva di marketing relazionale suggerisce come buona pratica di catalizzazione dei fenomeni di efficienza urbana quella secondo cui i dirigenti pubblici si sforzano di stabilire legami più stretti tra cittadini e città per consolidare una relazione di successo e di lunga durata (Belanche, 2012).

In questo caso, l'attaccamento alla città rappresenta una variabile relazionale critica, associata a tali benefici positivi, come un maggiore sostegno dei cittadini ai programmi ambientali e un maggiore impegno nei confronti delle attività della comunità civica (Zenker & Rutter, 2014). Teoricamente, l'attaccamento si riferisce ad un legame affettivo che la gente crea con specifiche aree fisiche (Hernández, Hidalgo, Salazar-Laplace e Hess, 2007), di solito verso il loro luogo di residenza, che evoca generalmente relazioni strette (Casakin, Hernández & Ruiz, 2015). Tuttavia, la maggior parte delle ricerche sull'attribuzione della città si concentra sul caratterizzare il concetto o descrivere il suo processo di formazione da una prospettiva psicologica sociologica o ambientale (Hernández et al., 2007; Lalli, 1992; Lewicka, 2008), ignorando la sua rilevanza per la gestione dei servizi urbani. Le preferenze dei cittadini per i servizi urbani possono anche dipendere da altri fattori, come la propria demografia o le opzioni offerte per facilitare l'accesso alle politiche pubbliche (ad esempio, offrendo schede smart multiservizi).

References

- ABB & European House-Ambrosetti (2012) *Smart cities in Italy: An opportunity in the spirit of the Renaissance for a new quality of life*.
- Aberbach, J., Rockman, B. (1999) "Reinventar el gobierno: problemas y perspectivas", *Gestión y Política Pública* 15, pp. 3-18.
- Angelidou, M. (2014) "Smart city policies: A spatial approach", *Cities*, 41, pp.3-11.
- Auci, S., & Mundula, L. (2012). *Smart cities and a stochastic frontier analysis: A comparison among European cities*.
- Ballesteros B.C., Sánchez I.M.G., Prado-Lorenzo J.M. (2016) "Effect of modes of public services delivery on the efficiency of local governments: A two-stage approach", *Utilities Policy* 26 pp. 23e35
- Belanche D., Casaló L.V., Orús C. (2016) "City attachment and use of urban services: Benefits for smart cities", *Cities* 50, pp.75-81
- Belanche, D. (2012) *New challenges in public administration focused on citizens: adoption and use of technology based public services. Doctoral Thesis Spain*: University of Zaragoza
- Bélissent, J. (2010) *Getting clever about smart cities: New opportunities require new business models*. Forrester for vendor strategy professionals. Forrester.
- Benito, B., Bastida, F. (2003a) "La consolidación en los grupos de empresas de las entidades locales", *Partida Doble* 144, 24e39.
- Benito, B., Bastida, F. (2003b) "Externalización de servicios públicos y consolidación de estados contables", *Cuadernos Aragoneses de Economía* 13 (2), pp. 379-404.
- Benito, B., Bastida, F. (2005) "Análisis del endeudamiento en los ayuntamientos: un estudio empírico", *Revista Española de Financiación y Contabilidad* XXXIV (126), pp. 613-635.
- Benito, B., Bastida, F. (2008) "Política y Gestión Financiera Municipal. Revista de Contabilidad-Spanish", *Accounting Review* 1 (2), pp. 43-66.
- Benito, B., Bastida, F., García, J.A., (2010a) "Explaining differences in efficiency: an application to Spanish municipalities", *Applied Economics* 42 (4), pp. 515-528.
- Benito, B., Bastida, F., Muñoz, M.J., (2010b) "Factores explicativos de la presión fiscal municipal. Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review" 13 (2), pp. 239-283.
- Boyne, G.A., (1996) "Scale, performance and the new public management: an empirical analysis of local authority services.", *Journal of Management Studies* 33 (6), pp. 809-826.
- Bria, F. (2012) *New governance models towards an open Internet ecosystem for smart connected European cities and regions*. In Open innovation, directorate general for the information society and media, European commission (pp. 62-71).
- Brueckner, J.K. (1979) "Property values, local public expenditure and economic efficiency", *Journal of Public Economics* 11 (2), pp. 223-245.
- Butler, S.M. (1985) *Privatizing Federal Spending: a Strategy to Eliminate the Budget Deficit*. Universe Books, New York.
- Calafati A. G. (2009) *Economie in cerca di città*, Donzelli.
- Cannadi, J., Dollery, B. (2005) "An evaluation of private sector provision of public infrastructure in Australian local government", *Australian Journal of Public Administration* 64 (3), pp. 112-118.
- Caragliu, A., & del Bo, C. (2012) "Smartness and European urban performance: Assessing the local impacts of smart urban attributes", *The European Journal of Social Science Research*, 25, pp. 97-113.
- Caragliu, A., Del bo, C., Nijkamp, P. (2009) *Smart cities in Europe*. Serie research memoranda 0048 (VU University Amsterdam, faculty of economics, business administration and econometrics).
- Coe, A., Paquet, G., & Roy, J. (2001) "E-governance and smart communities: A social learning challenge", *Computers and Social Sciences Review*, 19, pp. 80-93.
- Cosgrave, E., & Tryfonas, T. (2012) *Exploring the relationship between smart city policy and implementation*. In SMART 2012: The first international conference on smart systems, devices and technologies, May 27-June 1, 2012, Stuttgart, Germany.
- Cuadrado, J.R. (2008) "Son necesarias tantas empresas públicas autonómicas y municipales?.", *Expansión*, 24th June.
- De Borger, B., Kersten, K. (1996) "Cost efficiency of Belgian local governments: a comparative analysis of FDH, DEA, and econometric approaches", *Regional Science and Urban Economics* 26 (2), pp. 145-170.
- De Borger, B., Kersten, K., Moesen, W., Vannete, J. (1994) "Explaining differences in productive efficiency: an application to Belgian municipalities", *Public Choice* 80 (3e4), pp. 339-358.
- De Falco S (2016) "Politiche europee e geografia della innovazione urbana: il ruolo delle università nelle città", *RISE - Rivista Internazionale di Studi Europei* ISSN 2421-583X Anno II, Numero V anno 2016.
- De Falco S. (2017a) *Il ruolo dei BIG DATA nella evoluzione dei territori in ottica Industria 4.0*, XXXVIII Conferenza scientifica annuale AISRE Innovazione, sistemi urbani e crescita regionale Nuovi percorsi di sviluppo oltre la crisi. Cagliari (CA), 20-22 Settembre 2017.
- De Falco S. (2017b) *The role of local government in the definition and implementation of local policies for greenfield FDI as driver of smart cities*. International Geographical Union Commission 'Geography of Governance' Annual Conference Local Governance in the New Urban Agenda, University of Salento, Lecce - Italy.
- De Falco S. (2017c) *Le università nella geografia della competizione per l'innovazione territoriale*. Inu - istituto nazionale di urbanistica. II Festival delle Città Metropolitane 2017. Progetto Paese "Territori competitivi e progetti di reti". Napoli, 6-8 Luglio 2017. Convegno internazionale, Napoli, Venerdì, 7 Luglio 2017 Palazzo Gravina - DiARC Università di Napoli Federico II. Territori competitivi e progetti di reti/Competitive territories and design of networks.
- De Falco S. (2017d) "L'importanza della Geografia nella Globalizzazione" - *Rivista on line Museoenergia*. Marzo.
- De Falco S. (2017e), "Urban regeneration in the UE through the reciprocal relationship between greenfield FDI and smart cities", *TRIA - International Journal of Urban Planning* Vol. 18 n.1 (Ottobre) pp. 13-21.
- De Falco S. (2017f) *Le Città nella geografia della innovazione globale*. Franco Angeli collana scienze geografiche.
- De Falco S., Carfagna B. (2017), *Ruolo del fattore umano nella geografia delle smart cities*. XXXVIII Conferenza scientifica annuale AISRE Innovazione, sistemi urbani e crescita regionale Nuovi percorsi di sviluppo oltre la crisi. Cagliari (CA), 20-22 settembre.
- Dijkgraaf, E., Gradus, R.H. (2003) "Cost savings of contracting out refuse collection", *Empirica* 30 (2), 149-161.
- Dijkgraaf, E., Gradus, R.H., Melenberg, B., 2003. Contracting out refuse collection. *Empirical Economics* 28 (3), 535e570.
- Downs, A., (1967) *Inside Bureaucracy*. Little, Brown and Co., Boston.
- Giffinger, R., Haindlmaier, G., & Kramar, H. (2010) "The role of rankings in growing city competition", *Urban Research and Practice*, 3, pp. 299-312.
- González, M.R., Gascó, J.L., Llopis, J., (2011) *Relaciones entre outsourcing y estrategia de los ayuntamientos españoles*. Auditoría y gestión de los fondos públicos. Auditoría Pública 53, 33e46.
- Grossman, P.J., Mavros, P., Wassmer, R.W. (1999) "Public sector technical inefficiency in large U.S. Cities", *Journal of Urban Economics* 46 (2), pp. 278-299.
- Hayek, F.A., (1945) "The use of knowledge in society", *American Economic Review* 35, pp. 519-530.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sinkovics, R. (2009) "The use of partial least squares path modeling in international marketing", *Advances in International Marketing*, 20, pp. 277-319.
- Hernández, B., Hidalgo, M.C., Salazar-Laplace, M.E., & Hess, S. (2007) "Place attachment and place identity in natives and non-natives", *Journal of Environmental Psychology*, 27(4), pp. 310-319.
- Hodgkinson, S. (2011) *Is your city smart enough? Digitally enabled cities and societies will enhance economic, social, and environmental sustainability in the urban century*. OVUM report.
- King, S., & Coterill, S. (2007) "Transformational government? The role of information technology in delivering citizen-centric local public services", *Local Government Studies*, 33(3), pp. 333-354.
- Mattingly, K., & Morrissey, J. (2014) "Housing and transport expenditure: Socio-spatial indicators of affordability in Auckland", *Cities*, 38, pp. 69-83.
- Montesinos, V., Brusca, I., Mora, L., (2010) *La descentralización de servicios en el sector local: factores explicativos e implicaciones*.

Paper Presented at XIV ASEPU

Meeting, 2-4 June, A Coruña (Spain).

- Mulley, C., & Moutou, C.J. (2015) "Not too late to learn from the Sydney Olympics experience: Opportunities offered by multimodality in current transport policy", *Cities*, 45, pp.117-122.
- Nam, T., & Pardo, T. (2011a) *Smart city as urban innovation: Focusing on management, policy, and context*. In 5th international conference on theory and practice of electronic governance, 26-28 September 2011, Tallinn, Estonia.
- Niskanen, W. (1971) *Bureaucracy and Representative Government*. Aldine Atherton, Chicago.
- Ohlsson, H., (2003) "Ownership and production costs: choosing between public production and contracting-out in the case of Swedish refuse collection", *Fiscal Studies* 24 (4), pp. 451-476.
- Paskaleva, K. A. (2011) "The smart city: A nexus for open innovation?", *Intelligent Buildings International*, 3, pp. 153-171.
- Pike research (2011) *Smart cities; intelligent information and communications technology infrastructure in the government, buildings, transport, and utility domains* (research report) [Online]. Pike Research LLC. <<http://www.pikeresearch.com/newsroom/smart-city-initiatives-can-improve-livingstandards-reduce-carbon-emissions>>
- Pina, V., Torres, L., (1998) *Un estudio empírico sobre las actuaciones de los tribunales de cuentas de la Unión Europea en los procesos de privatización*. In: Torres, L., Pina, V. (Eds.), *Privatización de Empresas y Descentralización de Servicios Públicos*. AECA, Madrid.
- Pollitt C. e Bouckaert G. (2000) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*.
- Ramíó-Matas, C., García-Codina, O., (2006) "La externalización de servicios públicos en España: la necesidad de repensar una nueva gestión pública planificada, controlada y evaluada", *Revista del CLAD Reforma y Democracia* 35.
- Reeves, E., Barrow, M., (2000) "The impact of contracting out on the cost of refuse collection services: the case of Ireland", *The Economic and Social Review* 31 (2), pp. 129-150.
- Sassen, S. (2011) *Talking back to your intelligent city* [Online]. McKinsey Publishing. <<http://whatmatters.mckinseydigital.com/cities/talking-back-to-your-intelligent-city>>
- Taïrou, A.A., 2000. Does Inefficiency Explain Financial Vulnerability of French Municipalities?. Paper Presented at the International Conference on Accounting, Auditing and Management in Public Sector Reforms, EIASM, 7e9 September, Zaragoza (Spain).
- Tiwari, R., Cervero, R., & Schipper, L. (2011) "Driving CO2 reduction by integrating transport and urban design strategies", *Cities*, 28, pp. 394-405.
- Townsend, A., Maguire, R., Liebhold, M., & Crawford, M. (2010). *The future of cities, information, and inclusion: A planet of civic laboratories*. Institute for the Future.
- Tullock, G. (1965) *The Politics of Bureaucracy*, Public Affairs Press, Washington.
- Vanden, E.P., Tulkens, H., Jamar, M. (1993) *Cost efficiency in Belgian municipalities*. In: Fried, H., Lovell, C.A.K., Schmidt, S. (Eds.), *The Measurement of Productive Efficiency: Techniques and Applications*. Oxford University Press, Oxford.
- Worthington, A., Dollery, C., Brian, E. (2001) "Measuring efficiency in local government: an analysis of New South Wales municipalities' domestic waste management function", *Policy Studies Journal* 29 (2), pp. 232-250.
- Worthington, A.C., (2000) "Cost efficiency in Australian local government: a comparative analysis of mathematical programming and econometric approaches", *Financial Accountability and Management* 16 (3), pp. 201-223.
- Zenker, S., & Rutter, N. (2014) "Is satisfaction the key? The role of citizen satisfaction, place attachment and place brand attitude on positive citizenship behavior", *Cities*, 38, pp. 11-17.

Concepire la governance urbana in ottica di servizio efficiente

Stefano de Falco, Federica Ammaturo

Sommario

L'analisi di un servizio di governance urbana è un'operazione necessaria che deve essere eseguita per verificare il livello di adeguatezza e l'efficienza dei servizi offerti alla collettività. Un buon livello di efficienza richiede delle prestazioni elevate, che avranno una certa frequenza, anche a costi di fornitura maggiori. Il servizio di governance è un processo che partendo dalla sua fornitura deve presentare delle specifiche di output tali da soddisfare la domanda dell'utente/user. Questa fornitura avviene attraverso veri e propri processi, da analizzare attraverso una serie di parametri, sia interni che esterni (gli indicatori), che saranno opportunamente misurati sia attraverso scale quantitative (misura interna), sia attraverso scale ordinali (misura esterna), considerando anche i contesti in cui questi processi hanno luogo (fisici/aspaziali), con interfacce di erogazione diverse, al fine di verificare che il servizio sia sufficiente, e in caso contrario intervenire con delle azioni retroattive che nascono dall'analisi delle varie fasi dell'erogazione, per correggere quei parametri che hanno generato il guasto. Nel presente lavoro è illustrata la metodologia che consente di concepire in ottica di efficienza la governance urbana.

Introduzione. Il controllo dei processi urbani

Nell'analisi dei processi territoriali una netta preminenza va assegnata ai sistemi urbani per tre ordini di motivi:

- in primo luogo, perché sul piano fisico essi costituiscono le strutture artificiali più complesse (Tullock, 1965);

- in secondo luogo, perché sul piano funzionale rappresentano i punti da cui traggono origine (e a cui sempre si riconducono) i più intensi processi di trasformazione delle strutture territoriali e le dinamiche di innovazione e diffusione;

- infine, perché essi funzionano come sistemi di regolazione e di controllo dei processi di strutturazione del territorio regionale globalmente considerato.

Nell'ambito della geografia urbana della innovazione è fondamentale operare secondo un approccio per processi (De Falco, 2017a,b,c,d,e,f; De Borger et Al., 1994) e per convincersene basta osservare alcuni dei principali processi interessati da azioni innovative:

- Azioni innovative per il lavoro (con particolare riferimento anche al recupero del settore artigianale e rurale);
- Azioni innovative per la sicurezza (Security) dei cittadini (strettamente interconnesso all'item successivo);
- Azioni di integrazione sociale;
- Azioni innovative per la sicurezza ambientale (Safety) dei cittadini (strettamente interconnesso all'item successivo);
- Azioni innovative per la valorizzazione della identità del territorio;
- Azioni innovative per lo sviluppo locale (strettamente interconnesso all'item successivo);
- Azioni innovative per la riqualificazione produttiva di aree marginali;
- Azioni di riqualificazione architettonica (strettamente interconnesso all'item successivo);
- Azioni innovative per la riqualificazione architettonica di aree marginali;
- Azioni innovative per l'accesso ai servizi di base,
- Azioni innovative per il turismo;
- Azioni innovative per la valorizzazione della prossimità geografica tra università, enti di ricerca e territorio (strettamente interconnesso all'item successivo);
- Azioni innovative per la valorizzazione della prossimità relazionale tra università, enti di ricerca e territorio (laddove siano assenti università e centri di ricerca nel territorio);
- Azioni innovative per la sostenibilità energetica, per l'ambiente e per il ciclo dei rifiuti;
- Azioni innovative per la disponibilità dei servizi tecnologici (banda larga, wi fi, etc.);
- Azioni innovative per la valorizzazione e la fruizione dei servizi di mobilità;
- Azioni innovative per la valorizzazione e la fruizione dello spazio pubblico ed il verde pubblico;
- Azioni innovative per la valorizzazione e promozione delle attività di networking nazionale del territorio e della sua internazionalizzazione;
- Azioni innovative per la valorizzazione della creatività del territorio (strettamente in-

terconnesso all'item successivo);

- Azioni innovative per la valorizzazione e la razionalizzazione degli eventi culturali, artistici e di entertainment diurno e notturno;
- Azioni innovative per la valorizzazione di attività giovanili, ricreative e sportive;
- Azioni innovative per la valorizzazione delle attività sociali e di volontariato.

Approccio per processi

In questi ultimi decenni è sempre più marcato il passaggio dalla realtà manifatturiera a quella dei servizi (Belissent, 2010; Dijkgraaf et Al, 2003). Ossia il valore aggiunto dei processi viene sempre più valutato ad alti livelli in relazione alla scelta del modello gestionale ed organizzativo che si è adottato. In tale ottica molti processi urbani che fino a poco fa erano considerati il patrimonio cittadino (know-how urbano) da tenere nascosto quale arma vincente nella competizione territoriale, sono stati completamente spersonalizzati e dati spesso in "outsourcing". Il fattore competitivo da considerarsi come nuovo discriminante tra le città in competizione e concorrenza si è trasferito nella capacità di ottimizzare non più il singolo processo, ma l'intera organizzazione urbana, fatta sia di servizi ai cittadini ma anche di processi di attrazione di risorse umane e investitori (Ballesteros et Al., 2016; Downs A., 1967).

In questo scenario si è delineato sempre maggiormente il problema di rendere oggettive le valutazioni sulle caratteristiche e sulle prestazioni erogate da un certo territorio come garanzia verso possibili investitori in esso attratti.

Questo tipo di approccio si rivela del tutto innovativo per le risorse e soprattutto gli attori locali chiamati a rendere atto della evidenza del proprio territorio, i quali oltre a saper scegliere come misurare e con quale precisione, devono saper scegliere cosa

misurare, in quanto nel libero mercato la competizione tra le città attrattive per gli investitori e non solo, anche per cittadini di altre città e per i propri cittadini orientati a spostarsi altrove, si gioca soprattutto sulla ottimizzazione delle proprie attività, il cui risvolto più immediato si traduce, ad esempio nel caso degli investitori, nella efficacia del controllo dei costi (Valden et Al, 1993; Niskanen, W., 1971; Ohlsson, 2003). Pertanto gli attori urbani coinvolti da tali processi devono individuare, tra i tanti, quel misurando che

gli consente di ricevere le informazioni più utili con il vincolo di minimizzare i costi di misura (Giffinger et Al, 2010, Worthington et Al., 2000, 2005). Dal punto di vista operativo, nel caso della complessa architettura urbana, è necessario, scomporre l'organizzazione di una città in processi, matematicamente descrivibili con un vettore $P: P=(P_1, P_2, \dots, P_n)$, e successivamente individuarne per ciascuno di essi il relativo processo di innovazione ad esso associato, generando specularmente a P un altro vettore $I: I=(I_1, I_2, \dots, I_n)$ dove per ognuno dei I_i va definita mediante procedure codificate e dinamiche, una Funzione (vettoriale) F di responsabilità. Alla base dei vari processi I_i di vanno definiti, sempre dinamicamente, degli opportuni indicatori di misura indicati dal vettore $I': I'=(I'_1, I'_2, \dots, I'_n)$ dove I'_i è il va sua volta il vettore degli indicatori relativi ad ognuno dei processi. Il "cruscotto" completo dell'organizzazione costituito dall'insieme di tutti gli indicatori costituisce di per se il nuovo processo di misura, alla stregua di quello tradizionale in cui il misurando è una grandezza elettrica o meccanica. A tale processo vanno quindi applicati tutti gli strumenti ed i metodi di misura, per rilevare le variabili locali ($X=X_1, X_2, \dots, X_n$) identificate dagli indicatori scelti, che in sostanza rappresentano una guida per la scelta dei dati da rilevare, sui quali effettuare le proprie elaborazioni il cui output rappresenterà l'insieme delle azioni correttive urbane ACU da intraprendere, come mostrato in figura 1. E' importante sottolineare come si distribuisce la responsabilità nelle varie fasi individuate. In Tabella I è riportata l'azione di assunzione di responsabilità diretta o di solo coinvolgimento da parte dell'attore locale (AL) e da parte dell'organo politico di governo (Pol).

Il Processo urbano

Il processo urbano è un qualsiasi processo relativo alla città e alla comunità cittadina,

FASI	FUNZIONI	
	AL	Pol.
Scelta Misurando	R	C
Definizione campagna di misura	R	C
Raccolta Dati	R	C
DMA (Decision Making Analysis)	C	R
Azioni Correttive	C	R
Legenda: R. Responsabile; C: Coinvolto		

Tabella I-Algorithmo di misura

dove il termine processo, va inteso in accordo alla Norma UNI EN ISO 9001 che lo definisce come “un insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita, aggiungendo valore”. Un processo urbano, al fine di generare l’output desiderato, utilizza le risorse messe a disposizione dalla città e funziona in quanto parte di un sistema urbano, come riportato in figura 2. Emergono, allora, una serie di componenti presenti in tutti i processi.

Gli input rappresentano tutto ciò che proviene da altri processi (interni o esterni alla città) e che il processo in esame utilizza per produrre il proprio output. Le risorse umane sono chiaramente una componente essenziale: in alcuni processi, come ad esempio quelli di servizio o di progetto, sono la componente predominante.

Le risorse materiali (attrezzature, materiali, strumenti di misura, etc.) sono la componente più rilevante di molti processi urbani. In tale categoria vanno inseriti anche i sistemi informativi che costituiscono oggi l’infrastruttura base dei SIT, Sistemi Informativi Territoriali. La comunicazione della innovazione urbana, è una componente del processo che cresce di importanza col crescere della complessità della città e del processo stesso fino a divenirne la componente dominante (De Falco, 2016). Il sistema di controllo ha il compito di tenere sotto controllo la variabilità. Le caratteristiche e la natura del sistema di controllo saranno profondamente diverse, in accordo con la complessità ed il livello dei processi presi in considerazione.

Si può considerare una rappresentazione di maggior dettaglio come il modello di processo, in figura 3, nel quale si può considerare quale fruitore, ossia beneficiario di un processo urbano, sia il cittadino che un qualsiasi utente.

Si consideri ad esempio il caso di Venezia, in cui normalmente il numero dei turisti è pari al numero dei cittadini, e addirittura nei periodi di picco turistico il numero dei turisti diventa doppio e finanche triplo di quello dei cittadini, che rende comprensibile perché, ragionando in ottica di beneficiari dei processi urbani, occorre sempre parlare anche di utenti e non solo di cittadini.

Tale rappresentazione completa gli elementi del processo mettendo in evidenza sia i requisiti definiti alle interfacce tra attori fornitori di servizi e beneficiari, cittadini e utenti,

sia il sistema di controllo sia quello di miglioramento.

Come appare chiaro dalla figura, le “figure sociali” che danno origine a un qualsiasi tipo di processo in ambito urbano e che ne riscontrano l’output, sono il cittadino-cliente, e i cosiddetti stakeholder; questi ultimi sono letteralmente i “portatori di interesse” delle esigenze cittadine, ossia sono rappresentati dai tutti quei gruppi sociali che influenzano e sono influenzati dall’attività della città stessa.

Il concetto di stakeholder, originariamente ristretto solo a coloro che avevano degli interessi diretti nella vita urbana, si è ampliato per comprendere anche coloro che possono esercitare un’influenza sulle decisioni e sulle politiche urbane.

I primi sono, dunque tutte le classi di cittadini, i lavoratori, gli studenti, etc.; i secondi sono, invece, le istituzioni, gli ambientalisti, le associazioni di quartiere e tutti gli altri gruppi di persone di cui chi governa una città non può non tenere conto. I processi urbani presentano due caratteristiche intrinseche: quella di trasformazione, cioè un processo efficiente associa, agli input trasformati, valore aggiunto per il cittadino; quella di ripetibilità, intesa come grado di standardizzazione del processo stesso.

In un processo ogni unità urbana (come precedentemente definita nel paragrafo 3) coinvolta risulta essere al tempo stesso beneficiario e attore contemporaneamente: cittadino-cliente dell’unità che la precede nel processo e cittadino-fornitore verso l’unità che la segue. Ogni processo ha un suo responsabile (“urban process owner”), il quale può essere altresì denominato “urban process supporter” nel presidio di processi con finalità di sostegno ai processi operativi e di gestione interna della città.

Il responsabile di processo deve:

- Capire i bisogni dei cittadini (Zenker et Al., 2014);
- Organizzare le singole attività urbane in processi;
- Comunicare le richieste dei cittadini agli attori locali responsabili della loro attuazione;
- Stabilire indicatori di qualità dei processi urbani;
- Definire il loro sistema di controllo;
- Identificare azioni di miglioramento;
- Rendere operativo il miglioramento.

Ogni singolo processo va ottimizzato sia in relazione alla sua efficacia, data dall’espressione:

$$EFFICACIA = \frac{RISULTATI OTTENUTI}{RISULTATI OTTENIBILI}$$

ossia alla sua capacità di generare gli output e i prodotti/servizi nella quantità definita, nei tempi richiesti e con il livello di qualità tale da soddisfare le richieste dei cittadini, sia relativamente alla sua efficienza, data invece dalla relazione:

$$EFFICIENZA = \frac{RISULTATI OTTENUTI}{RISORSE UTILIZZATE}$$

Affinché un processo urbano sia anche efficiente, gli attori della governance urbana dovranno esaminare:

- il costo dell’attività (costo in rapporto al valore aggiunto);
- i tempi di realizzazione e i tempi di attraversamento (puntualità, rapidità, minimizzazione dei tempi morti, delle giacenze, delle fasi non a valore aggiunto);
- i tempi di reazione, ossia i tempi necessari per riassetare il processo a seguito di cambiamenti dell’output, dell’input o delle componenti del processo stesso.

E’, poi, fondamentale tener presente la relazione di ogni processo con gli attori locali coinvolti in funzione dello specifico progetto urbano. Rispetto alle attività urbane, una città è organizzata in modo funzionale, con assetto “verticale” dettato dalla necessità economica di raggruppare le competenze specialistiche al fine del loro ottimale utilizzo. Al contrario i processi si sviluppano in orizzontale e interessano soprattutto i livelli operativi, come descritto in figura 4.

Si possono quindi differenziare i processi che si sviluppano completamente o prevalentemente all’interno di una funzione, che saranno detti intrafunzionali, da quelli che invece attraversano più funzioni, detti interfunzionali. A margine di questa esposizione si ritiene opportuno aggiungere una ulteriore classificazione, dovuta all’economista Porter, fra processi strutturali, ovvero

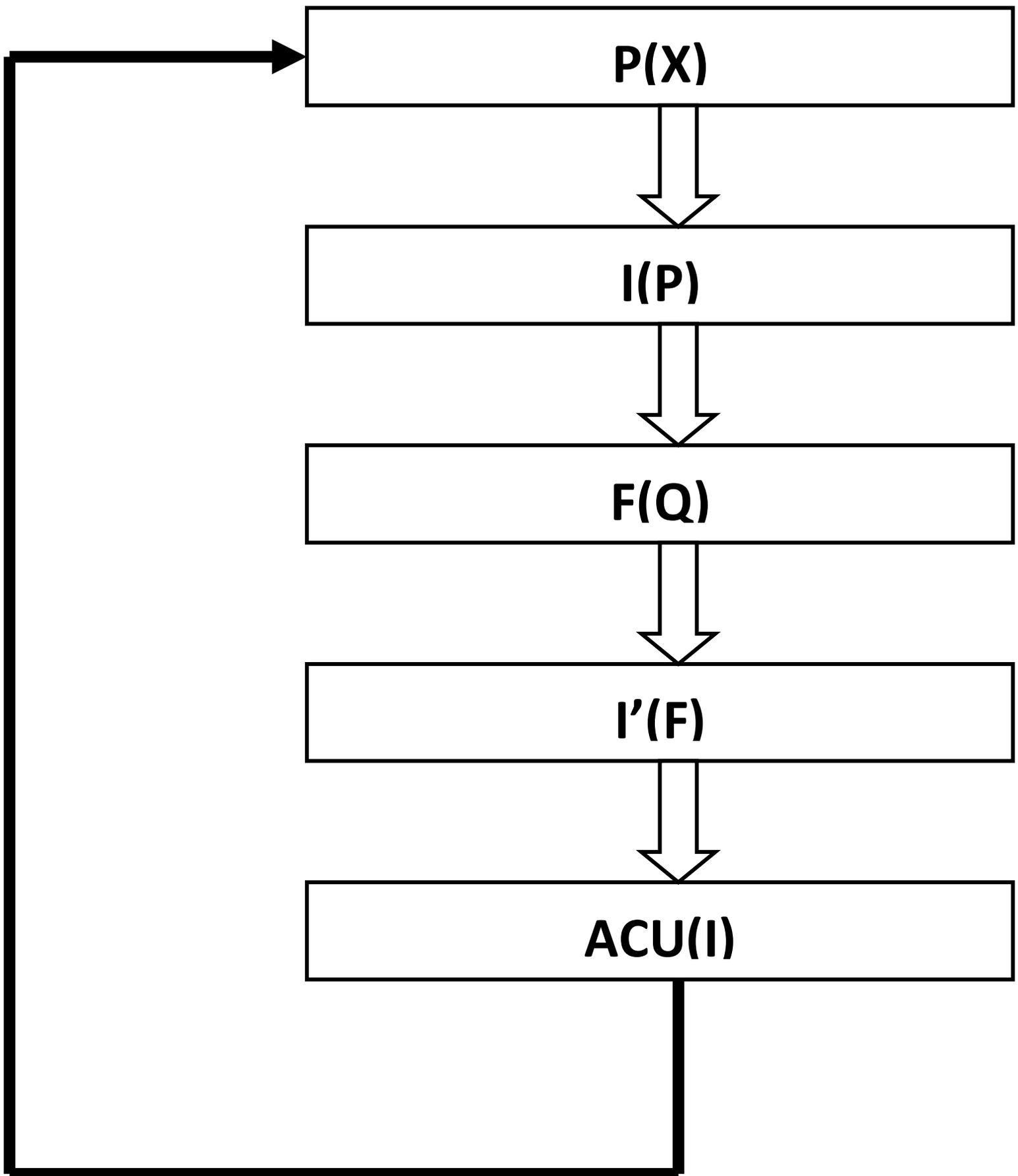


Figura 1-Misura e Controllo: approccio per processi

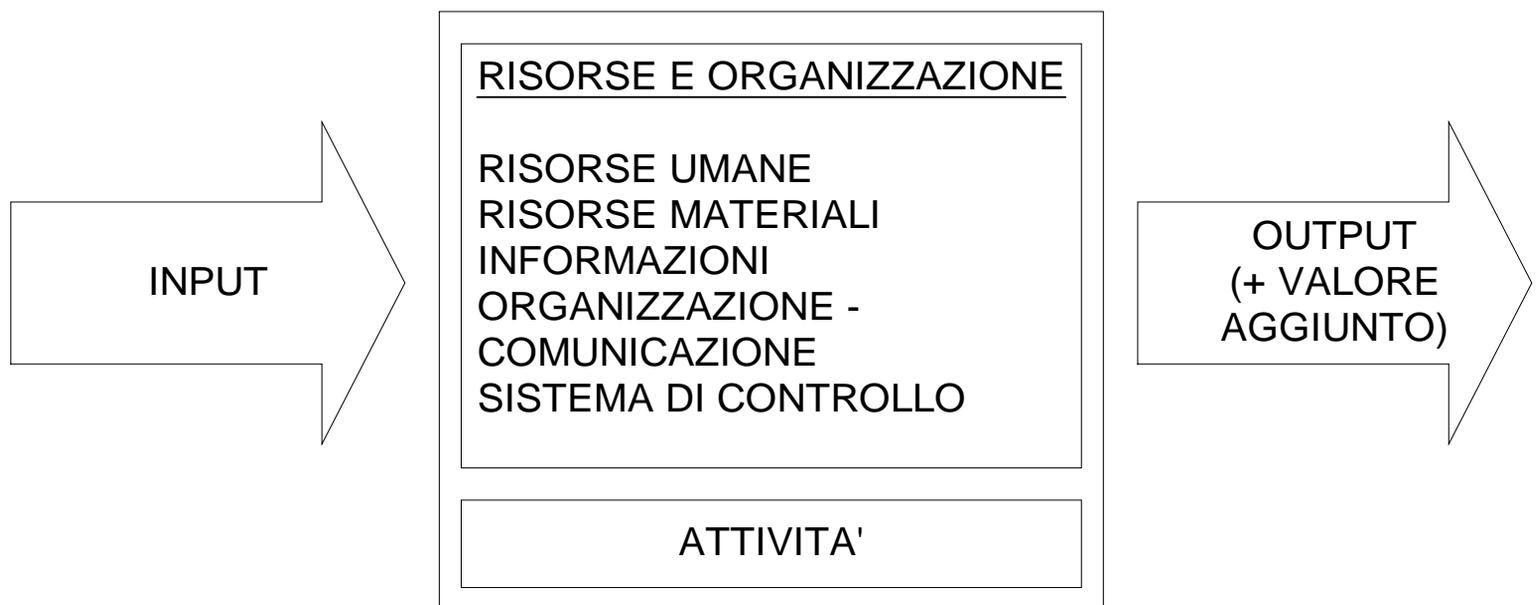


Figura 2-Schema di processo urbano

tali da giustificare l'esistenza dell'azienda e infrastrutturali, ovvero funzionali alla creazione di sinergie tra le attività primarie o alla realizzazione di economie di scala. A monte dell'utilizzo di tutti gli strumenti necessari al controllo dei processi, è bene definire chiaramente l'obiettivo.

Ogni generico processo urbano è caratterizzato dalla sua fisiologica variabilità. Due risultati provenienti dallo stesso processo non sono mai perfettamente uguali. Le cause di questa variabilità possono essere suddivise in due grandi categorie: cause comuni e cause speciali.

Cause comuni

Le cause comuni sono intrinseche al processo stesso e dipendono da come il processo urbano è progettato, mentre le cause speciali sono esterne al processo e possono dipendere da fattori estrinseci (una nuova legge urbanistica varata, una disposizione di sicurezza cittadina, etc.). Pertanto un generico processo si definisce sotto controllo, quando sono presenti solo cause comuni. In un processo fuori controllo sono intervenute delle cause speciali; in queste condizioni, i risultati delle attività (ad esempio progettuali) urbane potrebbero essere fuori dalle tolleranze definite dalle specifiche tecniche di e quindi il processo potrebbe generare ad esempio servizi non conformi rispetto alle esigenze dei cittadini. Per poter riportare il processo in condizioni di "controllo", bisogna prima individuare, attraverso la raccolta, elaborazione e analisi dei dati sperimentalmente rilevati in ambito

urbano, la/le cause speciali che sono intervenute a modificarne lo stato e successivamente intervenire per eliminarle.

La Metodologia generale di qualificazione dei processi urbani

La metodologia generale di qualificazione dei processi urbani consta di due momenti, uno progettuale nel quale il sistema da sottoporre ad analisi va "preparato" al processo di misura che lo interessa, in particolare attraverso la definizione del misurando, che nel caso di misure di sistema, è un insieme di più parametri di misura. Per arrivare a tale definizione si rivela molto utile l'impiego dell'approccio per processi per l'identificazione delle risorse umane, delle risorse materiali e dei flussi informativi presenti nel sistema urbano in esame, delle relative priorità organizzative e delle responsabilità oggettive assegnate alle diverse Funzioni della governance urbana.

Il secondo momento è quello relativo alla implementazione sul campo di tutte le attività di misura, dalla raccolta dati alla loro valutazione.

Per attribuire alla metodologia proposta la fondamentale caratteristica metrologica di ripetibilità, la si è posta in forma algoritmica mediante una serie di passi sequenziali, di seguito riportati, relativi ai due momenti descritti.

Fase progettuale

1. Definizione di tutte le attività, interne ed esterne, espletate dalla governarne urbana;

2. strutturazione secondo l'approccio per processi delle attività censite;
3. definizione delle responsabilità per singole attività;
4. definizione delle caratteristiche (di innovazione, nel caso specifico) da monitorare;
5. definizione delle rispettive fasce di variabilità ammesse sulla base di vincoli di tipo economico, ambientale, normativo e definizione delle non conformità e delle rispettive azioni correttive;
6. impostazione di un diagramma parametrico (P-diagram) attraverso: la definizione di un modello matematico ingresso/uscita (se esistente); la definizione dei parametri di controllo e la scelta dei parametri di influenza più significativi;
7. scelta degli indicatori interni, i cosiddetti KPI, Key Performance Indicators, per ogni singolo processo e della loro metodologia di misura;
8. definizione delle classi di utenza, legate all'individuazione dei "Livelli di Servizio", SLA, Service Level Agreement, e scelta degli indicatori esterni e della loro metodologia di misura (Servqual ad esempio);
9. definizione di una "matrice delle corrispondenze" in grado di collegare in modo biunivoco ogni indicatore esterno, o gruppi di essi, ad ogni indicatore interno o a gruppi di essi;
10. scelta del sistema informativo di supporto integrato per le fasi di raccolta dati attraverso l'interfacciamento con i diversi strumenti di misura, archiviazione e prelievo dei

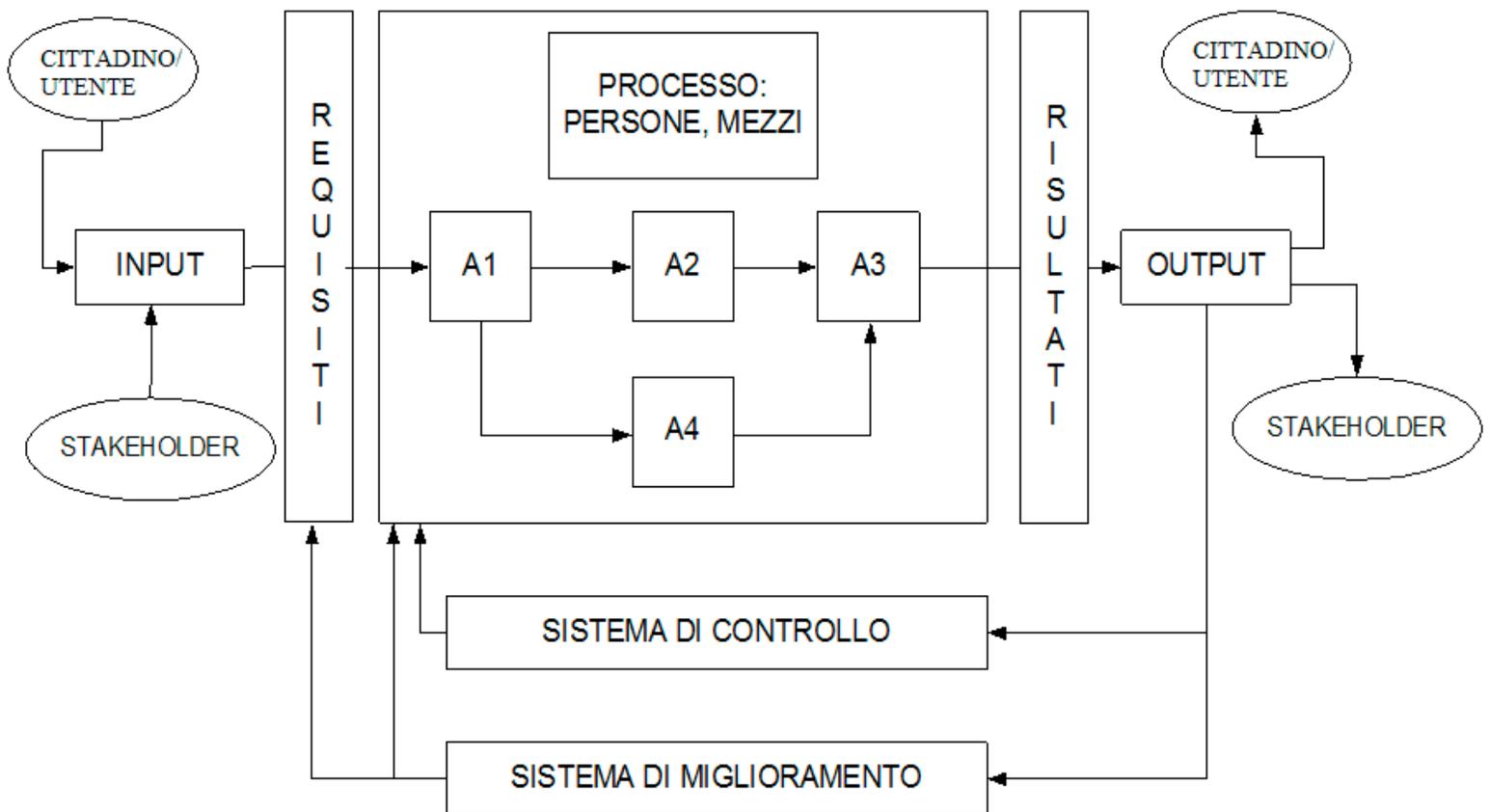


Figura 3-Modello di processo urbano da innovare

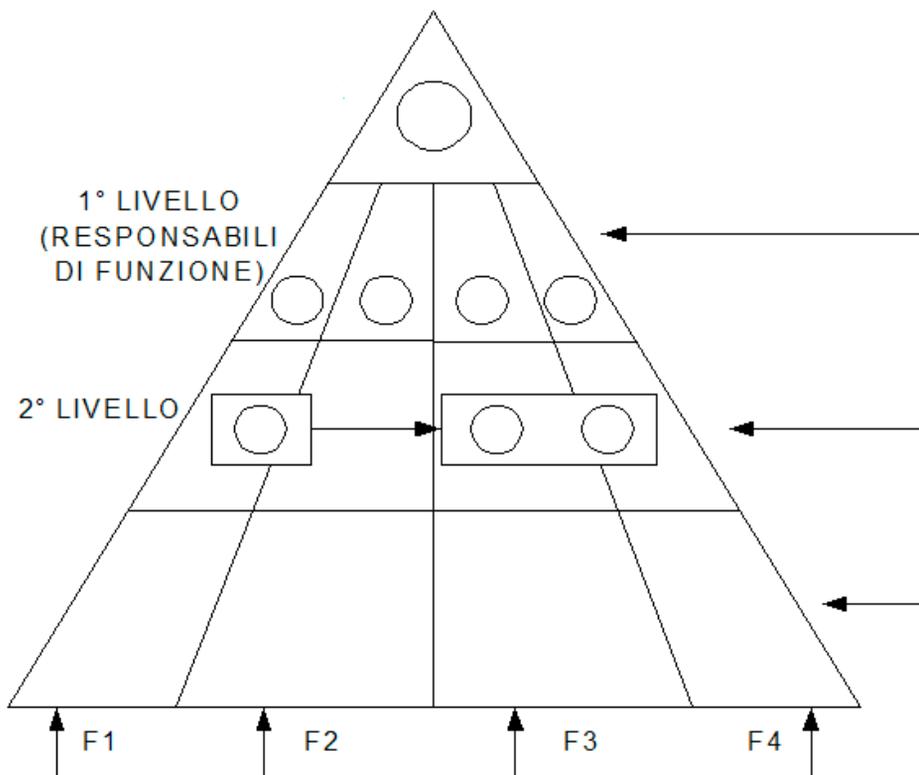


Figura 4-L'organizzazione funzionale dei processi urbani da innovare

dati raccolti, e di generazione automatica di allarmi per l'insorgenza di non conformità.

Fase implementativa

11. Implementazione del “cruscotto di monitoraggio” nel sistema monitorato;
12. definizione del campionamento dei dati su cui operano i diversi indicatori;
13. raccolta dati;
14. verifica di conformità dei dati raccolti rispetto alle specifiche imposte su ciascun indicatore interno ed esterno;
15. implementazione di azioni correttive secondo la “matrice delle corrispondenze”;
16. conduzione di un'analisi statistica sull'archivio storico dei valori assunti da ciascun indicatore;
17. applicazione del ciclo PDCA a tutte le fasi esaminate.

I vantaggi derivanti dall'applicazione della metodologia descritta si concretizzano nella possibilità di implementare un sistema di controllo “in linea” ad un qualsiasi sistema urbano e ciò comunque nel rispetto di uno dei principi base della metrologia secondo cui il sistema di misura va progettato in modo da influenzare il meno possibile il misurando.

References

- Ballesteros B.C., Sánchez I.M.G., Prado-Lorenzo J.M. (2016) "Effect of modes of public services delivery on the efficiency of local governments: A two-stage approach", *Utilities Policy* 26 pp. 23e35
- Bélissent, J. (2010) *Getting clever about smart cities: New opportunities require new business models*. Forrester for vendor strategy professionals. Forrester.
- Benito, B., Bastida, F., (2003a) "La consolidación en los grupos de empresas de las entidades locales", *Partida Doble* 144, 24e39.
- Benito, B., Bastida, F., (2003b) "Externalización de servicios públicos y consolidación de estados contables", *Cuadernos Aragoneses de Economía* 13 (2), pp. 379-404.
- Benito, B., Bastida, F., (2005) "Análisis del endeudamiento en los ayuntamientos: un estudio empírico", *Revista Española de Financiación y Contabilidad* XXXIV (126), pp. 613-635.
- Benito, B., Bastida, F., (2008) "Política y Gestión Financiera Municipal. Revista de Contabilidad-Spanish", *Accounting Review* 1 (2), pp. 43-66.
- Benito, B., Bastida, F., García, J.A., (2010a) "Explaining differences in efficiency: an application to Spanish municipalities", *Applied Economics* 42 (4), pp. 515-528.
- Benito, B., Bastida, F., Muñoz, M.J., (2010b) "Factores explicativos de la presión fiscal municipal. Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review" 13 (2), pp. 239-283.
- Boyne, G.A., (1996) "Scale, performance and the new public management: an empirical analysis of local authority services.", *Journal of Management Studies* 33 (6), pp. 809-826.
- Bria, F. (2012) *New governance models towards an open Internet ecosystem for smart connected European cities and regions*. In Open innovation, directorate general for the information society and media, European commission (pp. 62-71).
- Brueckner, J.K. (1979) "Property values, local public expenditure and economic efficiency", *Journal of Public Economics* 11 (2), pp. 223-245.
- Butler, S.M. (1985) *Privatizing Federal Spending: a Strategy to Eliminate the Budget Deficit*. Universe Books, New York.
- Calafati A. G. (2009) *Economie in cerca di città*, Donzelli.
- Cannadi, J., Dollery, B. (2005) "An evaluation of private sector provision of public infrastructure in Australian local government", *Australian Journal of Public Administration* 64 (3), pp. 112-118.
- Caragliu, A., & del Bo, C. (2012) "Smartness and European urban performance: Assessing the local impacts of smart urban attributes", *The European Journal of Social Science Research*, 25, pp. 97-113.
- Caragliu, A., Del bo, C., Nijkamp, P. (2009) *Smart cities in Europe*. Serie research memoranda 0048 (VU University Amsterdam, faculty of economics, business administration and econometrics).
- Coe, A., Paquet, G., & Roy, J. (2001) "E-governance and smart communities: A social learning challenge", *Computers and Social Sciences Review*, 19, pp. 80-93.
- Cosgrave, E., & Tryfonas, T. (2012) *Exploring the relationship between smart city policy and implementation*. In SMART 2012: The first international conference on smart systems, devices and technologies, May 27-June 1, 2012, Stuttgart, Germany.
- Cuadrado, J.R. (2008) "Son necesarias tantas empresas públicas autonómicas y municipales?.", *Expansión*, 24th June.
- De Borger, B., Kersten, K. (1996) "Cost efficiency of Belgian local governments: a comparative analysis of FDH, DEA, and econometric approaches", *Regional Science and Urban Economics* 26 (2), pp. 145-170.
- De Borger, B., Kersten, K., Moesen, W., Vannete, J. (1994) "Explaining differences in productive efficiency: an application to Belgian municipalities", *Public Choice* 80 (3e4), pp. 339-358.
- De Falco S (2016) "Politiche europee e geografia della innovazione urbana: il ruolo delle università nelle città", *RISE - Rivista Internazionale di Studi Europei* ISSN 2421-583X Anno II, Numero V anno 2016.
- De Falco S. (2017a) *Il ruolo dei BIG DATA nella evoluzione dei territori in ottica Industria 4.0*, XXXVIII Conferenza scientifica annuale AISRE Innovazione, sistemi urbani e crescita regionale Nuovi percorsi di sviluppo oltre la crisi. Cagliari (CA), 20-22 Settembre 2017.
- De Falco S. (2017b) *The role of local government in the definition and implementation of local policies for greenfield FDI as driver of smart cities*. International Geographical Union Commission 'Geography of Governance' Annual Conference Local Governance in the New Urban Agenda, University of Salento, Lecce - Italy.
- De Falco S. (2017c) *Le università nella geografia della competizione per l'innovazione territoriale*. Inu - istituto nazionale di urbanistica. II Festival delle Città Metropolitane 2017. Progetto Paese "Territori competitivi e progetti di reti". Napoli, 6-8 Luglio 2017. Convegno internazionale, Napoli, Venerdì, 7 Luglio 2017 Palazzo Gravina - DiARC Università di Napoli Federico II. Territori competitivi e progetti di reti/Competitive territories and design of networks.
- De Falco S. (2017d) "L'importanza della Geografia nella Globalizzazione" - Rivista on line *Museoenergia*. Marzo.
- De Falco S. (2017e), "Urban regeneration in the UE through the reciprocal relationship between greenfield FDI and smart cities", *TRIA - International Journal of Urban Planning* Vol. 18 n.1 (Ottobre) pp. 13-21.
- De Falco S. (2017f) *Le Città nella geografia della innovazione globale*. Franco Angeli collana scienze geografiche.
- De Falco S., Carfagna B. (2017), *Ruolo del fattore umano nella geografia delle smart cities*. XXXVIII Conferenza scientifica annuale AISRE Innovazione, sistemi urbani e crescita regionale Nuovi percorsi di sviluppo oltre la crisi. Cagliari (CA), 20-22 settembre.
- Dijkgraaf, E., Gradus, R.H. (2003) "Cost savings of contracting out refuse collection", *Empirica* 30 (2), 149-161.
- Downs, A., (1967) *Inside Bureaucracy*. Little, Brown and Co., Boston.
- Giffinger, R., Haindlmaier, G., & Kramar, H. (2010) "The role of rankings in growing city competition", *Urban Research and Practice*, 3, pp. 299-312.
- Nam, T., & Pardo, T. (2011a) *Smart city as urban innovation: Focusing on management, policy, and context*. In 5th international conference on theory and practice of electronic governance, 26-28 September 2011, Tallinn, Estonia.
- Niskanen, W. (1971) *Bureaucracy and Representative Government*. Aldine Atherton, Chicago.
- Ohlsson, H., (2003) "Ownership and production costs: choosing between public production and contracting-out in the case of Swedish refuse collection", *Fiscal Studies* 24 (4), pp. 451-476.
- Pollitt C. e Bouckaert G. (2000) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*.
- Ramió-Matas, C., García-Codina, O., (2006) "La externalización de servicios públicos en España: la necesidad de repensar una nueva gestión pública planificada, controlada y evaluada", *Revista del CLAD Reforma y Democracia* 35.
- Reeves, E., Barrow, M., (2000) "The impact of contracting out on the cost of refuse collection services: the case of Ireland", *The Economic and Social Review* 31 (2), pp. 129-150.
- Sassen, S. (2011) *Talking back to your intelligent city* [Online]. McKinsey Publishing. <<http://whatmatters.mckinseydigital.com/cities/talking-back-to-your-intelligent-city>>
- Tairou, A.A., 2000. Does Inefficiency Explain Financial Vulnerability of French Municipalities?. Paper Presented at the International Conference on Accounting, Auditing and Management in Public Sector Reforms, EIASM, 7e9 September, Zaragoza (Spain).
- Tiwari, R., Cervero, R., & Schipper, L. (2011) "Driving CO2 reduction by integrating transport and urban design strategies", *Cities*, 28, pp. 394-405.
- Townsend, A., Maguire, R., Liebhold, M., & Crawford, M. (2010). *The future of cities, information, and inclusion: A planet of civic laboratories*. Institute for the Future.
- Tullock, G. (1965) *The Politics of Bureaucracy*, Public Affairs Press, Washington.
- Vanden, E.P., Tulkens, H., Jamar, M. (1993) *Cost efficiency in Belgian municipalities*. In: Fried, H., Lovell, C.A.K., Schmidt, S. (Eds.), *The Measurement of Productive Efficiency: Techniques and Applications*. Oxford University Press, Oxford.
- Worthington, A., Dollery, C., Brian, E. (2001) "Measuring efficiency in local government: an analysis of New South Wales municipalities' domestic waste management function", *Policy Studies Journal* 29 (2), pp. 232-250.
- Worthington, A.C., (2000) "Cost efficiency in Australian local government: a

comparative analysis of mathematical programming and econometric approaches”, *Financial Accountability and Management* 16 (3), pp. 201-223.

- Zenker, S., & Rutter, N. (2014) “Is satisfaction the key? The role of citizen satisfaction, place attachment and place brand attitude on positive citizenship behavior”, *Cities*, 38, pp. 11-17.

Lo sport quale variabile principale delle amenities urbane: il caso dello stadio San Paolo di Napoli

Nicola Boemio, Stefano de Falco, Stefano Dello Russo, Simona Di Costanzo, Giosuè Di Maro, Simona Ferrara, Luca Maddaluno

Sommario

Napoli e il Napoli parlano di stadio San Paolo molto spesso in questi ultimi periodi. E ancora in termini non proprio amichevoli. Il patto per la gestione è infatti lontano, lontanissimo: Da un lato c'è l'investimento più corposo, 28 milioni se si considerano le opere per le Universiadi del Comune sulla città che rischia di essere un flop o un debito con il Credito sportivo che senza convenzione non si potrà estinguere; dall'altro la SSC Napoli, che è nella classifica dei 20 club più ricchi del mondo, ma senza la possibilità di crescere finanziariamente proprio dove ha più potenzialità, appunto a Napoli. Perché del San Paolo non può fare ciò che vuole in quanto il proprietario è Palazzo San Giacomo. In tale cornice, il presente elaborato vuole fornire una proposta metodologica di efficientamento e riqualificazione dei servizi erogabili dallo stadio San Paolo.

Introduzione

L'analisi di un servizio di governance urbana è operazione necessaria che il pubblico deve eseguire per verificare il livello di adeguatezza e l'efficienza dei servizi offerti alla collettività. Un buon livello di efficienza richiede delle prestazioni elevate, che avranno una certa frequenza, anche a costi di fornitura maggiori. Il servizio di governance è un processo che partendo dalla sua fornitura deve presentare delle specifiche di output tali da soddisfare la domanda dell'utente/user. Questa fornitura avviene attraverso veri e propri processi, da analizzare attraverso una serie di parametri, sia interni che esterni (gli indicatori), che saranno opportunamente misurati sia attraverso scale quantitative (misura interna), sia attraverso scale ordinali (misura esterna), considerando anche i contesti in cui questi processi hanno luogo (fisici/spaziali), con interfacce di erogazione diverse, al fine

di verificare che il servizio sia sufficiente, e in caso contrario intervenire con delle azioni retroattive che nascono dall'analisi delle varie fasi dell'erogazione, per correggere quei parametri che hanno generato il guasto.

La governance urbana in ottica di servizio

Secondo la norma UNI EN ISO 8402 (1995) è il “risultato di attività svolte all'interfaccia tra fornitore e cliente e di attività proprie del fornitore, per soddisfare le esigenze del cliente”, quindi il tema resta la trasposizione da cliente a cittadino.”

Le caratteristiche di un servizio possono essere così schematizzate:

- Intangibile;
- immagazzinabile;
- Non trasportabile;

e di prevedere:

- Prestazione immediata al 'acquisto;
- Inclusione del cliente nel processo produttivo;
- Produzione/Erogazione contemporanee.
- Servizio/Erogazione centrati sul cliente;
- Variabilità dell'erogazione;
- Erogazione simultanea all'utilizzo;
- Operatori in rapporto col cliente;
- Fondamentali le capacità interpersonali;
- Difficoltà per l'applicazione di standard, misure, ispezione e controlli.

La visione tradizionale del servizio era basata su una impostazione gerarchica che poneva al vertice della piramide di importanza l'oggetto del servizio e riteneva secondari gli aspetti di gestione della sua erogazione. Nello scenario attuale tale visione ha lasciato il posto a una nuova visione basata su una struttura di tipo circolare, come riportato in figura 1 e 2, in cui il tradizionale oggetto del servizio è sostituito da una Prestazione di Base, corrispondente all'oggetto del servizio, che fornisce le specifiche per la progettazione del cosiddetto SES, Sistema di Erogazione del Servizio, il quale si concretizza, durante l'esercizio, nella fornitura di una Prestazione Infrastrutturale. La stretta dipendenza delle prestazioni individuate si è rivelato il fattore strategico di successo dal punto di vista della operatività della implementazione delle azioni correttive a cui il servizio va soggetto per la naturale variabilità delle esigenze dei suoi destinatari.

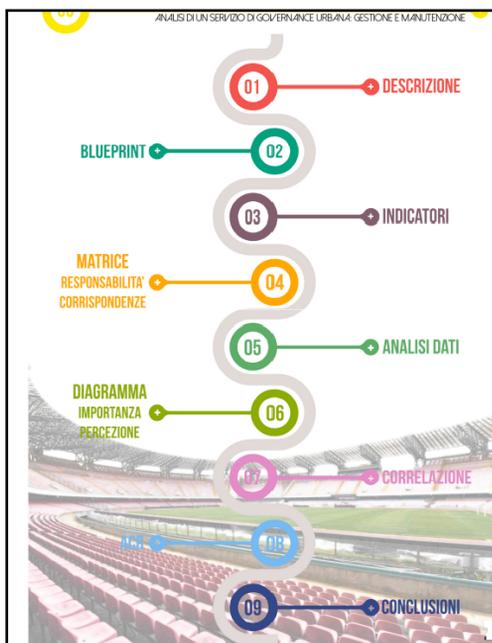
A valle di tale definizione risulta necessario disporre di indicatori di misura per ognuna



Figura 1, 2. La Definizione del Servizio



Figura 3 La classificazione del Servizio



delle prestazioni descritte. Gli indicatori per il controllo della prestazione di base devono verificare la conformità dei requisiti del servizio erogato alle specifiche assegnate in fase di progettazione. Gli indicatori relativi al monitoraggio della

prestazione infrastrutturale sono definiti “Indicatori Interni o di processo”, come descritto nel paragrafo precedente, ed operano sugli elementi urbani, risorse materiali, reti e impianti civici, la cui gestione, nello scenario politico attuale in cui è in atto un forte processo di liberalizzazione dei mercati, può essere anche separata dalla erogazione del servizio ed affidata in “outsourcing” a soggetti qualificati, richiedendo, pertanto, necessariamente una valutazione quantitativa oggettiva.

Ai fini della definizione di tale misurando è necessario, come visto nel precedente, ricorrere ad un approccio per processi associando poi ad ogni processo individuato uno o più indicatori.

Come descritto in modo approfondito nel paragrafo seguente i dati misurati attraverso gli indicatori interni devono essere poi incrociati con i dati dei cosiddetti “indicatori esterni” che misurano la qualità percepita dai cittadini. Le attività necessarie ad acquisire questi ultimi dati di misura si concretizzano nella Prestazione di Relazione, nella quale attraverso metodologie standard (come ad esempio il Servqual) è necessario rilevare periodicamente sia la conformità dei requisiti di CS (Customer Satisfaction) che quelli di CF (Customer Focus). Gli output delle tre prestazioni devono influenzarsi in modo retroattivo per l’implementazione delle opportune azioni correttive.

La classificazione dei servizi

I servizi possono essere classificati in una matrice di attributi “ricevuti e necessari”, trattati in maniera binaria. Rispetto alla loro classificazione occorre evitare il sovrautilizzo, il sottoutilizzo e l’utilizzo scorretto (figura 3).

L’analisi metodologica e sperimentale condotta

L’analisi condotta si distingue in 9 fasi principali (De Falco, 2017) che si susseguono secondo un processo lineare (figura 4) costituito dalle seguenti fasi:

- 1) Descrizione del servizio di governance
- 2) Descrizione Blueprint del processo
- 3) Individuazione degli Indicatori interni ed esterni
- 4) Definizione della Matrice della responsabilità e delle corrispondenze
- 5) Analisi dei dati raccolti
- 6) Diagramma dell’importanza e della perce

zione dei parametri

- 7) Correlazione
- 8) Definizione delle ACR Azioni Correttive Retroattive
- 9) Conclusioni

Descrizione dell’ambito di intervento: lo stadio San Paolo

Lo Stadio San Paolo, situato nel quartiere di Fuorigrotta, è il principale impianto polisportivo della città di Napoli con una pista di atletica ad e corsie. La sua costruzione, iniziata all’inizio degli anni cinquanta, terminò con l’inaugurazione del 6 dicembre 1959.

Il progetto iniziale di Carlo Cocchio e Luigi Corrodi prevedeva la costruzione di una struttura in cemento armato con un solo «anello» mc dopo richieste specifiche da parte dell’ amministrazione comunale, ne è aggiunto un secondo realizzato al di sotto del livello stradale portando la capacità di accoglienza dell’impianto a 87.500 spettatori in piedi.

Dopo una parziale ristrutturazione avvenuta negli anni ‘80, l’impianto SL un riammodernamento nel 1990 con l’attribuzione dei Campionati del mondo in Italia: in questa occasione fu realizzato un terzo anello direttamente collegato alla struttura in lega metallica e perspex a copertura dell’intero impianto (campo da gioco escluso).

Dopo il 1990 l’ impianto è stato oggetto di numerosi interventi di manutenzione, per lo più straordinaria, che hanno portato, in ultimo, all chiusura del terzo anello e di conseguenza alla riduzione dei posti a sec così suddivisi:

- Curva A: 18000 posti
- Curva B: 20000 posti
- Tribuna laterale: 2500 posti
- Distinti: 15000 posti
- Tribuna Nisida: 10000 posti
- Tribuna Posillipo: 5000 posti
- Settore Ospiti: 5000 posti
- Tribuna d’Onore: 1000 posti

Lo stadio San Paolo nasce a Fuorigrotta, quartiere operaio e periferico città «storica», in un disegno urbanistico ampio in cui interagiscono diversi elementi come: la Mostra d’Oltremare, il Dipartimento di Ingegneria della Federico II, la linea 2 della Metropolitana, la Linea 6 della Cumana e lo svincolo della Tangenziale di Napoli.

Un sistema urbano complesso, ricco di funzioni e allo stesso tempo fortemente innervato dalle infrastrutture di



Figura 4 Il survey

trasporto che ne compongono il disegno, riconoscibile ed introverso.

Il Blueprint del servizio

Il Blueprint è un processo che serve per valutare l'efficienza del servizio di governance; esso si sviluppa in maniera lineare, procedendo attraverso 4 fasi principali:

- MAPPATURA DEL PROCESSO
- DRIVER DELLA PERCEZIONE
- QUESTIONARIO
- CALCOLO DEL PUNTEGGIO SERVQUAL

Mappatura Del Processo

Il Processo esaminato è relativo alla: "Partecipazione ad un evento sportivo/ musicale." Le fasi di tale processo sono state così individuate:

- Raggiungere lo stadio e trovare parcheggio;
- Mettersi in coda per seguire l'evento;
- Controllo documenti e perquisizione cibo/bevande;
- Passaggio ai tornelli;
- Recarsi al posto assegnato;
- Assistere all' evento.

I driver della percezione sono così individuati:

- Manutenzione: operazioni necessarie a conservare la conveniente funzionalità ed efficienza
- Sicurezza Interna (Safety): l'insieme delle misure e dei dispositivi finalizzati a prevenire o ridurre gli infortuni degli utenti
- Sicurezza esterna (Security): rappresenta, la sicurezza come risposta al pericolo criminalità e terrorismo.
- Visuale: la possibilità da parte dell' osservatore di assistere alla partita

-Parcheggio: capacità ricettiva delle strutture in prossimità dello stadio.

-Comfort/Servizi offerti: tipologia de' servizi resi alla collettività all'interno della struttura. In figura 4 è riportato il survey impostato, e nelle figure 5, 6 e 7 sono riportati gli step di della metodologia applicata.

Indicatori

Sono informazioni che servono per misurare l' andamento o lo stato di un processo di fornitura del servizio urbano. A seconda di come è espresso può essere qualitativo o quantitativo, e può far riferimento ad una misura interna della qualità del servizio che consideri la performance assoluta dello stesso (INDICATORE INTERNO) oppure può far riferimento ad una misura esterna, che consideri il grado di soddisfazione dell'utente per il servizio fornitogli (INDICATORE ESTERNO).

Degli indicatori si devono considerare tre aspetti:

CATEGORIA (nel nostro caso: processo di gestione delle risorse; processo di miglioramento; processo di soddisfazione dell' utente);

MISURA (Misura quantitativa, scala qualitativa, simbolistica; vengono fatte puntuali comparate e previsionali);

RAPPRESENTAZIONE Attraverso tabelle, istogrammi, curve, diagrammi e simboli.

INDICATORI INTERNI individuati:

Risorse Materiali (parcheggio, stadio, servizi vicini)

Risorse Umane (personale impiegato)

Tempi (Attesa per la fila)

Costi (Parcheggio e biglietto)

A questi indicatori va aggiunta la qualità tecnica (Qualità materiali, apparecchi, impianti, sistemi, efficienza organizzativa, capacità professionali)

INDICATORI ESTERNI individuati:

CS (Customer/Citizen Satisfaction: Qualità Relazionale, come si fornisce; Qualità Ambientale, dove si fornisce; Qualità immagine, da chi si riceve il servizio; Qualità Economica, quanto costa; Qualità Organizzativa, come funziona)

Matrice delle responsabilità/corrispondenze E' una tabella grafica in cui viene associato per ogni fase del processo di governance l'attore (pubblico/privato) a cui corrisponde la responsabilità di fornire il servizio, e in cui ci sono anche altri soggetti coinvolti.

Il processo di governance viene analizzato e

corretto attraverso 5 fasi principali (figura :

-scelta del misurando(ossia il tipo di dati raccolti nel nostro caso viene effettuato attraverso interviste e ricerche online da un'equipe esterna per cui sono responsabili attori privati, mentre il pubblico è coinvolto nel considerare i risultati);

-campagna di misura(i rilievi diretti attraverso le interviste vengono effettuati su disposizione del pubblico prima e dopo ogni partita, pertanto la governance è responsabile, ma ci può essere comunque anche un intervento del privato);

-raccolta dati(la fase in cui si raccolgono i dati viene effettuata sempre su soggetti rappresentanti il pubblico, ossia il responsabile, ma il privato è coinvolto comunque nel considerare i risultati per proporre attività di cui c'è un'elevata domanda;

-DMA decision making analysis, ossia l'analisi delle decisioni da prendere(gli interventi con cui correggere il guasto vengono previsti dal responsabile pubblico, ma il privato sarà il soggetto coinvolto a cui attribuire la gestione di questi nuovi servizi);

-azioni correttive(le azioni che permetteranno di correggere il guasto saranno gestite da responsabili privati, con un continuo monitoraggio da parte del pubblico, che sarà pertanto coinvolto nel verificare l'adeguatezza dei nuovi servizi offerti).

Analisi dati

L'analisi dei dati si basa sui seguenti punti:

FONTI

Fonti dei dati che abbiamo reperito per intervenire sul processo di governance urbana per lo stadio San Paolo:

- Wikipedia,
- Interviste dirette,
- Interviste indirette: tramite TripAdvisor,
- Articoli reperiti da internet (tra cui Stadio San Paolo di Napoli: come adeguare un grande impianto sportivo).

GENERE

I dati che abbiamo osservato sono di tipo qualitativo, ovvero sono dei punteggi ottenuti in modo indiretto basati sulla percezioni e opinioni degli utenti in merito all' utilizzo del servizio espressi in scala ordinale in cui ad ogni giudizio viene attribuito un numero; i numeri però vengono anche impiegati per esprimere delle informazioni circa l' effettivo funzionamento dei servizi erogati dalla governance urbana, rappresentando dati quantitativi espressi in scala cardinale e

FASI	FUNZIONI	
	Attori Privati	Governance Urbana
Scelta Misurando	R	C
Campagna di misura	C	R
Raccolta Dati	C	R
DMA	C	R
Azioni Correttive	R	C

FASI	FUNZIONI	
	Attori Privati	Governance Urbana
Scelta Misurando	Dati quantitativi e qualitativi	Considera questi dati raccolti
Campagna di misura	Fornire supporto tecnico durante il rilievo	Rilievo prima della partita
Raccolta Dati	Analisi delle interviste e dei documenti per offrire servizi richiesti	Interviste e analisi documenti
DMA	Si presentano per offrire nuovi servizi al pubblico	Scelta attività private
Azioni Correttive	Gestione nuove attività	Monitoraggio sull'efficienza delle nuove attività

Figura 5 – Matrice delle responsabilità/corrispondenze

TABELLA DEI PARAMENTRI CONSIDERATI DAGLI USERS				
	MANUTENZIONE	TEMPI DI ATTESA	PULIZIA	PARCHEGGIO
10 Individual over 50	✓	✓		✓
10 under 30	✓			✓
10 disabili		✓	✓	✓
10 donne	✓	✓	✓	
10 turisti	✓			✓

Figura 6 – Stratificazione importanza dei parametri

scala ad intervalli.

UTILIZZO

I dati ricavati da wikipedia sono stati utilizzati più che altro per la fase di descrizione e per le conclusioni; mentre i dati reperiti da tripadvisor sono stati utilizzati per l'individuazione degli indicatori esterni e per l'attribuzione del punteggio Servqual; infine gli articoli reperiti da internet sono stati utilizzati per l'individuazione degli indicatori interni,

per l'analisi di questi ultimi su dati tecnici forniti da questi articoli.

Diagramma importanza/percezione

È un diagramma cartesiano in cui l'asse delle ascisse riporta le coordinate che esprimono la percezione degli utenti, mentre sull'asse delle ordinate è indicato un punteggio che riporta l'importanza del parametro considerato (figure 6 e 7).

Dall'analisi degli indicatori e delle loro percezioni da parte degli users è emerso che gli indicatori su cui bisogna intervenire al fine di migliorare l'erogazione dei servizi, ricadono nel secondo quadrante del grafico cartesiano di figura 8 e consistono in:

- MANUTENZIONE (OR DINARIA E STRAORDINARIA)
- TEMPI DI ATTESA
- PARCHEGGIO

ACR azioni correttive retroattive

Sono gli interventi previsti per migliorare l'erogazione del servizio e possono sia consistere nell'incremento della performance durante l'erogazione, sia in una nuova gestione, in cui essi vengono attribuiti a soggetti diversi. Le proposte elaborate sono riportate in tabella 1.

Conclusioni

Oggi nel nostro Paese gli stadi risalgono quasi tutti a realizzazioni di decenni fa e generalmente sono ubicati dentro il cuore delle città e questo, oltre a comportare intasamento e smog, determina situazioni di scarsa sicurezza per gli spettatori e per gli operatori che svolgono le normali attività. La messa a norma di un impianto sportivo può risolvere diverse problematiche tra loro complementari con un conseguente risultato sia di efficienza, comfort, economicità e prima di tutto di gestione dell'impianto stesso.

La ristrutturazione dovuta all'adeguamento di un impianto può anche determinare un massiccio ritorno di spettatori, come ad esempio accade al Bernabeu di Madrid o all'Allianz di Monaco, ove la presenza è quasi costantemente al 90-100%, nonostante l'esistenza di un'offerta televisiva di qualità. Il risultato che si ottiene da un corretto adeguamento alle misure di prevenzione incendi ed alle normative ad esse legate è quindi duplice: rispetto legislativo e qualità dal punto di vista sociale per i fruitori dell'impianto stesso.

Pertanto, il processo di fornitura del servizio analizzato deve essere innovation oriented. I requisiti di questo nuovo servizio di fornitura saranno:

- Miglioramento step by step;
- Urban market in;
- Process control oriented;
- Riduzione dei costi;
- Rapidi tempi realizzativi;
- Progetti a basso rischio,
- Realizzazione per consenso.

Il passaggio importante sarà trasformare l'attuale modalità di erogazione basata su un regime a monopolio pubblico ad una futura modalità basata su un regime di concorrenza tra pubblico e privato.

Nell'ambito del nostro progetto abbiamo individuato 4 azioni correttive (tempi di attesa, pulizia, parcheggio, manutenzione) in grado di migliorare la vivibilità della struttura e il comfort per gli spettatori.

Tempi di attesa: abbiamo verificato la carenza di tornelli e steward all'interno della struttura, e i tempi di attesa eccessivi in fila.

Come azione correttiva abbiamo ipotizzato l'installazione di nuovi tornelli elettronici e l'aumento degli steward agli ingressi.

Pulizia: abbiamo verificato che gli interventi attuali non soddisfano gli spettatori. come



Figura 7 – Diagramma importanza-percezione
Correlazione indicatori da migliorare

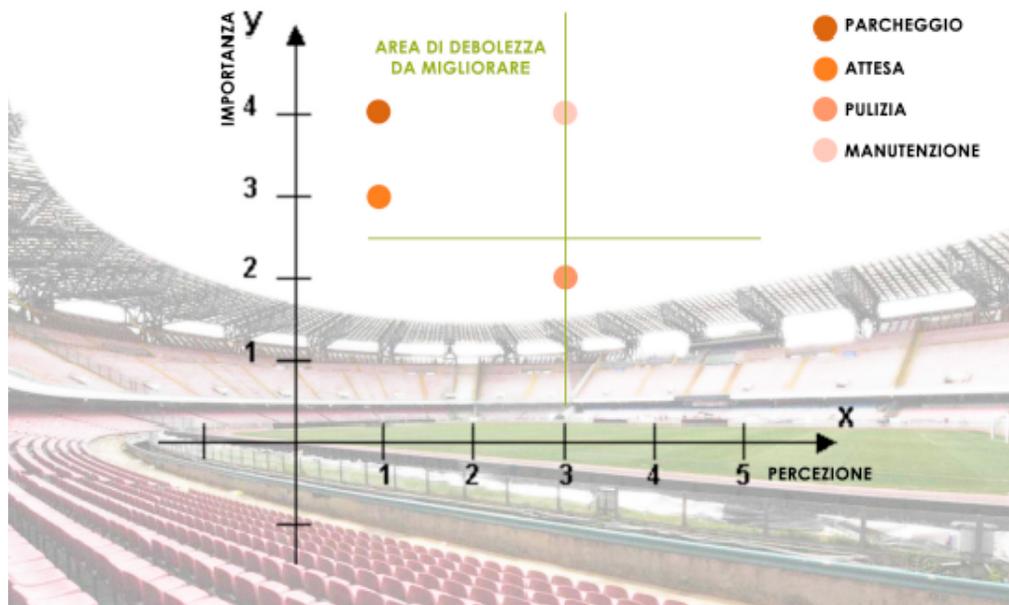


Figura 8 – Aree di forza e di debolezza del servizio

INDICATORE	AZIONE CORRETTIVA PROPOSTA
PARCHEGGIO	Rinforcare il servizio pubblico e la disponibilit� di parcheggio compresi nell'abbonamento
PULIZIA	Aumentare la frequenza degli interventi e pulizia dei servizi igienici durante l'evento
TEMPO DI ATTESA	Sostituzione dei tornelli esistenti con quelli elettronici e aumento del numero degli stewards
MANUTENZIONE	Aumentare la frequenza della manutenzione ordinaria e straordinaria

Tabella 1 – Proposta di Azioni Correttive

azione correttiva abbiamo ipotizzato l' aumento della frequenza degli interventi e pulizia dei servizi igienici durante l' evento.

Parcheggio: abbiamo verificato la carenza di parcheggi in prossimit  della struttura e l'eccessiva presenza di abusivi o privati che propongono prezzi eccessivi.

Come azioni correttive abbiamo ipotizzato il potenziamento del servizio pubblico (navette) e disponibilit  di parcheggio compreso nel prezzo dell' abbonamento.

Manutenzione (ordinaria e straordinaria):

abbiamo verificato come la scarsa manutenzione abbia contribuito ad uno stadio in questo momento in condizioni decadenti: le azioni correttive proposte consistono nell' aumento della frequenza delle manutenzioni ordinarie e straordinarie in modo da migliorare le condizioni attuali.

In conclusione, la nostra ipotesi   quella di lasciare la propriet  dello stadio al Comune di Napoli ma inserire all'interno della struttura degli investimenti privati in modo da offrire servizi quali: punto ristoro, museo, areecommerciali.

Cos  facendo, le varie carenze saranno controllate non pi  solo dal soggetto pubblico, ma ci sar  una collaborazione tra pubblico e privato.

1. Il Servqual   una metodologia nota basata sulla differenza tra aspettative e percezioni reali del servizio erogato

References

De Falco S. (2017) *Le Citt  nella Geografia della Innovazione Globale*, Franco Angeli.

La rinascita delle città attraverso la strategia degli eventi

Stefano de Falco, Monica Mauro

Sommario

Gli eventi rappresentano una leva di comunicazione e sono sempre più percepiti come fondamentali all'interno del mix di attività sociali. Per questo occorre attribuire elementi guida organizzativi fondamentali per garantire la riuscita, tant'è che essi richiedono una forte capacità di pianificazione, grosse dosi di creatività, capacità di gestione e attitudine a coordinare competenze diverse. Molto spesso ci si concentra esclusivamente sulla disponibilità o la reperibilità di risorse economiche per la realizzazione di un evento, trascurando il fatto che il suo successo dipende da un mix di numerosi fattori, tutti ugualmente importanti.

Occorre premettere che, da sempre, la storia dell'umanità è una storia di eventi. Dalle cerimonie religiose, ai festival, ai mercati, la storia dell'uomo è costellata da eventi e cerimonie. E anche oggi eventi come il G8 o le Olimpiadi, concerti o i campionati di calcio, sono al centro dell'attenzione dei media e dell'opinione pubblica a livello mondiale.

La strategia degli eventi per la creatività e l'innovazione urbana

Gli eventi rappresentano una leva di comunicazione e sono sempre più percepiti come fondamentali all'interno del mix di attività sociali. Per questo occorre attribuire elementi guida organizzativi fondamentali per garantire la riuscita, tant'è che essi richiedono una forte capacità di pianificazione, grosse dosi di creatività, capacità di gestione e attitudine a coordinare competenze diverse. Molto spesso ci si concentra esclusivamente sulla disponibilità o la reperibilità di risorse economiche per la realizzazione di un evento, trascurando il fatto che il suo successo dipende da un mix di numerosi fattori, tutti ugualmente importanti.

Occorre premettere che, da sempre, la storia dell'umanità è una storia di eventi. Dalle cerimonie religiose, ai festival, ai mercati, la storia dell'uomo è costellata da eventi e cerimonie. E anche oggi eventi come il G8 o le

Olimpiadi, concerti o i campionati di calcio, sono al centro dell'attenzione dei media e dell'opinione pubblica a livello mondiale.

Secondo la Consulta degli eventi di Assocomunicazione "l'evento è una leva di marketing emozionale ed esperienziale, coerentemente inserita nel piano di comunicazione, finalizzata a generare un orientamento positivo verso un marchio, un prodotto, un servizio, un'istituzione, per mezzo di azioni costruite attraverso contenuti di comunicazione, spettacolo, interazione e contatto".

Molte istituzioni locali stanno divenendo sempre più consapevoli del fatto che la valorizzazione reciproca delle risorse materiali e immateriali di un posto, può riattivare i meccanismi relazionali alla base dello sviluppo locale.

Il finanziamento e l'organizzazione di eventi culturali legati alla storia e alle tradizioni di una comunità può portare al suo sviluppo complessivo, non solo per gli aspetti che apparentemente possono sembrare più evidenti, come ad esempio quelli relativi all'impatto economico prodotto dal flusso di turisti a breve termine. Gli eventi culturali influiscono positivamente sul comportamento degli individui che, direttamente o indirettamente, beneficiano dell'evento, promuovendo la creazione di legami sociali che si rivelano fattori favorevoli allo sviluppo economico sostenibile di quel territorio.

Infatti, il capitale sociale è di recente divenuto oggetto delle aree di ricerca più prolifiche nella teoria economica, anche se risulta essere ancora un concetto piuttosto sfuggente, privo di una definizione unica (Portes, 1998). Il capitale sociale, la fiducia e la cultura sono concetti strettamente correlati.

Autori come Guiso (Guiso ed altri 2008b) definiscono la "fiducia", come la probabilità soggettiva che gli individui attribuiscono alla possibilità di essere truffati. Questa probabilità dipende sia da caratteristiche oggettive relative a una decisione da intraprendere e sia dalle caratteristiche soggettive della persona che deve esprimere fiducia in quella decisione.

Altri autori come Alesina e La Ferrara (2002) mostrano che la fiducia negli altri individui è positivamente correlata con il reddito, (un po' meno) con l'età, (abbastanza) con la professione, (relativamente meno) con l'istruzione. Butler ed altri (2012) evidenziano gli effetti di ricaduta relativi al processo di costruzione

di fiducia: essere truffati da una sola persona e in una sola dimensione porta ad una revisione verso il basso della costruzione di tale processo di fiducia in altre persone e anche in altre dimensioni. Inoltre, individui che esprimono elevati livelli di fiducia finiscono, con eccesso di ottimismo, per ritenere che gli altri siano come loro, assumendo troppi rischi sociali con la probabilità di essere truffati più spesso.

Molti autori come Attanasi ed altri (2013) evidenziano, di-mostrandolo, il fatto che quegli eventi che sono radicati nel background culturale del luogo che li ospita, possono concorrere significativamente a determinare un aumento della fiducia tra i partecipanti. Guiso e altri (2006,2009) mostrano che le persone che non vivono nella loro paese sono inclini a "esportare" il proprio grado di fiducia negli individui nel luogo in cui vivono attualmente ed in tale scenario gli eventi culturali urbani hanno una funzione di catalizzazione di tali processi.

Dal punto di vista poi degli impatti economici che gli eventi urbani hanno sul territorio esiste una vasta letteratura. Burns ed altri (1986) hanno condotto in passato uno studio molto interessante sull'impatto generato da un evento sportivo (il Gran Premio Adelaide), attraverso l'analisi di moltiplicatori di reddito e di valutazione economica nel rapporto costi-benefici. Per quanto riguarda i metodi di impatto economico, le modalità di valutazione e la previsione degli impatti materiali e immateriali di eventi possono essere trovati in Dwyer ed altri (2000a, b). Un tentativo di conciliare i modelli relativi all'impatto economico con i metodi classici di rapporto costi-benefici è stato proposto da autori come Burgan e Mules (2001). L'obiettivo principale della metodologia di analisi degli impatti economici (noto anche come "metodo di effetti") è quello di misurare gli effetti prodotti da un evento sportivo, culturale, artistico, in un'area geografica e per un periodo di tempo specifico.

Negli ultimi due decenni, questa metodologia è stata ampiamente applicata al settore culturale e più specificamente al settore degli eventi culturali (Del Barrio ed altri 2012). Altri autori come Martinello e Minnon (1990) sottolineano la portata generale di tali studi: la stima dell'importanza economica, cioè l'analisi dei flussi di attività legati all'esistenza di una determinata iniziativa

culturale. Uno studio proposto da Greffe (1990) indica come questa analisi può essere attuata attraverso una valutazione diretta delle preferenze dei clienti (metodo del valore contingente). Dopo Greffe (1990), l'analisi dell'impatto economico delle attività culturali relative ad eventi urbani tende ad adottare una metodologia comune, anche se ci sono molte differenze nella sua applicazione a seconda dei flussi e agenti sotto analisi. Dopo Greffe (1990), Seaman (2003) individua tre diversi tipi di impatti misurabili per l'economia locale e/o regionale ascrivibile a un evento culturale: effetti diretti (costi relativi alla produzione e organizzazione degli eventi), gli effetti indiretti (spese dei visitatori) e gli effetti indotti (ricadute positive sul sistema economico, all'interno o all'esterno della zona interessata dall'evento).

Alcune ricerche empiriche riguardano la percezione dei residenti e le reazioni della comunità ospitante un evento (Ritchie e McKay, 1991; Jeong e Faulkner, 1996; Fredline and Faulkner, 2000; Delamere, 2001). Reverte e Izard (2011) cercano di determinare il ruolo del capitale sociale nella pianificazione di un evento culturale prendendo in considerazione tre elementi (la motivazione, la creazione di rete interna e la leadership) che hanno un'influenza sulla organizzazione di eventi e analizzano il loro impatto sull'industria turistica locale. L'idea che gli eventi hanno il potere di rafforzare i legami comuni e unire le persone di differenti backgrounds è di Earls (1993). Arcodia e Whitford (2006) cercano di spiegare come questo accade. Secondo loro, la messa in scena di un evento è in grado di sviluppare il capitale sociale attraverso diverse valenze. In primo luogo, un evento culturale è in grado di fornire alle comunità locali strumenti economici e operativi per sviluppare le proprie risorse. In secondo luogo, favorisce la creazione di coesione sociale tra i partecipanti, dando loro l'impressione di appartenere a un'unica comunità virtuale. In terzo luogo, un evento offre sia ai residenti che ai visitatori una motivazione per celebrare il luogo che ospita l'evento.

In sostanza buona parte della letteratura tecnica di settore si esprime positivamente sugli effetti della presenza di eventi urbani e non ritiene che questi generino una generazione istantanea di capitale sociale, inoltre, quando un evento ha una forte connotazione culturale, si identifica con lo spiritus loci del-

la comunità (Getz, 1997; Yeoman et al, 2004) e di-venta facilmente espressione del "genius loci", con effetti ancora più profondi sugli individui del luogo, che sono più propensi ad agire virtuosamente per il senso di appartenenza e per il rafforzamento della posizione di identità (Fusco Girard, 2008).

Spesso, a dispetto dei corollari positivi evidenziati derivanti dalla organizzazione di eventi urbani, occorre fare i conti però anche con i vincoli di tutela dei beni artistici e culturali della città.

Ad esempio a Napoli la Direzione regionale per i beni culturali ha, in alcune occasioni, ribadito la natura di edifici monumentali sottoposti a tutela come la chiesa di San Francesco di Paola, con il suo iconografico colonnato simbolo della città, con Palazzo Salerno e con il Palazzo della Prefettura, che insieme costituiscono una zona di rispetto integrale: una fascia di 20 metri a partire dai due palazzi monumentali e da Palazzo Reale, e tutta l'area ricompresa tra i due bracci del colonnato della chiesa.

Su tale tema i cittadini sono spesso in disaccordo a dimostrazione della assenza di una idea unica e condivisa plebiscitariamente (il termine calza bene visto che ci si è riferiti proprio a quella piazza, icona classica degli eventi partenopei) sul rapporto tra benefici, anche indiretti legati allo sviluppo locale e turistico, come visto, e le limitazioni per la tutela dei beni culturali ed artistici della città.

La misura degli impatti da evento

Una delle migliori sistematicizzazioni sul tema della misura della creatività delle città è quella riassunta nel rapporto prodotto dal Centre for Cultural Policy Research, della Università of Hong Kong insieme al Home Affairs Bureau, The Hong Kong Special Administrative Region Government.

Anche Florida ha proposto un "Indice di Creatività" in base alla combinazione dei seguenti elementi: un indice tecnologico, "High-Tech Index", un indice di innovazione, "Innovation Index", una misura della dimensione della "Classe creativa" e infine un indice composto che lui chiama "Composite Diversity Index" che include i sottoindici di "Gay Index", "Bohemian Index", "Talent Index" e "MeltingPot Index".

In un successivo lavoro con Irene Tinagli (2004), Florida articola un "Euro-Creativity

Index" estendendo il suo quadro precedente al contesto europeo. Tale macro indicatore da lui proposto si compone di due indici, il "Technology Index" e il "Talent Index" compilato in modo simile a quelli che aveva già descritto nel suo lavoro "The Rise of Creative Class" e infine prevede un ultimo terzo indice, il "Tolerance Index", che è costruito e adattato al contesto europeo.

Charles Landry suggerisce un modello basato su quello che lui definisce il "ciclo della creatività", composto da cinque fasi:

- migliorare della capacità di generare idee;
- trasformare le idee in pratica;
- catturare le idee che circolano;
- creare piattaforme per la diffusione delle idee;
- disseminare le idee e promuoverle ai possibili loro fruitori.

In ciascuna di queste 5 fasi fattori come, la disponibilità di supporti istituzionali (come la famiglia, le scuole e le comunità), i valori culturali, e le risorse materiali ed immateriali, giocano un ruolo fondamentale nella generazione di un ambiente creativo.

L'"Indice di Creatività", generalmente impiegato nella Silicon Valley, è orientato a rilevare il valore delle infrastrutture culturali e sociali, a rilevare il grado di partecipazione degli individui alla vita culturale, ed è orientato a valutare l'azione delle politiche culturali e gli investimenti stanziati per promuovere e sostenere la creatività. Tale indice in gran parte è compilato sulla base di sondaggi di opinione condotti nell'area.

La misura della creatività, pertanto, passa attraverso una serie di indici la cui valorizzazione nelle diverse città del mondo consente anche un'analisi comparativa e, a tal fine, un buon cruscotto di rilevazione e misura della creatività urbana deve essere caratterizzato da Indicatori di Creatività (IC) che:

- devono rivelare la natura economica emergente delle diverse città del mondo;
- devono individuare i nuclei competitivi che contribuiscono allo sviluppo delle città del mondo;
- devono evidenziare la rilevanza della creatività nei processi di sviluppo delle città del mondo.

Le 5 C

Il sistema di IC, generalmente presenti in letteratura, si basa sul modello delle "5C":

- outcomes di Creatività
- Capitale strutturale / istituzionale

- Capitale umano
- Capitale sociale
- Capitale culturale

Misura degli outcomes di creatività

Presupposto nella progettazione delle attività di misura è che le attività creative non generino solo ritorni economici, fondamentali per la crescita economica, ma apportino vantaggi di diversa natura condivisi tra i cittadini e comunque fondamentali per la crescita sociale che deve accompagnarsi a quella economica. Gli asset di indirizzo per le metriche sono relativi a:

- “Ritorni economici della Creatività”,
- “Attività creativa del Settore economico”,
- “Ritorni non Economici” della Creatività.

Misura del capitale strutturale / istituzionale

Sono 8 gli elementi portanti del sistema di misura della creatività cittadina con riferimento al capitale strutturale/istituzionale:

- il sistema giuridico
- il tasso di corruzione
- la libertà di espressione
- il livello di sviluppo di tecnologie ICT
- il livello di sviluppo di infrastrutture sociali e culturali
- il livello di sviluppo dei servizi urbani
- il livello di sviluppo di infrastrutture finanziarie
- il livello di sviluppo dell'imprenditoria cittadina

Misura del capitale umano

L'elevata mobilità del capitale umano facilita lo scambio culturale, il trasferimento di competenze e conoscenze, nonché la generazione di nuove idee nella società.

Sono tre gli elementi di misura del capitale umano:

- la propensione di una comunità a fornire un contesto favorevole allo sviluppo di una “banca della conoscenza”.

-Gli indicatori includono Ricerca e Sviluppo (R & S) e spesa pubblica in materia di istruzione

- la disponibilità di lavoratori operanti in attività “knowledge-based”.

-Gli indicatori includono la numerosità del personale di R & S e il tasso di popolazione con gradi più elevati di istruzione.

- la mobilità del capitale umano e della popolazione.

- Gli indicatori comprendono il numero di spostamenti della popolazione in termini di arrivi dei visitatori, di partenze dei residenti, e di emigranti.

Misura del capitale sociale

Così come la tecnologia e il talento sono elementi indispensabili per un'economia creativa, altrettanto importante si rivela l'esistenza di un milieu sociale cittadino che attira, mobilita e sostiene la creatività.

Gli elementi misurabili riferiti al “capitale sociale” sono i seguenti:

- Fiducia generalizzata
- Fiducia istituzionale
- Reciprocità
- Senso di efficacia
- Cooperazione
- L'accettazione della diversità e inclusione
- L'atteggiamento nei confronti del rispetto dei diritti umani
- L'atteggiamento nei confronti degli immigrati stranieri
- La condivisione dei valori moderni
- L'identità
- La partecipazione alla vita politica
- La partecipazione sociale, tra cui il volontariato.

Una ulteriore metrica è fornita anche dai dati relativa alle donazioni aziendali e private, nonché dalle informazioni relative alla spesa del settore pubblico per il benessere sociale (spesa per il welfare), che indica la propensione ed i livelli delle risorse disponibili per lo sviluppo del capitale sociale.

Misura del capitale culturale

Un ambiente sociale favorevole alla partecipazione dei cittadini alle attività culturali, produce nuove idee e quindi migliora anche la creatività del luogo.

Nell'approccio metrologico, tre sono gli aspetti importanti del capitale culturale in una comunità:

- le risorse del settore pubblico e dell'intera comunità destinate allo sviluppo delle arti e della cultura;
- i diritti di proprietà intellettuale in ambito culturale;
- il grado di partecipazione alle iniziative culturali in una comunità.

References

- Del Barrio, M.J., Devesa, M., Herrero, L.C., 2012. Evaluating intangible cultural heritage: the case of cultural festivals. *City, Culture and Society* 3, 235–244.
- Delamere, T.A., 2001. Development of a scale to measure resident attitudes toward the social impacts of community festivals. Part II: Verification of the scale. *Event Management* 7, 25–38.
- Getz, D., 1997. *Event Management and Event Tourism*. Cognizant, New York.
- De Falco S., (2016) *Vesuvius Valley: perché Napoli è la città più innovativa al mondo?* Cultura Nova edizioni.
- Ritchie, B., McKay, S., 1991. Impact of a mega event on host region awareness: a longitudinal study. *Journal of Travel Research* 30, 3–10.
- Arcodia, C., Whitford, M., 2006. Festival attendance and the development of social capital. *Journal of Convention & Event Tourism* 8, 1–18.
- Fusco Girard, L., 2008. Cultural tourism: from culture fruition to culture communication and production. *International Journal Services Technology and Management* 10, 15–28.

Il marketing urbano esperienziale ed emozionale: il caso del Mediolanum forum di Assago

Rosa Ambrosio, Stefano de Falco, Ludovico D'Aniello, Pasquale Galasso, Monica Mauro, Michela Migliaro, Giacomo Tavilla, Tania Tufano

Sommario

Il nostro elaborato si propone di valutare la gestione di eventi di intrattenimento a cura di Live Nation Srl prendendo in considerazione la struttura del Mediolanum Forum di Assago. Si è tenuto conto sia di dati aziendali sia degli indici di gradimento dei fruitori, il cui apprezzamento è certamente rilevante per assicurare il buon andamento di un'azienda.

E' stata condotta un'analisi di indicatori interni ed esterni ed è stata valutata l'esistenza di correlazione tra di essi. Sono state individuate le possibili azioni correttive che potrebbero migliorare il servizio offerto dalla società e di conseguenza accrescere l'immagine di essa.

Introduzione

Gli eventi rappresentano una leva di comunicazione e sono sempre più percepiti come fondamentali all'interno del mix di attività sociali. Per questo occorre attribuire elementi guida organizzativi fondamentali per garantire la riuscita, tant'è che essi richiedono una forte capacità di pianificazione, grosse dosi di creatività, capacità di gestione e attitudine a coordinare competenze diverse. Molto spesso ci si concentra esclusivamente sulla disponibilità o la reperibilità di risorse economiche per la realizzazione di un evento, trascurando il fatto che il suo successo dipende da un mix di numerosi fattori, tutti ugualmente importanti.

Occorre premettere che, da sempre, la storia dell'umanità è una storia di eventi. Dalle cerimonie religiose, ai festival, ai mercati, la storia dell'uomo è costellata da eventi e cerimonie. E anche oggi eventi come il G8 o le Olimpiadi, concerti o i campionati di calcio, sono al centro dell'attenzione dei media e dell'opinione pubblica a livello mondiale.

Secondo la Consulta degli eventi di Assago

“l'evento è una leva di marketing emozionale ed esperienziale, coerentemente inserita nel piano di comunicazione, finalizzata a generare un orientamento positivo verso un marchio, un prodotto, un servizio, un'istituzione, per mezzo di azioni costruite attraverso contenuti di comunicazione, spettacolo, interazione e contatto”.

Descrizione dell'ambito di applicazione

Live Nation Entertainment è l'azienda più grande del mondo nell'organizzazione di spettacoli dal vivo ed è composta da quattro società leader di mercato: Ticketmaster.com, Live Nation Concerts, Front Line Management Group e Live Nation Network. La compagnia è stata fondata nel 2005 a Beverly Hills in California con il nome Live Nation e nel 2010 si è unita appunto con le altre quattro società creando Live Nation Entertainment. Ticketmaster.com è il leader mondiale nella vendita di biglietti per eventi e uno dei cinque siti di e-commerce più importanti a livello mondiale, con oltre 26 milioni di visitatori unici al mese. Live Nation Concerts produce più di 20,000 spettacoli all'anno per oltre 2,000 artisti a livello mondiale. Front Line è la più importante società di management di artisti nel mondo e rappresenta oltre 250 artisti. Queste quattro società contribuiscono allo sviluppo di Live Nation Network, il provider leader di soluzioni di marketing per l'entertainment, consentendo ad oltre 800 inserzionisti di raggiungere 200 milioni di consumatori all'anno, attraverso gli eventi musicali e le piattaforme digitali di Live Nation.

Live Nation si impegna ad offrire un servizio sempre più adeguato alle esigenze ed alle aspettative del proprio cliente, per questo è sempre attenta a recepire e a prevenire ogni sua necessità. Riconosce al Cliente il diritto di formulare suggerimenti, di inoltrare reclami e di ottenere qualsiasi informazione che lo riguarda. Nell'erogazione dei propri servizi, Live Nation garantisce un uguale trattamento a tutti i cittadini senza distinzione di nazionalità, sesso, razza, lingua, religione e opinioni politiche. Purtroppo, molto spesso, i servizi erogati da Live Nation non tengono conto del peso che essi hanno sul sistema urbano.

Mediolanum forum di Assago (Milano): oggetto della nostra attività di qualificazione è



Figura 1 Il Forum utilizzato durante la finale dell'edizione di X Factor Italia



Figura 2 Il Forum utilizzato durante gli MTV EMA 2015

il servizio erogato da parte della società Live Nation in una delle location più utilizzate per le performance di artisti internazionali e non.

Il Forum di Milano, oggi Mediolanum Forum, nato nel 1990, è il principale spazio polifunzionale coperto del Nord Italia. Sviluppato su tre livelli per un totale di 40.000 mq, grazie alla sua modularità e all'adattabilità a qualsiasi tipo di evento, è diventato negli anni un punto di riferimento per la realizzazione delle più grandi manifestazioni internazionali: concerti dei più noti artisti, eventi sportivi di primaria importanza, spettacoli, convention aziendali, manifestazioni fieristiche, mostre, concorsi, produzioni televisive (tra cui X Factor Italia e gli MTV EMA nel 2015) ed eventi più contenuti nelle dimensioni, come cene di gala e pre o after show.

Il Mediolanum Forum dispone di vari spazi interni, diversi per dimensioni e caratteristiche, che possono essere utilizzati in contemporanea oppure separatamente a seconda della tipologia di evento: oltre all'Arena Centrale, sono disponibili le Sale Premium, Gallery, Gold, gli spazi di Quota Otto e diversi spazi esterni. Infine l'anello più alto dell'Arena (Quota Ventuno) ospita lo "Sky Belvedere", ambiente raffinato che si affaccia direttamente sul parterre e che è possibile ri-

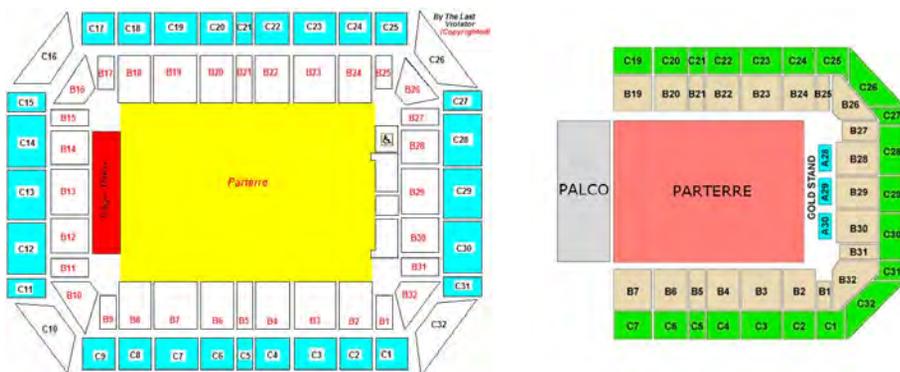


Figure 3,4 – Planimetrie ambito di intervento

Parterre 2808 mq	Servizi tecnici
Altezza 16,40 m	Sala regia
Dimensioni: parterre con tribune chiuse 39x72m	Impianto elettronico: 1 da 63A 3F; 8 da 16A F; 6 da 16A 3F; 2 da 32A F
Parterre con tribune aperte 30x61m; NR. 3 ingressi + 2 scale mobili	Quadro con presa da 32A 3F; presa da 32A F; presa da 16A F
L'area può essere ridotta con tela scenografica nera	Gruppo da: presa da 63A 3F; presa da 32A 3F; 16A F
Possibilità di sospensione suono/luci: portata 350 G/ML trave	Altri servizi
Capienza massima 11000 posti	Accessi montacarichi Y E K: 5,45x2,65x2,70H M 6000 kg
	Accessi rampe W E K: larghezza 3,20m altezza 4m
	Camminamento passerelle: larghezza 1,20m
	NR camerini: 12

Tabella I – Descrizione dell'ambito di intervento

FASE	FATTORE CRITICO	INDICATORI	
		Interni	Esterni
Acquisto del biglietto	Disponibilità biglietti	Quantità di biglietti	Tempo rilevato dal cliente per l'acquisto
	Costi biglietti	Prezzo	Percezione del prezzo
Attesa	Massimizzare la sicurezza	Presenza addetti alla sicurezza	Percezione della sicurezza
	Migliorare il comfort	Presenza dei servizi necessari	Grado d'adempimento del servizio
Concerto	Rendere più confortevole e sicuro il parterre	Affollamento	Percezione del grado di affollamento
Uscita	Potenziamento della riorganizzazione del flusso di uscita	Contributo dell'organizzazione allo smaltimento del flusso	Grado di adempimento al deflusso

Tabella II – Correlazione fase-fattore critico-indicatori

servare in esclusiva per conferenze stampa, meeting e attività di corporate hospitality. Il Mediolanum Forum ha un'ampia disponibilità di parcheggi dedicati ed è raggiunto da una fermata della Linea 2 della Metropolitana Milanese. L'Arena Centrale è il cuore del Mediolanum Forum. Collocata alla quota di

4,6 metri rispetto al livello stradale, è lo spazio più ampio tra quelli disponibili nell'impianto. L'Arena Centrale - oltre ad ospitare i concerti delle più note star internazionali della musica, grandi spettacoli ed eventi sportivi con diverse configurazioni e superfici - è sede ideale per convention aziendali

con assetti diversi, cene di gala e ricevimenti, concorsi ed eventi fieristici. Un sistema di oscuramento delle tribune permette di ridurre la capienza da 11.000 a 3.500 posti, mentre il solo parterre può ospitare oltre 2.000 persone sedute. Lungo due lati dell'Arena, si trovano 12 camerini di diverse dimensioni, disponibili come spazi di servizio, mentre il carico e scarico degli allestimenti avviene attraverso 2 carraie, che conducono direttamente al parterre, e tramite un capiente montacarichi. La versatilità dell'Arena Centrale è completata dallo sviluppo verticale dello spazio, che permette ogni tipologia di appendimento di carichi sospesi.

Blueprint dei processi

L'obiettivo della mappatura secondo la logica blue-print è quello di dettagliare le fasi del processo e la sequenzialità delle stesse. Il processo si compone di macro fasi tra le quali distinguiamo:

a) Acquisto del biglietto: il cliente sulla piattaforma online, o presso i rivenditori autorizzati Ticketone, acquista il biglietto dell'evento seguendo le indicazioni riportate sul sito web.

Si effettua l'accesso a Ticketone o a Live Nation, si seleziona l'evento e si procede all'acquisto del biglietto a seconda delle proprie preferenze di posto (parterre o anelli numerati); si provvede all'inserimento dei dati personali del cliente e al successivo pagamento; si attende l'email di conferma e infine c'è il ritiro dei biglietti (ritiro presso la biglietteria in loco; ritiro attraverso corriere espresso Italia o ritiro momentaneo se lo si è comprato tramite botteghino).

b) Fruizione del servizio: il cliente partecipa all'evento dopo aver effettuato una fila più o meno lunga e aver subito dei controlli più o meno attenti. Alla conclusione il cliente esce dall'arena.

Nella tabella 2 sono indicati le fasi, i fattori critici e gli indicatori che saranno oggetto di uno specifico monitoraggio.

Analisi degli indicatori

INDICATORI ESTERNI

1. TEMPO PER L'ACQUISTO

E' inteso come la disponibilità di tempo per procedere con l'acquisto del biglietto sul sito o in botteghino.

2. PREZZO

Per la gran parte degli utenti il prezzo risulta

Disponibilità scale mobili	Funzionalità scale mobili	% Scale mobili funzionanti
2		
Disponibilità ingressi	Funzionalità ingressi	% Ingressi
3	3	100%
Disponibilità wc agibili	Funzionalità wc agibili	% wc agibili
12	8	
Disponibilità parcheggio 5 500 posti	Funzionalità parcheggio	

Tabella III – Dati erogazione servizio

	Numero di persone intervistate									
Sicurezza	1	2	1	1	2			2	3	3
Organizzazione	1	1	1	1	1	4	3	3	2	4

Tabella IV – Dati rilevazione

COMFORT											
Servizi di comfort	Numero di persone intervistate										
Tempo dell'acquisto	2	1	2	2	3	3	1	2	2	1	
Percezione del prezzo	2	2	2	2	3	1	2	3	3	2	
Grado di affollamento	2	1	1	2	3	4		2	2	2	
Servizi igienici	1	1	1	1	3		1	1		3	
Parcheggi	1	1		1		4	1		4	3	
Bar/ ristoranti			1						2	2	
Servizi di pulizia	1	1	1		4		4	4	4	4	
Acustica					4			3	4	4	

Tabella V - Comfort

INDICATORI ESTERNI	IMPORTANZA DEL PARAMETRO (valore medio)
Tempo per l'acquisto	1,9
Percezione del prezzo	2,2
Grado di affollamento	2,4
Servizi igienici	1,2
Parcheggi	1,5
Bar/Ristoranti	0,5
Servizi di pulizia	2,3
Acustica	1,5
Sicurezza	1,5
Organizzazione	2,1

Tabella VI – Analisi ponderale dei parametri

essere moderato, anche se –essendo un fattore legato alla soggettività dei fruitori e dunque opinabile- è un valore arbitrario.

3. SICUREZZA

Questo parametro è stato usato per indicare il grado di soddisfazione degli utenti riguardo la sicurezza e quindi se il palazzetto è percepito come un luogo sicuro. Si tratta di un concetto difficilmente traducibile nella vita reale anche se l'applicazione delle norme di sicurezza rende più difficile il verificarsi di eventi dannosi e di incidenti.

4. GRADO ADEMPIMENTO DEL SERVIZIO

E' il parametro che indica quanto il cliente è soddisfatto del servizio generale offerto dall'azienda, vale a dire se quest'ultima è attenta alle esigenze del cliente e risponde prontamente ai vari problemi che possono sorgere.

5. GRADO DI AFFOLLAMENTO

E' inteso come la modalità tramite la quale Live Nation è capace di gestire la folla ma anche la disponibilità ad offrire servizi gratuiti (in particolare durante i grandi eventi) o il modo in cui organizza gli spazi interni ed esterni.

6. ADEMPIMENTO DEL DEFLUSSO

E' il parametro che descrive come l'azienda ha gestito e gestisce il traffico di persone ed auto al termine di un evento.

INDICATORI INTERNI

7. QUANTITA' BIGLIETTI

Questo parametro indica il numero di biglietti che Live Nation mette in vendita per gli utenti.

8. PREZZO

E' l'indicatore che stabilisce quanto costa il biglietto, differenziandolo per posizione della postazione scelta dal cliente.

9. ADDETTI ALLA SICUREZZA

L'organizzazione della folla è importante durante i vari eventi che si tengono nel Mediolanum, per questo l'azienda deve occuparsi di dare agli utenti la possibilità di essere in un luogo sicuro con la vigilanza di personale addetto.

10. SERVIZI NECESSARI

E' compito di Live Nation assicurare agli utenti la possibilità di avere il numero di servizi necessari, quali bagni, punti di ristoro e di soccorso, che rispondano alla quantità di persone presenti.

11. AFFOLLAMENTO

Il traffico di persone e di auto che si crea deve essere gestito al meglio per rispettare le

norme di sicurezza; per tale motivo è compito della società assicurare punti di fuga e di smaltimento della folla ma anche di creare apposite aree al riparo per coloro che aspettano in fila fuori al palazzetto.

12. DEFLUSSO

L'azienda al termine degli spettacoli deve dunque fornire un proprio contributo permettendo così uno scorrimento controllato di auto e di persone.

Analisi degli indicatori interni ed esterni

Al fine di raggiungere la customer satisfaction ci si propone di verificare i fattori distintivi del servizio offerto: l'analisi si sviluppa seguendo una duplice prospettiva, quella dal lato interno dell'azienda e quella dal lato esterno, rappresentata dal giudizio e dalle attese del cliente.

Procedendo su questi due binari lo studio si è focalizzato su alcuni significativi indici di qualità che puntano alla valutazione delle leve fondamentali del servizio: dal punto di vista interno abbiamo reperito le informazioni dal sito internet ufficiale LIVE NATION: sicurezza, comfort, affollamento, costo dei biglietti e disponibilità per l'evento, contributo dell'organizzazione allo smaltimento del flusso di persone e mezzi. Questi parametri sono fondamentali quanto strutturali nell'adempimento delle caratteristiche basilari del servizio in quanto possono impattare sull'immagine e il costo dell'azienda.

La poca attenzione all'incolumità del cliente, eccessivi reclami per i servizi igienici, l'inefficiente manutenzione e pulizia e l'eccessivo affollamento del palazzetto potrebbero determinare un peggioramento della qualità percepita dal cliente ed indurre lo stesso a preferire altre soluzioni compromettendo l'aspetto concorrenziale della società con un sicuro riverbero sui costi e sull'utile per l'azienda.

Indicatori interni

Sito web

- Chiarezza del sito, interfaccia intuitiva.
- L'evento è ben pubblicizzato sui social network e sul sito ufficiale.

Sicurezza

- Numeri addetti della sicurezza rispetto al totale dei clienti
- Riorganizzazione dei flussi dei canali di entrata e di uscita

Distribuzione e allestimento dei servizi necessari

- Bagni chimici esterni

- Coperture esterne provvisorie

Servizi per i disabili

- Posti per diversamente abili e percorsi interni

L'azienda, inoltre, tiene conto ai fini di una efficiente e buona erogazione del servizio, del funzionamento delle attrezzature di supporto:

Dal punto di vista esterno, dal lato utente, abbiamo realizzato interviste personalmente ai fruitori e tramite una piattaforma per recensioni.

Abbiamo considerato, dallo step iniziale dell'acquisto del biglietto dal sito LIVE NATION, la sicurezza della struttura garantita dal Forum di Assago, la gestione del flusso delle persone all'interno e all'uscita del concerto ed infine il comfort.

Il cliente ritiene necessario alcuni fattori come la disponibilità e igiene dei wc, il funzionamento delle scale mobili, la facilità di trovare posti auto, la comodità di trovare bar e ristoranti all'interno della struttura e la convenzione con l'hotel esterno H2C.

L'importanza del fattore di qualità considerato viene quantificato con una scala di valutazione comprendente valori tra 1 e 4. Tali valori sono:

- 1 - giudizio negativo
- 2 - giudizio mediocre
- 3 - giudizio buono
- 4 - giudizio ottimo.

Sito web

- Il cliente chiede che il sito sia semplice, intuitivo e veloce nell'acquisto del biglietto e nel interfacciarsi con il sistema.

Sicurezza

Sicurezza (numero di addetti proporzionato alle persone), organizzazione dei flussi esterni e congestione del traffico (inizio e fine concerto)

Comfort

- Grado di affollamento
- Accesso ADSL e Wi-fi
- Servizi igienici
- Parcheggi
- Bar e ristoranti (9 nel forum)
- Servizi di pulizia
- Acustica

Durante le interviste e i sondaggi ai fruitori è emerso che il servizio ADSL e wifi pubblicizzato dal sito ufficiale del forum di Assago non è poi disponibile per i clienti.

Successivamente all'individuazione e all'analisi degli indicatori ci siamo preoccupati

di confrontare l'importanza che i clienti hanno attribuito agli indicatori, riprendendo le valutazioni ricavate con le recensioni e i questionari:

Dalla tabella VI si evince che per il cliente i fattori che hanno maggior peso ai fini della massimizzazione del proprio livello di soddisfazione sono la percezione del grado di affollamento (indicatore esterno) e la quantità di biglietti (indicatore interno). Tramite le preferenze del cliente ci è quindi pervenuta un primo segnale evidenziante i fattori critici sui quali approfondire l'intensità delle interrelazioni con gli altri indicatori.

In prima istanza la procedura di analisi dell'intensità si basa sul raffronto tra gli indicatori interni, utili all'azienda per avere informazioni guida sull'andamento dei parametri caratteristici interni, e quelli esterni, che naturalmente sono indice della soddisfazione e della percezione del cliente. Abbiamo espresso tramite una scala valutativa, la quale si distingue in 5 categorie di punteggio, l'influenza tra gli indicatori.

Le 6 categorie di punteggio sono:

- Punteggio = 0 (influenza nulla)
- Punteggio = 1 (influenza bassa)
- Punteggio = 2 (influenza medio-bassa)
- Punteggio = 3 (influenza media-alta)
- Punteggio = 4 (influenza alta)

Queste valutazioni sono state effettuate in base a considerazioni su materiale informativo reperito. Abbiamo poi costruito uno schema grafico relazionale: sulle righe sono presenti gli indicatori esterni mentre sulle colonne ritroviamo gli indicatori interni. Negli incroci riscontriamo la valutazione sotto forma di punteggio per ogni singola ripercussione tra l'indicatore interno considerato e tutti gli indicatori esterni ad esso collegato. I punteggi maggiori sono stati totalizzati dagli indici interni: "quantità di biglietti" e "affollamento" (20 punti) e da quello esterno "percezione del grado di affollamento" (25 punti) come in tabella VII.

Alla fine di questa attenta analisi abbiamo individuato come coppia di indicatori correlabili sovrappollamento-quantità di biglietti.

Correlazione tra indicatori interni ed esterni

Ci proponiamo ora di valutare la correlazione tra la percezione dell'affollamento (indicatore interno) durante concerti nazionali o internazionali e la quantità di biglietti (indicatore esterno), entrambi presi in considerazione durante i primi tre mesi dell'anno

Indicatori interni	Quantità biglietti	Prezzo	Presenza addetti sicurezza	Presenza servizi necessari	Affollamento	Contributo dell'organizzazione allo smaltimento dei flussi	Totale
Indicatori esterni Tempo per l'acquisto	4						4
Percezione del prezzo	3	1		2	3		9
Percezione della sicurezza	3		2		3	2	10
Grado di adempimento del servizio	2		4	4	5	5	20
Percezione grado di affollamento	4	2	5	5	4	5	25
Grado di adempimento del deflusso	4		5		5	4	23
Totale	20	3	16	16	20	16	

Tabella VII Matrice indicatori

N A Z I O N A L E	Artista	Data	Quantità di biglietti	Percezione del grado di affollamento
	Fedez	21/03/2015	13.883 biglietti	94%
	Fedez	22/03/2015	13.878 biglietti	94%
	Ligabue	18/03/2015	12.524 biglietti	85%
	Ligabue	17/03/2015	12.364 biglietti	84%
	Francesco De Gregori	23/03/2015	11.671 biglietti	79%
I N T E R N A Z I O N A L E	Katy Perry	21/02/2015	11.340 biglietti	77%
	Ed Sheeran	27/01/2015	10.902 biglietti	74%
	Queen and Adam Lambert	10/02/2015	10.589 biglietti	72%
	Alt-J	14/04/2015	10.400 biglietti	70%

Posti a sedere	12.700
Parterre	2.000
Totale	14.700

Tabella VIII – Analisi di correlazione INT-EXT

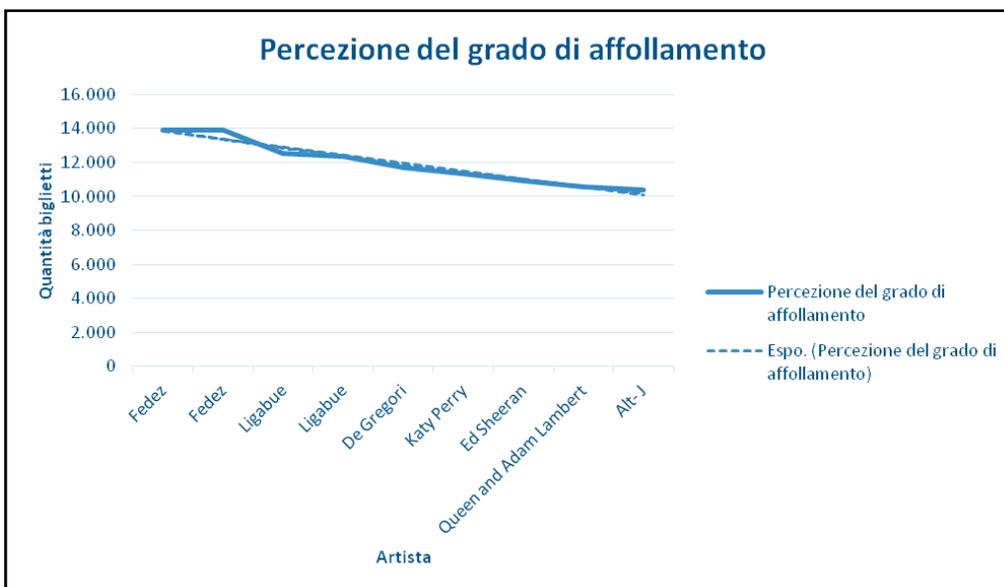


Figura 5 – Percezione grado di affollamento-artista

2015. I dati che abbiamo utilizzato sono quelli che derivano dalle precedenti rilevazioni effettuate per calcolare i valori dei singoli indicatori. Abbiamo ipotizzato che la quantità dei biglietti venduti, da artisti internazionali e non, influisce sul grado di affollamento. Riportiamo in tabella VIII i dati relativi alle misurazioni del sovraffollamento con affiancato il corrispondente dato riferito agli artisti che si sono esibiti.

Azioni Correttive

In base all'analisi che abbiamo svolto, con i parametri usati, gli indicatori che hanno un'influenza sull'andamento dell'evento e la sua gestione e conseguentemente sul transito urbano sono: il sovraffollamento e la quantità dei biglietti.

Tramite il legame correlativo siamo a conoscenza che il sovraffollamento è anche una possibile causa di variazioni riflessa sull'indicatore quantità di biglietti quindi noi proponiamo di modificare i fattori d'influenza dell'indicatore esterno (sovraffollamento) con:

- l'aumento del personale addetto alla sicurezza per l'entrata e l'uscita
- l'aumento di punti di accesso e di uscita
- complessivo miglioramento dei servizi igienico-sanitari comprendenti la pulizia
- alleggerire il carico urbano dovuto all'affluenza di persone

a) a seconda dei biglietti venduti e quindi dell'affluenza prevista, il palazzetto deve occuparsi di intensificare il personale che gestisca al meglio il traffico delle persone sia in entrata che la loro affluenza a fine spettacolo b) per favorire il deflusso degli usufruenti, la struttura dovrebbe aumentare i punti di entrata e successivamente di uscita così da favorire un maggiore scorrimento della folla che si produce durante gli eventi.

Nel grafico di figura 7 abbiamo analizzato sull'asse delle ascisse il numero di ingressi e di uscite mentre sull'asse delle ordinate abbiamo analizzato il numero di persone che partecipa a un evento. Dal grafico si evince che la folla verrebbe meglio gestita se si aumentassero il numero di accessi.

c) per la quantità di persone che partecipa agli eventi nella struttura è necessario che ci sia un ampliamento di personale addetto alla pulizia e dello stesso servizio, cosicché non si crei folla o, nei peggiori dei casi, un disservizio

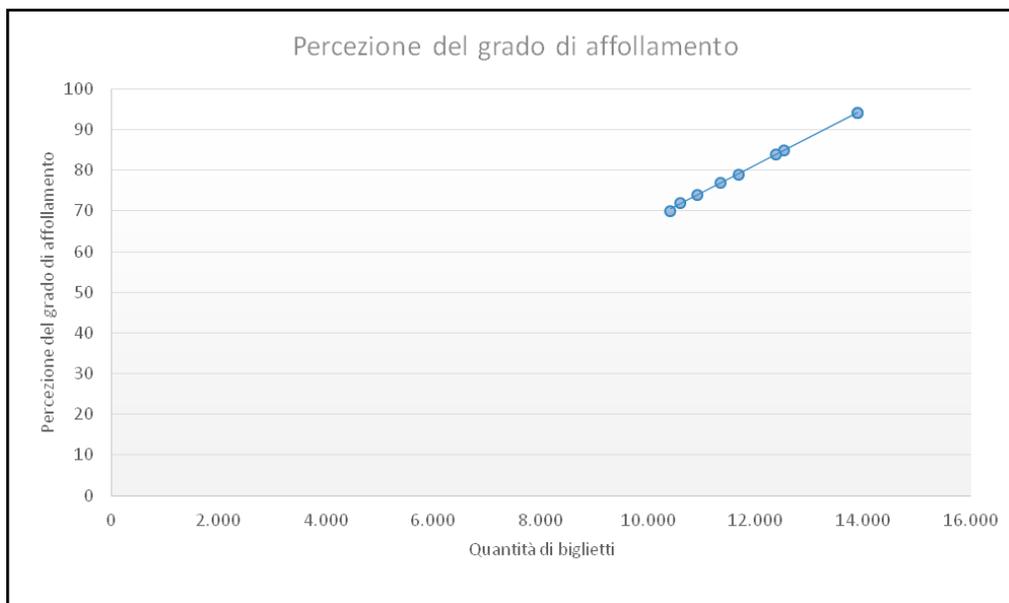


Figura 6 – Percezione grado di affollamento-quantità biglietti

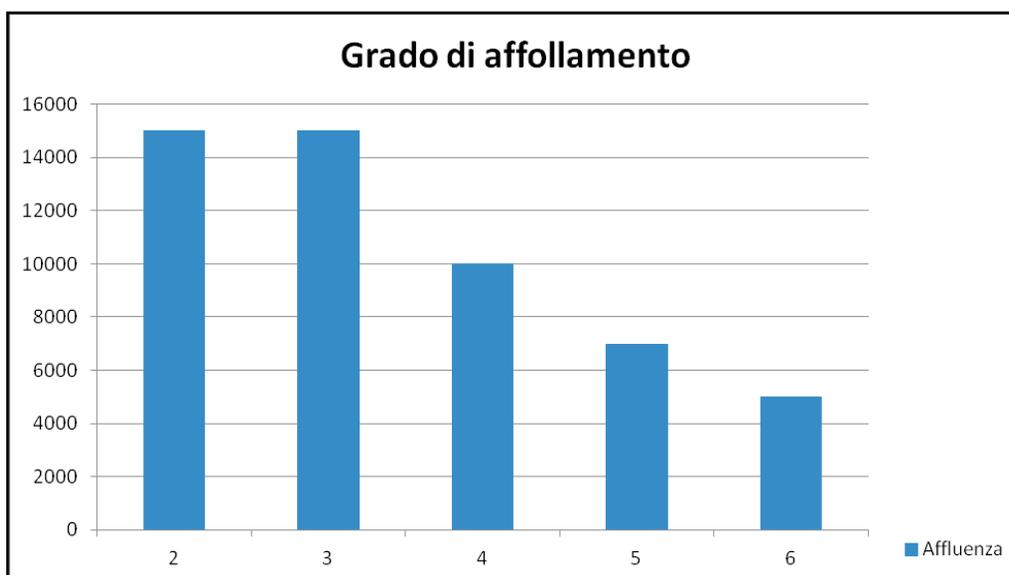


Figura 7 –Grado di affollamento-affluenza

Azioni correttive		Fase Blueprint
a)	L'aumento del personale addetto alla sicurezza per l'entrata e l'uscita	Attesa
		Concerto
		Uscita
b)	L'aumento di punti di accesso e di uscita	Attesa
		Uscita
c)	Complessivo miglioramento dei servizi igienico-sanitari comprendenti la pulizia	Attesa
		Concerto
d)	Alleggerire il carico urbano dovuto all'affluenza di persone	Uscita

Tabella IX – Corrispondenza azione correttiva-fase blueprint

d) per migliorare lo scorrimento di auto e persone, l'azienda potrebbe disporre di ulteriori servizi di smaltimento del traffico:

1. limitare la circolazione di alcune categorie di veicoli per accertate e motivate esigenze di prevenzione della sicurezza;
2. offrire servizi-navetta per raggiungere gratuitamente i principali punti nodali (stazione, metropolitana, aeroporto ecc.), ancor meglio se in accordo con l'amministrazione della città metropolitana di Milano;
3. Ampliare la disponibilità di corse di mezzi pubblici istituendo delle fasce speciali negli orari terminali degli spettacoli;
4. riservare limitati spazi alla sosta dei veicoli degli organi di polizia stradale, dei vigili del fuoco, dei servizi di soccorso, nonché di quelli adibiti al servizio di persone con limitata o impedita capacità motoria, munite del contrassegno speciale.

Le azione correttive esposte precedentemente sono tutte finalizzate al miglioramento della qualità del servizio e dell'immagine complessiva dell'azienda e mirano in particolare a ottimizzare il livello di soddisfazione del cliente attraverso una corretta gestione della folla, parametro esterno indicativo della qualità del servizio.

Efficienza nei servizi urbani: Il caso del CSBNO – “Culture Socialità Biblioteche Network” della città metropolitana di Milano

Federica Ammaturo, Stefano de Falco, Lucia Graziano, Katia Federico, Serena Scarano

Sommario

Il nostro elaborato si propone di valutare i processi di connessione e i servizi offerti dalle cooperazioni bibliotecarie intercomunali. Nello specifico andremo ad analizzare quella appartenente alla rete CSBNO, attiva nell’hinterland milanese.

Si è tenuto conto sia di dati aziendali sia delle aspettative di coloro che usufruiscono quotidianamente dei servizi bibliotecari, la cui soddisfazione è sicuramente uno degli elementi fondamentali per assicurare il successo di una azienda.

Andremo inoltre ad individuare le possibili aree di miglioramento e le possibili azioni correttive che potrebbero migliorare il servizio, massimizzare la customer satisfaction e quindi migliorare l’immagine dell’azienda. Andremo ad individuare l’ambito in cui CSBNO svolge le sue funzioni a stretto contatto con il sistema urbano della Città Metropolitana di Milano; Il catalogo dei servizi del CSBNO; la normativa di riferimento in merito all’acquisizione di tali servizi; approfondiremo poi il bilancio previsione 2017 – 2016, che verrà rivisto a seguito delle possibili azioni correttive che verranno proposte nella parte conclusiva.

Il fulcro dell’analisi è il Blueprint di progetto, nel quale verranno individuate le fasi che poi, in un successivo passaggio, saranno articolate e analizzate in maniera tale da assegnare ad ognuna un indicatore interno ed uno esterno. Tali indicatori sono utili ad analizzare la qualità del servizio offerto sulla base della percezione dell’utente e dei disagi apparenti.

Questo contributo rappresenta quello che dovrebbe essere considerato da un’azienda come l’accompagnamento, il supporto in un modello di gestione che tenga conto delle risorse umane ed economiche e al loro variare



Figura 1 – Distribuzione geografica delle biblioteche del CSBNO

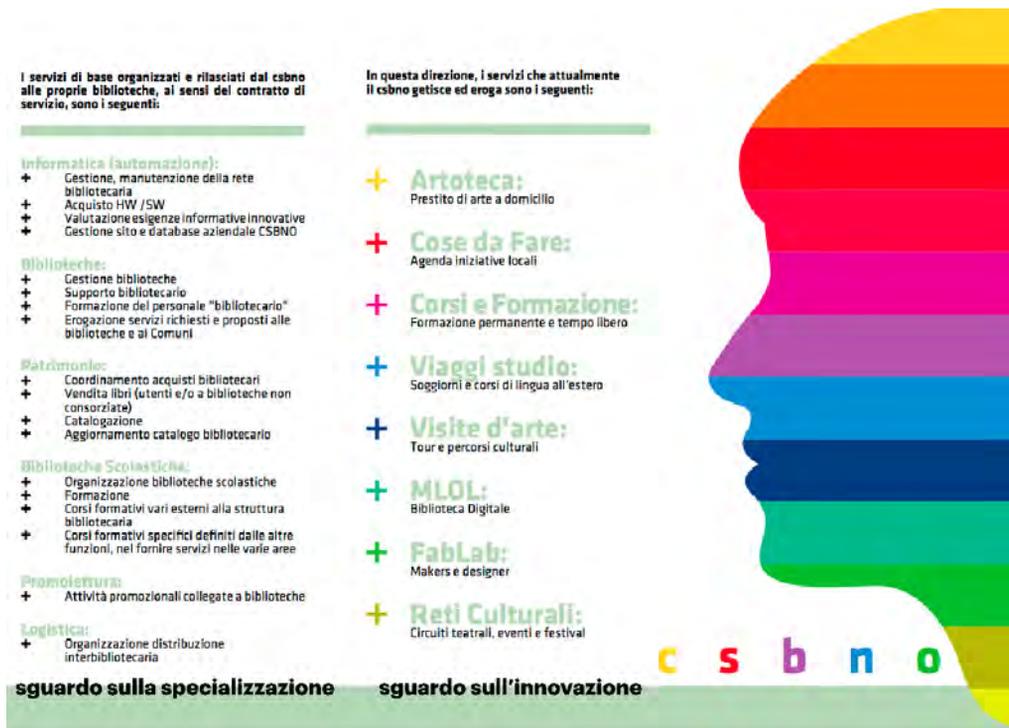


Figura 2 – I servizi erogati dal CSBNO

nel tempo, ma che soprattutto metta al centro i fruitori di un servizio per rimodulare e correggere il funzionamento dello stesso.

Introduzione: descrizione dell’ambito di intervento

Un buon modello di gestione deve poggiare su pilastri quali il coinvolgimento di tutto il personale, la documentazione dell’attività e l’atteggiamento volto al miglioramento

continuo (il Kaizen giapponese). Procedere secondo una strategia Kaizen significa che “non passa giorno senza che si produca qualche miglioramento all’interno dell’azienda”. Bisogna sì conoscere il metodo di produzione di servizi e avere un buon metodo di controllo per garantire che la produzione rispetti i limiti di specifica stabiliti e che il servizio rispetti gli standard, ma risulta necessario, laddove la qualità è diventata una vera e pro-

pria strategia competitiva parte della missione aziendale, provvedere al continuo miglioramento delle attività, per ridurre i costi ed incrementare la qualità dei beni prodotti e dei servizi erogati.

Il CSBNO - Culture Socialità Biblioteche Network Operativo (ex Consorzio Sistema Bibliotecario Nord Ovest) è un'azienda speciale consortile, compartecipata da 33 Comuni della Città Metropolitana di Milano:

Arese, Baranzate, Bollate, Bresso, Busto Garolfo, Canegrate, Cerro Maggiore, Cesate, Cinisello Balsamo, Cormano, Cornaredo, Cusano Milanino, Garbagnate Milanese, Dairago, Lainate, Legnano, Nerviano, Novate Milanese, Paderno Dugnano, Parabiago, Pero, Pogliano Milanese, Pagnanico Milanese, Rescaldina, Rho, San Giorgio su Legnano, San Vittore Olona, Senago, Sesto San Giovanni, Settimo Milanese, Solaro, Vanzago, Villa Cortese.

Attualmente, la rete CSBNO comprende 54 biblioteche, di cui 44 di pubblica lettura, 7 scolastiche, 2 speciali e 1 d'impresa, oltre al Teatro Città di Legnano Talisio Tirinnanzi.

Il CSBNO asce nel 1997 con lo scopo di promuovere e gestire servizi per l'esercizio di attività volte a promuovere l'innovazione e fornire servizi nel quadro della cooperazione bibliotecaria intercomunale. L'organico attuale che compone il CSBNO (circa 45 dipendenti) è il risultato di una storia che parte negli anni ottanta. Il CSBNO si muove su un terreno in continua trasformazione per questo costituisce un esempio di organizzazione liquida.

Oltre ai 45 dipendenti dell'azienda, possono essere considerate risorse della rete i bibliotecari e gli assistenti di biblioteca che operano presso le biblioteche aderenti, anche se sono formalmente dipendenti dei comuni della biblioteca. Ad oggi è sempre più difficile distinguere fra servizi "del" CSBNO e servizi "delle" biblioteche (intese come realtà singole e svincolate dalla rete).

I clienti del CSBNO sono sempre più spesso e sempre di più gli utenti delle biblioteche, i quali sono i primi a non saper cogliere la differenza fra biblioteca singola e CSBNO, ma sempre di più utilizzano servizi che sono ascrivibili alla rete, al fatto che la biblioteca, luogo fisico, si allarghi a dismisura verso il luogo virtuale. La funzione principale della centralizzazione della gestione delle attività trasversali è la valorizzazione delle comunità locali: le biblioteche, liberate dalle incom-

benze più strettamente gestionali, si concentrano sulle risposte ai bisogni e alle istanze della comunità a cui rispondono direttamente. Il modello organizzativo del CSBNO grazie alla tecnologia di rete ha consentito la realizzazione di importantissime economie di scala che, sapientemente reinvestite, hanno portato ad un alto livello dei servizi erogati.

La biblioteca è divenuta punto di riferimento non solo per utenti e cittadini ma per tutte le realtà locali che lavorano sui temi della cultura.

Ciò ha consentito alla biblioteca di affermarsi come agenzia per la cultura. Servizi, attività, eventi, comunicazione e promozione per e della cultura locale passano dalla biblioteca la quale mette a disposizione spazi fisici (sempre più di valore sia per dimensioni e qualità, sia per tecnologia disponibile e competenze) e strumenti di comunicazione social.

La rete rappresentata dal CSBNO rappresenta dunque l'infrastruttura su cui può appoggiarsi lo sviluppo e la valorizzazione culturale (materiale e immateriale) del territorio.

Le biblioteche da sempre sono il luogo in cui le relazioni avvengono: con i cittadini, con le associazioni, con le realtà della cultura e del terzo settore. Sono il servizio pubblico più conosciuto grazie ad una diffusione capillare.

Più che le reti museali, al di là dei neonati sistemi culturali, il CSBNO vanta un'esperienza storica di cooperazione e collaborazione per l'ottimizzazione delle risorse, la realizzazione di economie di scala nella gestione integrata dei servizi, la capacità di lettura dei bisogni e di elaborare le conseguenti risposte.

Il catalogo dei servizi del CSBNO si compone di un'offerta ampia e personalizzabile.

1 Gestione della biblioteca, del servizio informatico e dello sportello informativo

Forti di una esperienza ventennale e di una consolidata rete di fornitori e collaboratori, l'azienda è in grado di offrire ai comuni o alle reti di comuni un pacchetto completo di organizzazione e gestione dei servizi bibliotecari (in conformità con la normativa vigente e alle linee guida del Manifesto IFLA/Unesco sulle biblioteche pubbliche), che comprende il personale qualificato, gestione e custodia dei locali, aggiornamento delle raccolte librerie e documentarie, software gestionale per gli operatori (Clavis) e per la navigazione internet (Cafelib), catalogazione del patrimo-

nio, biblioteca digitale, servizio di reference, prestito e consultazione.

Integrato ai servizi bibliotecari, può essere attivato uno sportello informativo di base per la cittadinanza, con funzioni di supporto in tutti i rapporti con la pubblica amministrazione: servizi alla persona, lavori pubblici, ecologia, edilizia privata, SUAP, tributi, cultura, anagrafe.

2 Gestione di sale, teatri e impianti culturali
L'azienda propone l'affidamento diretto della gestione delle sale comunali, che possono essere affittate per l'organizzazione di seminari, rassegne e attività culturali, dibattiti, convegni pubblici e privati. Il servizio comprende l'assistenza audio-video, la cura degli allestimenti, custodia dei locali, biglietteria, prenotazioni. L'affidamento diretto permette di superare gli ostacoli di natura burocratica e garantisce una gestione più veloce, efficiente ed efficace degli spazi.

3 Corsi di formazione e per il tempo libero
Per rispondere al crescente bisogno informativo proveniente dai cittadini nell'ottica di promozione del lifelong learning, vengono organizzati e gestiti corsi di formazione per soddisfare le esigenze di apprendimento degli utenti sia sul piano culturale-professionale che su quello ricreativo, garantendo competenza dei docenti, contenuti sperimentati e di qualità comprovata. Il servizio può essere integrato da una fase di studio preliminare, che prevede la raccolta e l'analisi dei desideri degli utenti e da una fase successiva di monitoraggio con azioni di customer satisfaction, al fine di garantire il mantenimento di standard qualitativi elevati.

4 Riorganizzazione e gestione degli Archivi storici e correnti

La gestione di tutte le attività che sono finalizzate alla corretta gestione documentale in attuazione della normativa corrente. Viene offerta una vasta gamma di servizi modulabili, che vanno dalla gestione diretta dell'archivio corrente, di deposito e storico, alla consulenza e alla gestione di singole attività, come ad esempio la fase di riordino dell'archivio cartaceo. E' proposta inoltre un'attività formativa per il personale addetto.

5 Modulistica elettronica

Questa opzione consente di mettere a disposizione di cittadini e imprese la modulistica dell'amministrazione in formato elettronico: realizzazione, modifica, aggiornamento della modulistica, moduli compilabili e interat-

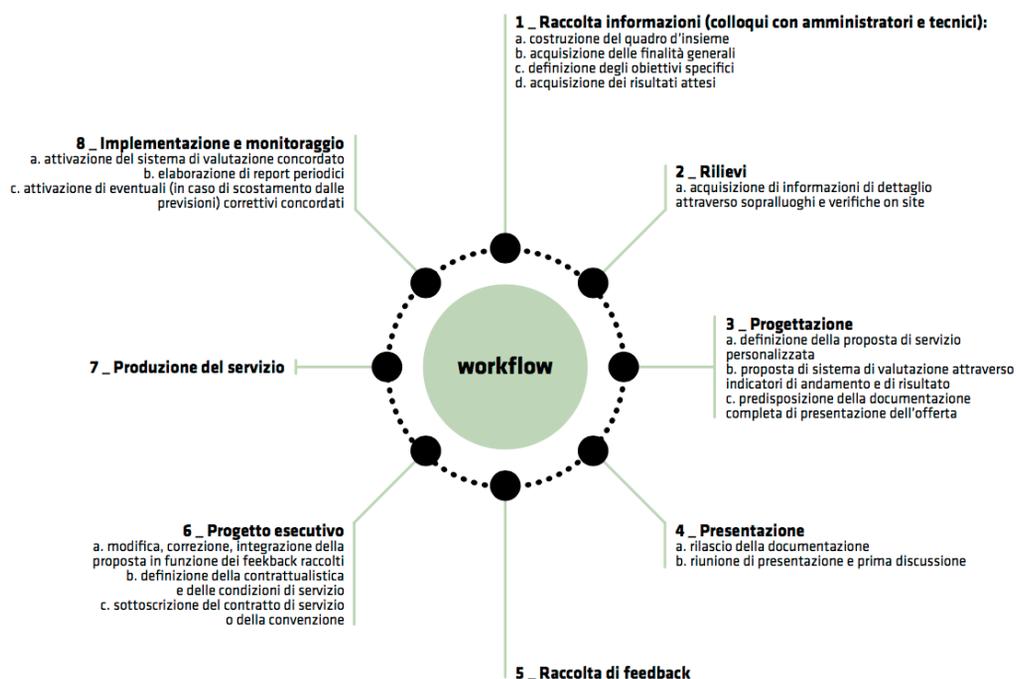


Figura 3 – Le fasi del progetto svolto

tivi, generazione di pdf 1/A, sistemi di firma elettronica certificata, trasmissione automatica ai competenti uffici. Il sistema di gestione della modulistica proposta dal CSBNO presenta il grande vantaggio di poter accedere ai dati del comune e di creare un database che mette a disposizione automaticamente i dati inseriti nel modulo.

6 Acquisti centralizzati e coordinati di tutte le riviste professionali del Comune

Il servizio prevede l'acquisizione delle necessarie riviste professionali sia in versione cartacea che on line in modo centralizzato, permettendo una razionalizzazione e quindi un risparmio per l'ente sia in termini economici sia di riduzione del carico di lavoro del personale addetto. La centralizzazione delle acquisizioni permette ad esempio di evitare l'acquisto della stessa rivista da parte di diversi uffici dello stesso ente e di avere una reportistica sui valori d'uso.

7 Rassegna stampa elettronica

Il servizio base consiste nella realizzazione di una rassegna stampa personalizzata inviata via email agli amministratori, con cadenza settimanale nel formato sfogliabile e PDF. Attualmente tale servizio è fornito a tutti i Comuni facenti parte del CSBNO. Forte di questa esperienza viene proposto anche all'esterno della rete, con la possibilità di ulteriori personalizzazioni, quali ad esempio l'aumento della frequenza, miglioramenti grafici e qualitativi, al fine di potenziare il

monitoraggio da parte degli amministratori, della percezione sociale dell'azione politico-amministrativa. Vengono fornite inoltre attività formative per il personale addetto.

8 Attività di fundraising

L'attività di fundraising consiste nel reperimento di risorse finanziarie straordinarie e finalizzata alla realizzazione di progetti specifici, che, nell'attuale momento di crisi economica e di riduzione dei trasferimenti, si configura come uno strumento indispensabile per sostenere i servizi di innovazione alla collettività. La proposta si articola in una serie di attività che prevedono l'invio di informazioni periodiche di bandi aperti e di interesse specifico, sia di livello nazionale che sovranazionale, la valutazione preventiva di idee a progetto, la redazione del progetto e la predisposizione dei documenti amministrativo-burocratici. Il servizio comprende altresì la consulenza telefonica su questioni specifiche.

9 Servizio di tracciatura delle segnalazioni degli utenti

Il servizio di ticketing e tracciatura delle segnalazioni degli utenti e dei cittadini si basa sul sistema di gestione di trouble ticketing OTRS (Open Ticket Request System), il quale permette di tenere traccia delle richieste di assistenza e di informazione dei cittadini, telefoniche, cartacee o via email. Attraverso il software viene assegnato un identificativo univoco a ciascun ticket in arrivo, che viene

preso in carico dagli operatori sino alla sua chiusura; anche l'utente che ha inoltrato una richiesta può seguire l'iter della propria segnalazione al livello di dettaglio desiderato. A differenza dei sistemi più classici, nel nostro caso ogni ticket può essere gestito da più operatori senza che si perda traccia di ogni passaggio. L'applicativo OTRS si rileva efficace nella gestione dei flussi documentali degli archivi.

10 Gestione linee di trasmissione dati e Wi-Fi pubblico; gestione reti locali, manutenzione computer; gestione della posta elettronica e spedizioni massive

Il servizio di automazione offerto si basa su un'esperienza decennale nell'ambito delle biblioteche e degli enti locali. Consente la gestione di tutte le linee di trasmissione dati (attivazione, manutenzione, assistenza, controllo, dismissione) e garantisce la piena e totale funzionalità di tutte le macchine, compresa la loro sostituzione e aggiornamento, al fine di evitarne l'obsolescenza e mantenere elevato il livello di servizio.

L'offerta comprende la navigazione internet e Wi-Fi, la gestione delle regole di navigazione attraverso l'utilizzo di un apposito software (Cafelib) e un sistema di gestione della posta elettronica e delle email massive.

Le modalità di esecuzione del servizio seguono uno schema organizzato e sperimentato che prevede che per i Comuni aderenti alla rete l'affidamento al CSBNO dei servizi può avvenire ai sensi della normativa sul c.d. in house providing.

Le Aziende speciali oggi sono utilizzabili per l'esercizio di servizi privi di rilevanza economica. La possibilità di utilizzare tali modelli organizzativi anche per la gestione di servizi di rilevanza economica potrebbe considerarsi dischiusa dalla sentenza della Corte cost. n. 199 del 2012, che ha dichiarato costituzionalmente illegittimo l'art. 4 del d.l. n. 138 del 2011, conv. dalla legge n. 148 del 2011, che aveva sostanzialmente riprodotto l'art. 23-bis del d.l. n. 112 del 2008. A seguito della sentenza della Corte cost. risulta quindi venuta meno una specifica disciplina nazionale sui modelli organizzativi dei servizi di rilevanza economica;

L'assimilazione dell'azienda monocomunale e pluricomunale consente l'applicazione anche a queste ultime delle disposizioni di cui all'art. 114, comma 5-bis del TUEL, come introdotto dalla legge n. 27 del 2012, e dell'art.

FASE	FATTORE CRITICO	INDICATORE		PERIODICITÀ RILEVAZIONE
		INTERNO	ESTERNO	
Arrivo in biblioteca	Attesa di ricevimento	Inadeguatezza dei controlli all'ingresso	Presenza barriere architettoniche presso alcune sedi	12 mesi
Compilazione modulo richiesta	Migliorare il grado informativo della clientela	Conflitto dei ruoli	Tempo rilevato dal cliente per essere ricevuto dal personale bibliotecario	12 mesi
Fruizione del servizio e consultazione	Rendere più confortevole e sicura l'utilizzo del servizio	Percezione del grado di affollamento delle postazioni di consultazione	Grado di adempimento delle attività di pulizia	12 mesi
Fine della consultazione e restituzione del materiale	Migliorare la disponibilità del personale bibliotecario	Cortesie e competenza del personale	Possibilità di esporre reclami	12 mesi

Tabella I – Analisi degli indicatori

media presenze rilevate in orario di punta per sede (10,00 – 16,00) (n° lettori/m2)	standard di presenze utilizzato come valore convenzionale	sovraffollamento ora di punta rispetto allo standard (%)
2,88	1	32,60%

Tabella 2 – Servizi per i disabili

n° sedi dotate di attrezzature per diversamente abili	n° biblioteche	n° sedi dotate di attrezzature per diversamente abili/ n° biblioteche (%)
38	54	70,37%

Tabella 3 – Confort del servizio

Tempi di attesa per fascia oraria (min)		
9,00 – 10,00	10,00 – 16,00 (orario di punta)	16,00 – 18,00
3,88	4,60	1,23
2,30	5,18	2,45
1,89	6,12	3,45
2,16	4,89	1,12
3,00	7,34	1,34
1,79	5,30	1,68
1,50	6,23	2,00
2,10	5,90	1,80
2,78	7,13	1,84
3,60	4,67	2,34
2,5 min	5,73 min	1,92 min

Tabella 4 – Tempo di attesa del servizio

9, comma 1-bis del d.l. n. 95 del 2012, conv. dalla legge n. 135 del 2012, che dettano disposizioni di favore per le aziende che gestiscono servizi socio-assistenziali, educativi e culturali.

Blueprint

L'obiettivo della mappatura secondo la logica blue-print è quello di dettagliare le fasi del processo e la sequenzialità delle stesse. Il processo si compone di macrofasi tra le quali distinguiamo:

a) Arrivo in biblioteca: il cliente, arrivato in biblioteca, si reca presso l'ufficio bibliotecario per la richiesta del comodato d'uso del libro.

b) Compilazione del modulo di richiesta: il cliente compila il modulo di richiesta e usufruendo dell'aiuto di supporto del personale bibliotecario si reca allo scaffale contenente il libro richiesto.

c) Fruizione del servizio e consultazione: il cliente inizia la consultazione oppure porta via il materiale richiesto.

d) Fine della consultazione e restituzione del materiale: il cliente termina la consultazione e restituisce il materiale preso in prestito.

Descrizione: analisi indicatori interni ed esterni

Nella tabella I sono indicati le fasi critiche, i fattori critici e gli indicatori che saranno oggetto di specifico monitoraggio. La 'periodicità di rilevazione' è riferita all'indicatore e non all'evento.

Alcune fasi dei processi rappresentati contengono fattori critici pertinenti a più di un criterio di qualità.

In questo documento non vengono fornite indicazioni relative agli standard.

L'identificazione e adozione di standard di accettabilità, necessaria per la valutazione di performance e per l'elaborazione di piani di miglioramento, potrà rappresentare l'obiettivo di una fase successiva del progetto. La valutazione della qualità dalla parte dell'utente richiede anche l'utilizzo di questionari. Al fine di raggiungere la customer satisfaction ci si propone di verificare i fattori distintivi e performanti del servizio offerto: l'analisi si sviluppa seguendo una duplice prospettiva, quella dal lato interno dell'azienda, e quella dal lato esterno, rappresentata dal giudizio dei clienti. Procedendo su questi due binari lo studio si è focalizzato su alcuni significativi indici di qualità che puntano alla valutazione delle leve fondamentali del servizio:

- Dal punto di vista interno abbiamo reperito informazioni e dati da archivi aziendali riguardanti l'interesse economico, dati quantitativi su frequenze dei clienti sulla regolarità e puntualità, sulla presenza di attrezzature per diversamente abili e sul comfort. Questi parametri sono fondamentali quanto strutturali nell'adempimento delle caratteristiche basilari del servizio in quanto possono

COMFORT COMPLESSIVO DEL SERVIZIO OFFERTO		
GRADO DI AFFOLLAMENTO NELL'ORARIO DI PUNTA	DISPONIBILITÀ E CORTESIA DEL PERSONALE	PULIZIA DEGLI AMBIENTI DELLA BIBLIOTECA
1	4	3
0	3	4
2	5	5
0	3	2
0	2	4
2	3	5
1	5	3
0	4	3
1	3	4
1	2	5
0,09	7,9	3,8

Tabella 5 – Valutazione di sintesi

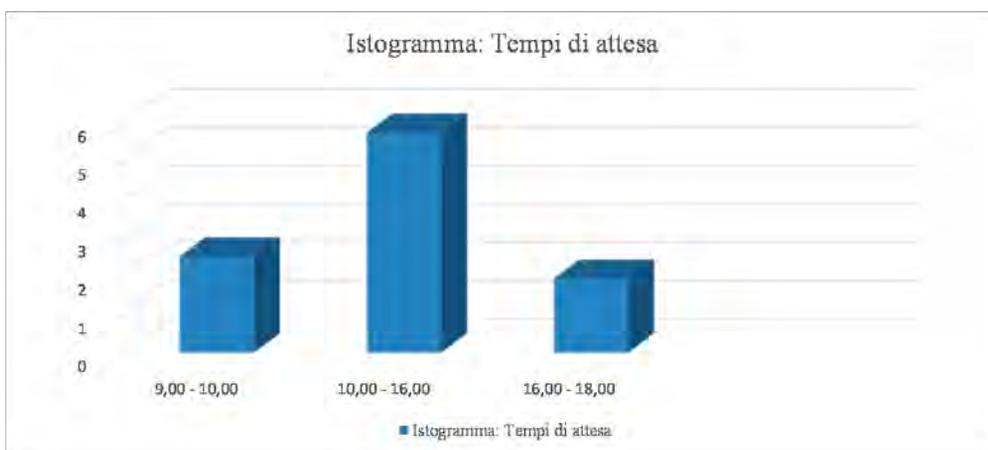


Figura 4 – Istogramma tempi di attesa

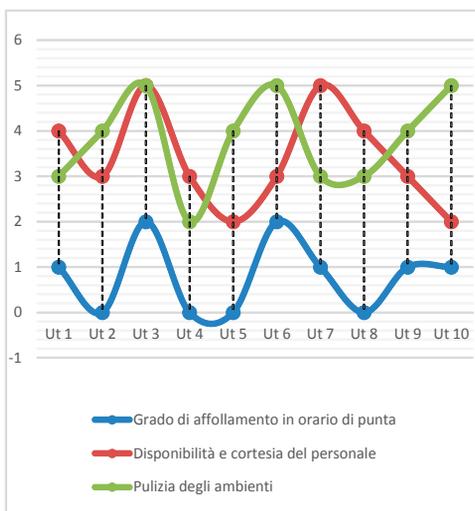


Figura 5 – Diagrammi indici per strutture

impattare sull'immagine e il costo dell'azienda.

Eccessivi reclami per inefficienza del servizio, manutenzione e pulizia e l'eccessivo affollamento delle aule potrebbero determinare un peggioramento della qualità percepita dal cliente ed indurre lo stesso a preferire

altre soluzioni compromettendo l'aspetto concorrenziale dell'azienda con un sicuro riverbero sui costi e sull'utile per l'azienda.

Regolarità del servizio

_ Puntualità nell'orario di apertura e chiusura dove si intende la fascia oraria 9,00 – 18,00. Per l'azienda il 98,6% degli orari di apertura è rispettato.

Servizi per i disabili

_ Sedi bibliotecarie dotate di percorsi per diversamente abili (motulesi) (tabella II)

Comfort del servizio offerto

_ Sovraffollamento ora di punta (%): esprime, in relazione al numero di lettori su m², di quanto spazio ciascun cliente viene privato rispetto allo standard di carico prestabilito.

Il dato aggregato che abbiamo ottenuto in relazione al carico medio rilevato nell'ora di punta è stato ricavato attraverso delle rilevazioni nelle diverse fasce orarie in cui è proposto il servizio in un arco temporale di trenta giorni. Il monitoraggio è stato svolto contabilizzando il numero di clienti rison-

trato nella singola aula, supponendo che la distribuzione in quest'ultima sia rappresentativa di quella dell'intero complesso.

-Dal punto di vista esterno, lato utente, abbiamo effettuato monitoraggi e questionari da sottoporre ai clienti durante la loro permanenza in biblioteca.

Abbiamo considerato la regolarità del servizio dal momento che per il cliente il rispetto degli orari di apertura e di chiusura sono fattori cruciali al fine della sua soddisfazione e fedeltà all'azienda. Il cliente tiene conto inoltre della pulizia dell'ambiente in cui deve, della sufficiente ampiezza dell'aula essendo condizioni basilari di vivibilità. Infine abbiamo

Regolarità del servizio

_ Tempo di attesa inteso come il tempo che il cliente attende per essere ricevuto dal personale per la compilazione dei moduli di consultazione.

Sono state effettuate 10 rilevazioni in giorni casuali attraverso le quali è stato possibile valutare lo scostamento del tempo medio osservato dal target dell'azienda.

Comfort del servizio offerto

La tabella che segue è stata realizzata basandosi di alcuni questionari, svolti da 10 utenti scelti casualmente, per stabilire il comfort complessivo del servizio offerto, basandosi su tre punti fondamentali a ciascuno dei quali è stato attribuito un valore da 0 a 5 (dove il valore 0 corrisponde ad un esito negativo del servizio, mentre 5 è il punteggio massimo attribuibile al servizio).

Possibili azioni correttive

Le possibili azioni correttive individuate sono così riassunte:

1. Partire da analisi approfondite, cercare di capire chi sono gli utenti, perché sono instabili nella loro frequentazione e perché è così difficile conquistarne di nuovi. Commissionare studi sull'immagine della biblioteca fra i non frequentatori.

2. Osservare come le persone si comportano e come si muovono: trarne spunti per migliorare gli spazi, la collocazione dei materiali, i servizi.

3. Rendere visibile attraverso l'architettura, l'arredamento e il comportamento del personale un forte senso dell'accoglienza: i cittadini devono "istintivamente" sentirsi bene in biblioteca, come se entrassero nel bar di fiducia in piazza fondato cento anni fa. Cre-

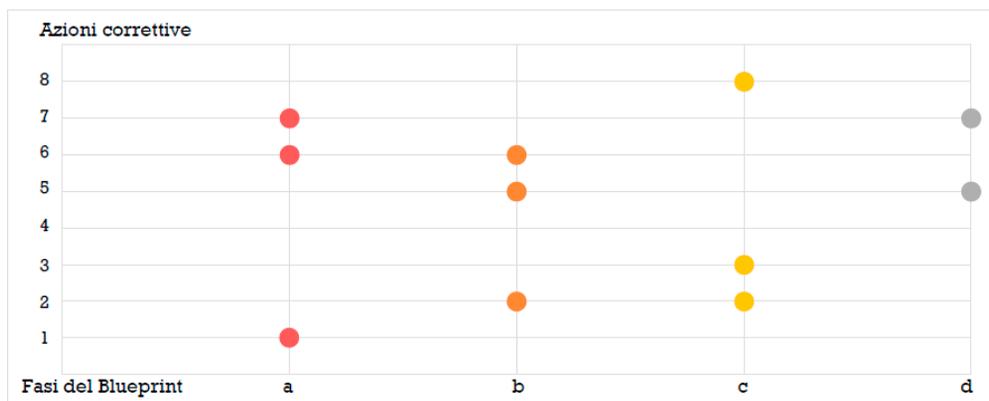


Figura 6 – Grafico azioni correttive

are quindi un luogo di partecipazione per coloro che sembrano aver perso il senso del bene comune, il piacere dello stare insieme e di sentirsi cittadini.

4. Creare luoghi con un'atmosfera informale, dove i comportamenti siano più autoregolati, con l'aiuto del personale, che imposti da un elenco di divieti. Commisurare ogni limitazione al beneficio e al danno che provoca, invece di adottare politiche del tipo "sicurezza a ogni costo".

5. Partire dal presupposto che il cittadino medio non conosce, e non vuole conoscere, il gergo bibliotecario, quindi ogni indicazione dev'essere espressa in un linguaggio, o in simboli, comprensibili anche a uno straniero appena arrivato.

6. L'ordine artificiale della biblioteca dev'essere reso facile ed accessibile come Google, Amazon e altre piattaforme di ricerca, condivisione e scambio presenti su internet.

7. Rendere accessibili i servizi della biblio-

teca anche alle sedi dove esistono cittadini limitati nella loro libertà di spostamento: ospedali, case di riposo, carceri.

8. Essere consapevoli che il progetto va frequentemente rivisto in tutti i suoi aspetti: culturale, tecnologico, organizzativo.

Analisi costi-bilanci rispetto alle azioni correttive

Le analisi costi-bilanci rispetto alle azioni correttive sono riportate in tabella 6 e 7.

Tabella 6 – Classi di costo

Nome della classe	Classi di costo
A	€ 15.000 – 8.000
B	€ 7.999 – 2.000
C	€ 1.999 – 0

Tabella 7 – Relazione azioni correttive analisi di costo

1.	Studi sull'immagine della biblioteca fra i non frequentatori	B
2.	Osservazione della modalità di uso del servizio	C
3.	Rendere gli spazi più accoglienti	A
4.	Favorire strumenti di sicurezza più informali	B
5.	Rendere il linguaggio bibliotecario più "friendly"	C
6.	Migliorare l'accesso al servizio tramite piattaforme digitali	B
7.	Migliorare l'accesso al servizio per coloro che non possono accedervi	A
8.	Frequente revisione e manutenzione del servizio	A/B

Un modello per la geografia della innovazione urbana: La socio economia frattale

Stefano de Falco, Italo del Gaudio

Sommario

Negli ultimi tempi si sta diffondendo tra i cittadini di diverse, in maniera trasversale, la consapevolezza della importanza che ha avuto la propria città in epoche diverse del suo passato, per essere stata all'avanguardia in vari campi della scienza, dell'arte e del sociale.

Da qui l'opportunità, per quel che riguarda il "caso Napoli" di porre le basi di un rilancio della città, da troppo tempo relegata al ruolo di protagonista della cronaca nera o al più di confuso agglomerato di immagini e suggestioni oleografiche.

Vi è d'altro canto la tentazione, anche politicamente pilotata, di dare eccessivo peso a iniziative e risultati episodici, che non rappresentano una vera svolta nella missione cittadina, che invece deve ritrovare una sua potente spinta evolutiva nello studio dell'economia del territorio, in termini di sfruttamento delle risorse (che non mancano) e delle naturali vocazioni dei cittadini, e, nel contempo, di riduzione dei fenomeni di disordine che inquinano il sistema e ne riducono l'efficienza.

Evoluzione che deve basarsi sull'impiego dei potentissimi mezzi di calcolo, presenti nella Regione (e dislocati in enti e laboratori di ricerca pubblici e privati), mediante l'applicazione di moderni strumenti di pianificazione territoriale.

Nel presente lavoro verrà proposto un approccio basato sulla Socio Economia Frattale, che consente l'elaborazione di piani socio-economici di sistemi territoriali, attraverso l'applicazione di algoritmi ed euristiche su basi evolucionistiche (tenendo conto anche delle risorse umane disponibili in loco).

Uno dei territori napoletani più interessanti da sottoporre a questo studio sistemico risulta essere quello dei quartieri spagnoli, da comparare con il quartiere di Bruxelles intorno a Rue de Bouchers, (da prendere come riferimento di sviluppo), ricco di ristoranti e piccoli negozi molto caratteristici, topologicamente simile, ma nello stesso tempo molto

diverso da quello napoletano per metodologie di produzione del reddito, per livello del reddito pro capite e per tasso di legalità.

Introduzione: il concetto di socio economia frattale

I frattali sono oggetti geometrici che ripetono la propria struttura anche a scale diverse; se guardati con una lente di ingrandimento, la struttura rimane identica. La scoperta dei frattali è dovuta all'opera del genio matematico di Benoit Mandelbrot (1924-2010) il quale per tutta la vita ha approfondito gli studi in materia, appassionandosi in particolare alle dinamiche dei mercati finanziari. Proprio dalle sue ricerche è nato quel ramo di studi conosciuto come finanza frattale, una scienza che studia l'applicazione di metodi e modelli propri della geometria frattale all'analisi delle dinamiche dei mercati finanziari. Il nome di frattale scelto da Mandelbrot viene dal latino "fractus" che vuol dire "rotto". In altri termini, si può dire che il frattale è un elemento discreto, è come un gradino, o come un interruttore, che può essere acceso o spento. La finanza è frattale perché il singolo prezzo o valore di un indicatore finanziario non può assumere qualsiasi valore, ma solo valori multipli di un valore fondamentale, il "gradino" di quel mercato finanziario. Per esempio, l'indice di borsa italiano FTSE MIB può variare di cinque punti in cinque punti: non potrà mai valere, per esempio, 15001 punti.

Il concetto informatore che ha portato a coniare la locuzione di socio economia frattale si basa sulla seguente considerazione: dalla più piccola unità sociale, persona, nucleo familiare, tribù o comunità che sia, fino alle grandi aggregazioni di province o stati, la struttura comune che le caratterizza è costituita da un numero limitato ed economicamente e matematicamente descrivibile di blocchi elementari funzionalmente definiti e connessi attraverso flussi quantificabili economicamente.

Una famiglia, una tribù o una comunità, un'azienda, un laboratorio di ricerca, sono costituiti da raggruppamenti di individui capaci di produrre, con la loro attività, un valore aggiunto che si trasforma in reddito che in parte serve a procurarsi beni di consumo per la sopravvivenza delle singole individualità, in parte in risparmio e in beni immobili e così via.

Inoltre ogni frattale socioeconomico di una certa dimensione può essere descritto come aggregazione di frattali di ordine inferiore collegati tra di loro da flussi di beni e servizi che possono provenire o fluire dall'interno del frattale stesso, da e verso frattali contigui o molto remoti, come capita ad aziende che esportano o importano beni o servizi da altre regioni o paesi.

I blocchi frattali possono essere caratterizzati come entità territoriali o geografiche ma anche come entità sovraterritoriali perché costituite da blocchi funzionalmente strettamente legati ma appartenenti a territori geografici diversi.

Sostanzialmente si tratta di definire le funzioni matematiche che legano tra di loro i flussi economici entranti, i flussi economici uscenti, i capitali investiti ed immobilizzati, il numero di addetti, l'utile di esercizio, la potenziale ricaduta economica (nel caso di istituzioni) e così via.

Questa descrizione, potrà anche essere ricavata parametricamente da serie storiche precedenti mediante metodologie di intelligenza artificiale che aggiornano continuamente il processo.

Ma la cosa innovativa, che può rendere la metodologia estremamente dinamica, consiste nel fatto che i dati relativi ai diversi frattali, che vengono definiti dagli studiosi in un sito di background, verranno introdotti dai soggetti costituenti gli stessi in rete

Ciò garantisce un continuo aggiornamento da parte dei registri delle imprese, delle camere di commercio, delle unioni degli industriali, delle associazioni di categoria, dei privati, di enti di ricerca, istituti bancari, ministeri e così via. In background si costruirà un modello matematico del frattale i cui dati verranno, sapientemente ottenuti vagliando e pesando i dati forniti dal social network e pertanto alimentati dal Cyber Spazio.

Le aggregazioni di persone fisiche come frattali

Seguendo i criteri sopra indicati proviamo a definire l'elemento base di ogni frattale socioeconomico che è un essere umano, senza il quale non esisterebbe alcuna aggregazione sociale né alcuna forma di economia.

Un essere umano per sopravvivere deve consumare cibo, proteggersi dalle intemperie e da altre condizioni ambientali aggressive, quindi, in sostanza richiede un apporto di

risorse economiche che ne consentano la sopravvivenza.

Non è questa la sede per approfondire le notazioni, le formulazioni, gli algoritmi e le caratteristiche da sviluppare per descrivere il comportamento socio economico della persona perchè questi argomenti dovranno essere affrontati da team costituiti da economisti, sociologi, matematici e storici, perchè, non sembri irriverente, ma Michelangelo, Raffaello o Vivaldi, oltre al compenso percepito per le opere prodotte hanno generato fenomeni economici ricostruibili attraverso la valutazione dei flussi di visitatori che affollano i musei che ospitano le loro opere, gli eventi organizzati per la divulgazione delle stesse e così via.

Una confluenza di cambiamenti economici, demografici e culturali sta modificando la geografia spaziale dell'innovazione. Molti poli d'innovazione su scala regionale legati quasi esclusivamente ai parchi industriali manifestano una evidente sofferenza, mentre la città e lo sviluppo tecnologico urbano sta crescendo. Molti casi a livello mondiale rilevano che i modelli distrettuali centrati sulla città metropolitana sono il cuore dello sviluppo.

Stiamo assistendo all'ascesa di un nuovo modello che è caratterizzato dall'aver istituzioni chiave e all'avanguardia, imprese innovative con spin-off e start up che permettono la crescita di talenti, la promozione della collaborazione aperta, e offrono un ambiente accogliente e ricco di servizi per residenti e i lavoratori (Katz ed altri, 2013).

Si tratta di distretti della innovazione di seconda generazione, più piccoli dei loro predecessori, sia di quelli come la Silicon Valley che dei nostri distretti industriali, più compatti e rappresentano quello che Saskia Sassen chiama "cityness": l'insieme di usi della città che la rendono complessa, densa, un mix di ambiente fisico e sociale completamente integrato nel quale il primo valore è lo scambio di informazione e conoscenza tra individui.

Le persone fisiche, nel nostro schema, vanno analizzate per classi sociali, categorie, professioni etc. da individuare a cura degli studiosi di sociologia, in base ai diversi comportamenti economici.

In ogni caso ogni frattale potrà essere caratterizzato da flussi economici entranti caratterizzati dalle diverse aree di provenienza

dei proventi, da flussi economici uscenti per beni di consumo, beni mobili e immobili acquisiti, servizi pubblici e privati, tasse etc. Nonché da capitali immobilizzati e/o investiti (De Falco, Del Gaudio, 2013).

Le persone fisiche si aggregano spontaneamente o vengono aggregate a loro volta sotto forma di aziende produttive di beni materiali e immateriali, servizi pubblici o privati e le forme più svariate di istituzioni aventi le funzioni più varie.

Con l'ascesa del paradigma dell'open innovation e la generazione di idee in rete frattale, l'imperativo della collaborazione è esteso a un ampio gruppo di settori ad alta intensità di conoscenza, tra cui campi scientifici e tecnologici. Nessuna singola azienda può padroneggiare tutte le conoscenze di cui ha bisogno, anzi, l'innovazione si basa su una rete di imprese collegate per cui le aziende devono collaborare per competere e tale schema si ripete identicamente appunto in una forma frattale. Inoltre l'open innovation stessa insegna che imprese e persone debbano interagire nella costruzione fisica della città: i distretti dell'innovazione favoriscono la riprogettazione di edifici e spazi a sostegno dell'open innovation e forniscono una piattaforma fisica e sociale per la crescita imprenditoriale.

In un disegno frattale operante per replicazione di distretti della innovazione, gli asset strategici che devono caratterizzare in modo costante ogni trama ripetuta sono:

-gli asset economici, costituiti dai driver dell'innovazione e comprendono le istituzioni "ancora" ossia le grandi imprese o i centri di ricerca che possono fungere da traino per lo sviluppo, le PMI, le start up, gli spin-off e gli imprenditori focalizzati sullo sviluppo di tecnologie d'avanguardia e di prodotti e servizi per il mercato. In questi asset rientrano anche "i coltivatori di innovazione" (Katz ed altri, 2013), le organizzazioni o gli enti che sostengono la crescita delle imprese ossia gli incubatori, gli acceleratori, gli uffici di trasferimento tecnologico, i centri per l'imprenditorialità sociale.

-Gli asset fisici: da un lato si tratta di spazi pubblici che diventano il terreno dell'innovazione, quali ad esempio, l'arredo urbano, l'illuminazione, il paesaggio, le piazze, i parchi; dall'altro comprendono il "sistema nervoso" del distretto ossia lo spazio digitale costituito dalle reti wireless, dalle dorsali in

fibre ottiche, dai computer e display digitali.

-Gli asset di rete: le attività di rete sono il tessuto connettivo tra attori-individui, imprese e istituzioni in un quartiere dell'innovazione.

L'intreccio di tali attività svolge un ruolo importante nella creazione di un ecosistema dove vige un rapporto sinergico tra l'innovazione, le imprese, il capitale umano (ricercatori, docenti, tecnici, dirigenti) e le risorse (fondi, attrezzature, tecnologia, supporto programmatico), che catalizza il processo e accelera l'innovazione.

Alcuni

I tre modelli generali (Katz ed altri, 2013), di distretti dell'innovazione che meglio si prestano ad una logica di sviluppo frattale sono:

- 1) Il modello "ancora plus": si tratta delle città di metropolitane, dove i distretti dell'innovazione sono sviluppati grazie alla presenza attiva di un importante "ancoraggio", tipicamente un'Università o una grande azienda che fanno da motore per il distretto. Per esempio la Philadelphia University City (che ha come ancora l'Università di Pennsylvania, le Drexel University e la City University Science Center); il caso San Diego (dove troviamo il Salk Institute per gli Studi Biomedici, il Burnham Institute e la University of California) e Pittsburgh (qui il distretto si sviluppa intorno alla costellazione della Carnegie Mellon University, l'Università di Pittsburgh e l'Università di Pittsburgh Medical Center).

- 2) Il modello "revitalising urban district" sviluppato in prossimità delle aree lungo mare o in ambito delle città portuali. Si tratta di rigenerazione di aree urbane degradate come per esempio il Seaport Boston, il Liverpool waterfront ecc.

- 3) Il modello del "parco scientifico urbanizzato" che si ritrova in esempi quali la Route 128 fuori Boston, il corridoio Dulles fuori Washington DC e la stessa Silicon Valley.

2.1. Il cyberspazio come supporto vivo alla sperimentazione.

la Socio Economia Frattale per definizione trova la sua localizzazione nel cyberspazio in sedi diverse come cloud, domini, portali e simili, funzionalizzati alle diverse esigenze che qui di seguito vengono descritte (Del Gaudio, 2015):

2.2. La sede della realtà

Può essere simile a un social network nel quale, in maniera anagrafica i frattali socio-economici vengono registrati, corredati dei

dati economicamente e socialmente rilevanti, costantemente aggiornati dagli operatori stessi e dagli enti pubblici e privati del caso, come comuni, regioni, associazioni di categoria, camere di commercio, unione degli industriali e così via.

2.3 La sede degli studiosi, dei ricercatori e degli sperimentatori.

Questo spazio può essere paragonato a un Blog munito di biblioteca per depositarvi pubblicazioni, appunti, schemi e simili per consentire la libera contaminazione delle idee, lavori di gruppo e simili, aventi come obiettivo la rappresentazione in formule, algoritmi ed euristiche dei fenomeni socio economici che si presentano nella evoluzione temporale dei frattali di diverso ordine.

2.4. La palestra dello sperimentatori.

In questo portale, sito, dominio o social network, anch'esso assimilabile a un Blog multi gestito gli studiosi, ricercatori o sperimentatori possono inserire i sistemi da loro concepiti ed effettuare le relative evoluzioni al variare di parametri, variabili, condizioni al contorno e quant'altro.

2.5. lo spazio della realtà virtuale.

I componenti sviluppati e testati in palestra convergeranno, quando maturi, in questo spazio in cui interi frattali individuati nello spazio delle realtà consentendo di studiarne gli sviluppi in diversi scenari, situazioni e modalità di evoluzione, per studiare le soluzioni ideali di conduzione.

Un esempio di socio economia frattale: I quartieri spagnoli

I quartieri spagnoli iniziarono ad essere costruiti nel 1500 per far insediare le guarnigioni militari spagnole destinate alla repressione di possibili rivolte del popolo napoletano, oppure come alloggio temporaneo per viaggiatori in transito nella città. La collocazione dei militari e la precarietà degli altri ospiti favorirono, fin dal principio la criminalità e soprattutto prostituzione, che nemmeno le apposite leggi promulgate dal viceré di Napoli, don Pedro de Toledo, riuscirono a contenere, consentendone la "tradizione" fino ai nostri giorni. È importante però notare che questo stato di degrado sociale e ambientale mentre si accetta per i quartieri periferici delle grandi metropoli non dovrebbe essere tollerato per un territorio estremamente centrale per la città di Napoli: la posizione dei quartieri dislocati lungo l'arteria più popolare della

città, con alcuni degli edifici storici che mostrano le monumentali facciate su via Toledo mentre le altre tre pareti accolgono bassi e botteghe fatiscenti è a un tiro di schioppo dalla casa comunale, da piazza del Plebiscito assurta a simbolo della Città, vicinissima alla stazione marittima dalla quale le grandi navi da crociera immettono sul suolo cittadino migliaia di turisti provenienti da tutto il mondo e attualmente servita da tre bellissime stazioni della metropolitana, quella di Piazza Dante, quella di Toledo che ha ricevuto nel 2013 il premio Emirates leaf international e, secondo il Daily Telegraph è la stazione più bella d'Europa che si addentra, mediante scala mobile e tapis roulant fino a Montecalvario nel cuore dei quartieri e, infine, la stazione Porto (Piazza Municipio). Questa particolare posizione li renderebbe estremamente fruibili ai turisti di massa a caccia di esperienze gastronomiche di dieta mediterranea locale, di souvenir di artigianato locale, di concerti di mandolino e chitarra e così via, se solo si creassero le condizioni per fornire in maniera sicura, corretta e rilassata i suddetti servizi senza imbattersi in spacciatori, prostitute e travestiti. Da queste considerazioni è scaturita l'idea di applicare la metodologia della Cyber Socio Economia Frattale a questo ambiente paragonandolo, per similitudine al quartiere che circonda Rue des Bouchers a Bruxelles che in un certo senso può rappresentare il punto di arrivo di una operazione di questo tipo. Basandosi sui principi informatori di questa disciplina che prevede che alla base dello sviluppo socio economico vi sia la persona con le sue capacità creative e produttive, si potrebbe effettuare una sorta di censimento di tutte le capacità ed esperienze creative e produttive esistenti in loco. Si pensi, ad esempio alle persone capaci di confezionare alimenti tradizionali con ricette tramandate in famiglia che potrebbero essere addestrate e formate per poterli cucinare secondo le norme HCCP e dei dettami della cucina internazionale e attenendosi alle specifiche mittel europee anche per quanto concerne il costo del coperto e le mance per organizzare piccoli ristoranti tipici e punti di ristoro. Si tratterebbe di far rinascere, accanto ai ristoranti tradizionali, tradizioni conservate fino a qualche anno fa come la trippa "o pere e 'o musso", gli spaghetti "di strada" e il polpo lesso col pepe, le frittelle e le paste crescute e via discorrendo

ovviamente tutte rigorosamente certificate HCCP. Inoltre si potrebbero far rinascere antichi mestieri come quelli della realizzazione dei guanti per i quali Napoli era famosa nella produzione "su misura" che vedeva artigiani specializzati operare in anguste botteghe, la lavorazione delle caffetterie napoletane realizzate con la bandella stagnata in maniera artigianale, il venditore di "spasso" cioè il carrettino attrezzato con fornello per tostare noccioline, semi di zucca, arachidi etc e munito di fischiello di richiamo azionato a vapore, il "pianino" a schede perforate che riproduce i classici napoletani e, dulcis in fundo i suonatori di chitarra, mandolino e tamburelli che si esibiscono in teatrini opportunamente attrezzati. In sostanza se Napoli è ricordata per la sua veste oleografica è opportuno attrezzarsi perché il turista la possa vivere in prima persona e nel migliore dei modi. Occorrerà poi effettuare un accurato censimento degli edifici e gli ambienti per utilizzarli come ambienti museali, alberghetti, bed and breakfast o "zimmer". Infine il problema della praticabilità del quartiere, da affrontare in maniera radicale.

I luoghi di riferimento

La struttura che circonda La rue des Bouchers, dal punto di vista urbanistico non è molto diversa dai quartieri spagnoli anche se meno compatta, ma essendosi da anni stabilizzata come zona di attrazione turistica, è sufficientemente documentata per farne una modellizzazione di confronto mediante la metodologia della CSEF, Infatti intorno alla rue des Bouchers sono localizzati vari ristoranti che offrono le loro specialità gastronomiche. Vi sono inoltre numerosi edifici di interesse architettonico, botteghe artigianali, bar etc. il tutto strutturato per invogliare i turisti ad addentrarsi nel quartiere. La modellizzazione di questo territorio con la metodologia in rete sopra descritta potrà consentire di studiarne le caratteristiche socio economiche per risalire al tenore di vita medio, il livello di occupazione, il grado di soddisfazione e vivibilità degli abitanti e dei visitatori e verificarne la validità di assunzione come punto di riferimento tendenziale dei quartieri spagnoli per trarne indirizzi operativi per eventuali azioni operative di tipo urbanistico e sociale allo scopo di recuperare questo interessantissimo quartiere ad una fruibilità decisamente più gradevole e redditizia per i napoletani e per il mondo.

References

- Del Gaudio I., (2015) La Socio economia Frattale, IX Giornata Studio INU. Istituto Nazionale di Urbanistica.
- De Falco S., Del Gaudio I., (2013) Innovazione d'impresa. Vol. 1: La capacità innovativa. Diogene Edizioni Napoli.
- Forrester J.W., (1967) industrial dynamics – after the first decade. Massachussets Institute of Technology.
- Forrester J.W., (1973) System Dynamics Group, I limiti dello sviluppo, verso un equilibrio globale, Mondadori.
- Hofstadter D., Godel, Escher B., (1979), As Eternal Golden Braid. Basic Books.
- Mandelbrot B., (1997), Fractals and Scaling in Finance, Selecta Vol E, Springer-Verlag, New York.
- Mandelbrot B., Hudson R., (2004) The (Mis) Behavior of Markets. A Fractal View of Risk, Ruin, and Reward, Basic Books.
- Labini P. S., (1988) Saggio sulle classi sociali, Laterza.
- Katz B., Bradley J. e Wagner J., (2013), The Metropolitan Revolution: How Cities and Metros Are Fixing Our Broken Politics and Fragile Economy.