

EØ15

digital ecosystem

Powered by EXPO MILANO 2015



Il cambiamento dalla città smart alla città sensibile

Nuove manifatture urbane, imprese ad alto impatto sociale e imprese green sono al centro del progetto di trasformazione del capoluogo lombardo

di Piero Pelizzaro e Lucia Scopelliti

Milano la città più intelligente d'Italia, Milano eletta per il terzo anno consecutivo smart city italiana, Milano tra le miglior smart city europee. Questi alcuni dei titoli che ormai è abitudine trovare su giornali cartacei e testate online. Un'importante dimostrazione dell'ottimo lavoro fatto ma soprattutto una grande responsabilità nel provare a capire ora come si possa trasformare il progetto-sogno di smart city in azione or-

dinaria della pubblica amministrazione. Ed è su questo principio che alla sempre più frequente domanda: «A che punto è il “progetto” smart city?», noi rispondiamo che stiamo provando ad andare oltre la straordinarietà che il quesito porta con sé. Infatti abbiamo raggiunto la maturità e la consapevolezza che per le città essere «intelligenti» richiede un vero e proprio approccio trasversale, un modo di lavorare su servizi esistenti o emergenti utilizzando nuovi modelli di business pubblico e co-progettazione. L'idea è quella di ca-

lare e innescare dei processi innovativi nell'amministrazione, in tutti i dipartimenti, dal momento che i pilastri di una smart city non sono altro che tutte le tematiche che riguardano una città, dall'inclusione sociale all'economia, dall'ambiente alla mobilità, per arrivare alla dematerializzazione della PA e all'Internet delle cose.

L'obiettivo è anche, evidentemente, di tipo culturale e sostiene l'utilizzo delle tecnologie come un fattore abilitante e non fine a se stesso.

Le origini

A Milano l'interesse sul tema smart city è nato, un po' come per altre città, su input della Commissione Europea. Sono state date delle indicazioni a livello comunitario e a queste erano associati dei bandi.

Il primo caso interessante per il panorama italiano è stato quello che ha riguardato i bandi del 2012-13: un bando ministeriale che finanziava progetti nell'ambito delle smart city e delle smart community e che è stato poi replicato un anno dopo dalla Regione Lombardia, con i fondi strutturali Por Fesr che finanziavano la stessa tipologia di progetti, ma a livello locale. È stato un punto di partenza interessante a fronte del quale non c'erano però precise disposizioni legislative che affidassero una competenza ai comuni in quest'ambito. Indicazioni a riguardo sono state inserite nell'*Agenda Digitale Italiana*, che recepisce quella europea, e nel decreto *Crescita 2.0*, con cui si è introdotto per la prima volta il concetto di *smart community*: in ogni caso, si è trattato di una libera iniziativa delle città, le quali

hanno risposto a input che si sono concretizzati anche attraverso delle opportunità di finanziamento.

Il comune di Milano ha aderito sostenendo una serie di progetti, circa venti, che facevano capo ai due bandi, e che non richiedevano alla città di essere partner: veniva invece richiesto, come elemento propeudeutico alla candidatura del consorzio, un endorsement da parte della pubblica amministrazione sperimentatrice.

La prima azione concreta è stata quella di offrire a oltre venti consorzi di potersi candidare a un'opportunità di finanziamento tra le più interessanti nel panorama nazionale e internazionale. Ben quattordici progetti, nove con il bando ministeriale e cinque con quello regionale, hanno ottenuto un finanziamento, in media quelli regionali di circa 4 milioni di euro ciascuno, mentre quelli ministeriali di circa 8 milioni di euro l'uno.

Il comune, oltre a offrire la possibilità di candidarsi, ha lavorato con i consorzi per il coordinamento e l'implementazione dei progetti sul territorio.

Una nuova funzione

A partire da questo input «europeo» – e dalle opportunità di finanziamento associate – c'è stato un recepimento politico di questa funzione: allora sindaco Giuliano Pisapia ha assegnato una delega precisa all'assessore Cristina Tajani – delega che l'assessore mantiene tut-

tora – ed è stata creata una struttura organizzativa corrispondente.

Da quel momento in poi sono stati avviati due filoni di lavoro: uno ha riguardato una prospettiva più interna, con un lavoro di programmazione molto intenso, che ha analizzato i progetti già in corso d'opera a Milano e che avevano caratteristiche di progetti smart e innovativi.

Un altro ha riguardato il lavoro con gli stakeholder, attraverso gruppi di partecipazione, analisi delle policy, e una serie di iniziative aperte verso l'esterno per capire quali fossero i bisogni del territorio e gli interessi più cogenti.

L'esito di questo processo, durato circa un anno, è stata la pubblicazione di alcune linee guida su *Milano Smart City* e quindi un atto di indirizzo sulle priorità dell'amministrazione (1).

Al lavoro di programmazione è stato affiancato quello operativo: alcuni progetti sono stati avviati, quelli già in corso sono stati finalizzati e sono state identificate quelle iniziative che stavano nascendo in ottica smart: progetti su vari ambiti, per esempio in quello anagrafe e demografia, per il trattamento informatizzato dei processi di nascita e morte (progetti Icaro e Caronte), quello dell'illuminazione intelligente (la sostituzione di tutto il parco dei lampioni con luci a led), progetti che riguardano la mobilità (InfoAlert e InfoPaline) e altri dedicati a forme di innovazione sociale, con un cantiere di lavoro per l'individuazione di una piattaforma di crowdfunding che ha richiesto molto tempo: l'amministrazione comunale milanese è stata la prima in Italia a «lanciarsi» nell'utilizzo di questo strumento, nell'ambito di progetti civici.

Nello specifico, il progetto Crowdfunding civico di Milano è

(1) *Linee guida Milano Smart City*, maggio 2014, disponibile online su: <http://www.milanosmartcity.org/joomla/images/sampledata/programma/SmartCity/milano%20smart%20city%20-%20linee%20guida.pdf>.





stato premiato come best practice a livello nazionale e internazionale, e nel 2016 ha reso possibile il finanziamento di sedici progetti, con un target raggiunto di quasi 700.000 euro e il coinvolgimento di oltre 1300 donatori.

A tutto questo vanno poi aggiunti i progetti più prettamente in ambito ICT, e quindi l'*open wi-fi* (oltre 500 *hotspot* presenti a Milano), le isole digitali (con totem informativi e veicoli elettrici in sharing), i portali su *open data* (2) e sistema statistico integrato (3), e un investimento in termini di *open service* attraverso l'adesione allo standard E015, promosso in vista di Expo e ancora pienamente in uso, a cui il comune ha aderito.

Il ruolo che oggi svolge la Direzione Economia Urbana e Lavoro (al cui interno è incardinata la delega alle smart city) è duplice: da un lato, di coordinamento con le altre direzioni per le partite che riguardano la mobilità (si pensi a tutte le iniziative di mobilità condivisa come il car sharing e il bike sharing), l'energia, l'ambiente, l'ICT; dall'altro, un ruolo proprio di gestione e creazione di tutta una serie di progetti più legati al tema del lavoro e della *smart economy*, che è un po' il core business della Direzione, ovvero i progetti legati allo sviluppo delle nuove economie urbane e dell'ecosistema delle start-up.

I filoni di attività

I filoni di cui si compongono queste *nuove economie urbane* sono almeno tre: quello delle *imprese ad alto impatto sociale*, prevalentemente impegnate a fornire servizi di nuova generazione nell'ambito del welfare, della cura della persona, della cultura e della creatività, cui si possono ascrivere anche le numerose piattaforme di economia collaborativa

destinate a scambiare beni e servizi invece che promuoverne il possesso esclusivo; quello delle *imprese attive nell'ambito del green, dell'agricoltura periurbana e del crescente settore del food* (trasformazione e distribuzione); quello delle *nuove manifatture urbane* legate all'artigianato tradizionale ad alto valore aggiunto o a quello digitale.

Esiste infatti a Milano un ecosistema delle nuove economie particolarmente ricettivo, fatto da attori istituzionali, da una rete di acceleratori, *fablab*, spazi di *coworking* e incubatori di imprese, ognuno con delle specifiche caratteristiche rispetto al settore produttivo di riferimento. Uno in particolare, dedicato all'innovazione sociale, è stato fortemente voluto dal comune di Milano: Fabriq (4), l'incubatore dedicato alle start-up a impatto sociale, che si trova nel quartiere di Quarto Oggiaro ed è stato oggetto di un partenariato pubblico-privato.

Per la promozione della sharing economy il percorso è stato avviato con una consultazione pubblica che si è conclusa con la realizzazione del documento programmatico *Milano Sharing City*, con il quale sono stati definiti i criteri in base a cui riconoscere le iniziative di sharing economy e sono state individuate alcune azioni per avviare e promuovere il fenomeno. Tra le prime iniziative vi è stata la concessione di un locale di proprietà comunale a soggetti che avessero interesse a promuovere il dibattito sulla sharing economy e l'attivazione, tra l'altro, di uno sportello fisico e virtuale per animare il dibattito sul tema. È stato promosso poi un albo degli operatori ed esperti dell'economia della condivisione che, a oggi, conta più di 100 iscritti.

Per questo la Milano resiliente che è in cantiere sta predisponendo tutte le risorse circolari e finanziarie per permettere alle migliaia di start-up nate di andare sul mercato diventando modelli produttivi di *Manifattura 4.0*, entrando o ritornando a operare nel centro della città, al fianco della finanza e dei servizi per la moda e del design. Il proposito è quello di riportare la manifattura in centro città, driver per la *rigenerazione urbana* di molte aree abbandonate.

Per la manifattura 4.0 il comune ha messo sul piatto 10 milioni di euro per lo sviluppo economico del settore, anche recuperando spazi, pubblici e privati, nelle periferie. L'obiettivo è quello di generare lavoro, soprattutto in zone periferiche.

Ciò verrà fatto sfruttando tutte le potenzialità del digitale per valorizzare le 36.000 imprese e i 350.000 addetti del manifatturiero, a cui vanno aggiunti 13.000 artigiani. Partendo da attività di monitoraggio del territorio – una valutazione di quali siano le possibilità di sviluppo nelle aree periferiche – verranno creati laboratori e servizi territoriali dedicati alla nuova manifattura, sia nella veste di *fablab* o *makerspace* sia in quella di servizi di incubazione e accelerazione per PMI e start-up innovative. Contestualmente verranno avviate iniziative di recupero di spazi attualmente inutilizzati per trasformarli in luoghi d'elezione della manifattura digitale.

La formazione gioca un ruolo centrale in questo progetto. Per fare di Milano una città 4.0 non si

(2) <http://dati.comune.milano.it/>.

(3) <http://sisi.comune.milano.it/>.

(4) <http://www.fabriq.eu/>.



Piero Pelizzaro

ha dieci anni di esperienza di advocacy per i cambiamenti climatici e per la pianificazione della resilienza urbana. Piero è Direttore della Resilienza Urbana e City Lead nel programma H2020 Lighthouse Sharing Cities per il Comune di Milano. È stato consulente esterno per il Ministero italiano dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare in cui fornisce formazione specialistica sull'adattamento urbano ai cambiamenti climatici. piero.pelizzaro@comune.milano.it

può non investire in formazione: verranno creati percorsi *ad hoc*, dai quali si generino nuove competenze informatiche, tecniche e scientifiche. Eravamo abituati a pensare alla città come al luogo in cui si gestisce e si governa la deindustrializzazione, mentre oggi il desiderio è quello di essere promotori di un processo di riconversione di spazi improduttivi in luoghi della produzione. Le cose fatte e le iniziative in corso sono tante. Sicuramente uno dei risultati raggiunti più importanti è l'essere diventati uno dei punti di riferimento per tutti quei

soggetti che vogliono richiamare l'attenzione su proposte fortemente innovative per la città di Milano. In effetti, a fine ottobre 2017 è stato diffuso l'*ICity Rate 2017* ⁽⁵⁾, classifica delle città italiane «più smart», elaborato da Forum PA, dove Milano è passata in tre anni dal quinto posto del 2012 al primo in classifica nel 2014, 2015, 2016 e 2017. La città, quindi, deve continuare a essere intraprendente, orientata a generare valore dai suoi processi e progetti urbanistici. Deve essere intelligente – e non solo smart – cioè capace di generare un ecosistema abilitante basato sull'hardware fornito dalla qualità degli spazi urbani e sul software codificato dai tanti stakeholder, ma soprattutto deve dotarsi di un nuovo sistema operativo costituito da un'urbanistica avanzata, capace di rispondere alle mutate domande della contemporaneità, di coinvolgere il settore privato, di utilizzare l'innovazione industriale, soprattutto nel campo della sostenibilità energetica. Servono *nuovi protocolli di pianificazione avanzata* per offrire ai decisori, ai pianificatori, agli imprenditori, ai gestori e ai cittadini diversi strumenti urbani multilivello, in grado di ripensare, riprogettare e vivere pienamente la smart city di quinta generazione, una città intelligente capace di generare nuovo valore.

Milano che con la sua *food policy* sta guidando un cambiamento radicale e locale dell'approccio alla catena agro-alimentare: un esempio sarà il nuovo pilota #OpenAgri, che si svilupperà intorno a Cascina Nosedo che con 6,5 milioni di euro finanziati

dall'Urban Innovative Action, sommati agli 8 milioni di euro di Sharing Cities, rendono Milano Sud un *living lab d'eccellenza globale*, territorio fertile per i prossimi anni di governo locale. L'intento è quello di continuare nella strada delle *azioni e politiche collaborative*, consapevoli delle complessità e delle criticità che esse generano, come per esempio per i *diritti e le tutele dei lavoratori e degli attori* di questa nuova trasformazione dell'economia. È stato avviato un dialogo con altre capitali europee riguardo al ruolo che l'amministrazione locale ha nella creazione di un welfare di cittadinanza locale, dove il comune diventa promotore e tutore dei diritti da un lato e primo beneficiario dei nuovi servizi urbani generati dalle nuove economie dall'altro. Grazie alle pratiche collaborative, l'obiettivo è quello di dare vita alla Milano Smart City che metta le comunità come primi attori della rivoluzione tecnologica in atto. Gli interventi previsti con il progetto farò UE Sharing Cities nell'area di Porta Romana saranno dimostrazione di come la strutturazione del Digital Social Market urbano e di un District Bond per i cittadini siano un fattore di ingaggio ulteriore per la sharing mobility, l'efficienza energetica e gli *open services*. Sharing mobility che aumenta la sua componente elettrica, apre a possibili nuovi modelli di bike sharing sul modello berlinese del *free-floating*; sharing mobility che con l'introduzione dall'ottobre 2018 della più grande *low emission zone* (LEZ) eu-

⁽⁵⁾ <http://www.icitylab.it/il-rapporto-icityrate/cose/>.



ropea diventerà sempre più una filosofia di vita per i cittadini della nuova Milano. Gli eco-quartieri e le città energeticamente attive necessitano non più solo di pratiche ed esperimenti, ma di comportamenti collettivi strutturali, coerenti e durevoli, poiché l'innovazione energetica urbana è soprattutto



In sintesi

Per le città, essere «intelligenti» **richiede un vero e proprio approccio trasversale**, un modo di lavorare su servizi esistenti o emergenti utilizzando nuovi modelli di business pubblico e co-progettazione.

Nel caso di Milano, il modello della smart city, originariamente introdotto su input della Commissione Europea, si è poi concretizzato dapprima nel sostegno da parte del comune a una serie di progetti, e quindi **nella creazione di una specifica delega e funzione all'interno dell'amministrazione municipale**. È nata così la Direzione Economia Urbana e Lavoro, con compiti sia di coordinamento nei confronti di altre direzioni, sia di gestione di progetti legati più specificamente ai temi della smart economy.

Tra gli ambiti di intervento vi sono quelli delle nuove manifatture urbane, delle imprese green e del sociale, **partendo dal presupposto che l'azione dell'amministrazione comunale deve mantenere al centro la comunità di riferimento**, favorendone l'inclusione sia dal punto di vista sociale sia da quello territoriale.

to uno stile di vita per le comunità di *prosumers* nell'ambito di un nuovo ecosistema di sviluppo.

Verso una città sensibile

Perché l'alleanza tra città ed energia diventi stabile, occorre internazionalizzare in maniera creativa nel progetto urbanistico le nascenti forme del riciclo in termini di progettazione ecologica della dismissione invertendo il consumo di suolo. Occorre rendere la città più intelligente verso una revisione dei cicli di acqua-energia-rifiuti. E anche la gestione delle reti digitali e di mobilità verso una reale sostenibilità è una delle sfide che dovrà accompagnare la *post-carbon economy*. È necessario accettare la sfida di passare dal *retrofit* energetico degli edifici a una progettazione urbana basata sull'energia e capace di essere una protagonista della lotta al cambiamento climatico. L'innovazione tecnologica e digitale è nulla se non atterra e scarica tutta la sua carica dirompente sul terreno, e il terreno più adatto all'innovazione industriale 4.0 sono le città. La transizione verso una società decarbonizzata e verso un'economia circolare che rivedano il modello energetico delle città in un'ottica olistica è, infatti, una delle sfide più importanti del Neo-Antropocene, la nuova era dello sviluppo responsabile e dell'economia sostenibile. Le città del futuro prossimo chiedono un'azione integrale che modifichi sia i protocolli progettuali sia i dispositivi attuativi per aumentarne le condizioni di successo e di vivibilità. Servono alla città forme insediative e linee infrastrutturali più flessibili, più orientate all'innovazione e più adattative alle nuove intelligenze collettive. In Italia è soprattutto dai nuovi quartieri eco-creativi che può ripartire una città che sappia rimettere in gioco i capitali sociali, territoriali e culturali fornendo un formidabile terreno di sperimentazione all'Impresa 4.0 e un poderoso impulso alla ricerca e sviluppo nel campo della trasforma-



Lucia Scopelliti

lavora per il Comune di Milano dal 2009 negli ambiti dell'innovazione sociale, della smart city, sviluppo economico e sharing economy e di altre iniziative in atto per sostenere start-up innovative e creazione d'impresa. Attualmente è responsabile dell'Unità Progettazione Economica, in precedenza era responsabile dell'ufficio Smart City, presso la Direzione Economia Urbana e Lavoro, nel Comune di Milano. Lucia.Scopelliti@comune.milano.it

zione digitale. Una Milano che piano piano vuole togliersi di dosso la presenza ingombrante e inquinante delle auto, così da continuare nel migliorare la *qualità dell'aria urbana* ma soprattutto creando lo spazio fisico per interventi di *resilienza urbana* necessari a gestire l'emergenza del Seveso e del Lambro e *ri-naturalizzare* le obsolete infrastrutture di mobilità industriale del passato, dagli scali ferroviari fino ai controviai o parcheggi.

Noi ci immaginiamo una Milano che passi *dall'accoglienza all'inclusione, dalla città intelligente alla città sensibile, che sia socialmente innovativa abbattendo il digital divide e rendendo le nostre periferie socialmente e territorialmente più sicure e vivibili*. Una Milano che sappia mettere al centro delle proprie azioni il suolo e le comunità di persone che la vivono. ■

Esplora **e&m**PLUS su
www.economiaemangement.it