



# RIVISTA DI **Studi** **Manageriali**



VOL. 1 • N. 1

2020



d

RIVISTA DI **Studi**  
**Manageriali**

VOL. 1 • N. 1

2020



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ EDITRICE

2020

# RIVISTA DI Studi Manageriali (RiSMa)

**Direttore responsabile:** Prof. Sergio Barile, Sapienza Università di Roma

**Direttore scientifico:** Prof. Sergio Barile, Sapienza Università di Roma

## Comitato scientifico

Prof.ssa Barbara Aquilani (Università della Tuscia, Viterbo)

Prof.ssa Maria Ciasullo (Università degli Studi di Salerno)

Prof.ssa Silvia Cosimato (Napoli Università Federico II)

Prof.ssa Francesca Iandolo (Sapienza Università di Roma)

Prof.ssa Enrica Iannuzzi (Università di Foggia)

Prof.ssa Paola Paniccia (Università di Tor Vergata, Roma)

Prof.ssa Jacqueline Pels (Universidad Torquato de Tella, Buenos Aires)

Prof.ssa Lara Penco (Università di Genova)

Prof.ssa Debora Sarno (Napoli, Università Parthenope)

Prof.ssa Maria Luisa Saviano (Università degli Studi di Salerno)

Prof.ssa Maria Elita Schillaci (Università di Catania)

Prof.ssa Cristina Simone (Sapienza Università di Roma)

Prof. Giuliano Maielli (Queen Mary University, School of Business and Management, London)

Prof. Andres Salas Vallina (Universidad de Valencia, Spain)

Prof. Alex Douglas (Editor in Chief TQM)

Prof. Ryan P. Fuller (Management & Organizations Department, College of Business Administration, California State University, Sacramento, USA)

Prof. Arash Shain (University of Isfahan, Iran)

## Comitato di redazione

Prof. Mario Calabrese, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Prof.ssa Alessandra Cozzolino, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Prof.ssa Francesca Iandolo, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Prof.ssa Cristina Simone, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

## Segretario del Comitato di Redazione

Antonio Laudando, Dottorando Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

## Redazione

Dipartimento di Management Sapienza – Università di Roma Via del Castro Laurenziano 9, 00161, Roma

Mail: [segreteria.risma@gmail.com](mailto:segreteria.risma@gmail.com)

[https://web.uniroma1.it/dip\\_management/rivista-di-studi-manageriali-risma](https://web.uniroma1.it/dip_management/rivista-di-studi-manageriali-risma)

N° Reg. Tribunale: Rivista telematica scientifica finanziata da Sapienza Università di Roma  
iscritta al Registro Stampa del Tribunale civile di Roma n.79/20

ISSN: xxxx/xxxx

Copyright © 2020

**Sapienza Università Editrice**

Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma

[www.editricesapienza.it](http://www.editricesapienza.it)

[editrice.sapienza@uniroma1.it](mailto:editrice.sapienza@uniroma1.it)

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420

Pubblicato a dicembre 2020



Quest'opera è distribuita  
con licenza Creative Commons 4.0 International  
diffusa in modalità *open access*.

Impaginazione/layout a cura di: redazione RiSMa.

In copertina: foto di Free-Photos da Pixabay.

<b>1. Il ruolo della città nella sharing economy: verso un quadro integrato di pratiche e modelli di governance</b>	<b>1</b>
<i>Sergio Barile, Maria Ciasullo, Francesca Iandolo</i>	
<b>2. La bioregione: un nuovo modello di resilienza urbana</b>	<b>19</b>
<i>Alberto Budoni, Cristina Simone, Antonio La Sala</i>	
<b>3. Il cambiamento sociale negli ecosistemi di servizio, tra co-creazione del valore e innovazione</b>	<b>31</b>
<i>Francesco Polese, Luca Carrubbo, Orlando Troisi, Mara Grimaldi, Gian Luca Maria Guazzo</i>	
<b>4. Il management delle materie plastiche: verso un approccio coerente delle policy</b>	<b>51</b>
<i>Marcelo Enrique Conti, Antonio Laudando</i>	
<b>5. Il civic crowdfunding come leva finanziaria per la valorizzazione partecipata del patrimonio pubblico immobiliare e culturale</b>	<b>65</b>
<i>Federica Fotino, Antonio Giammarino, Mario Calabrese</i>	
<b>6. Strategie circolari per la sostenibilità delle organizzazioni sanitarie: un focus sulla sanità italiana</b>	<b>81</b>
<i>Silvia Cosimato, Roberto Vona, Nadia di Paola, Francesca Loia</i>	
<b>7. La Smart City e la Collaborazione Smart: nuove sfide per l'innovazione</b>	<b>93</b>
<i>Antonio Botti, Antonella Monda</i>	



## IL RUOLO DELLA CITTÀ NELLA SHARING ECONOMY: VERSO UN QUADRO INTEGRATO DI PRATICHE E MODELLI DI GOVERNANCE

### **Sergio Barile**

Professore Ordinario, Sapienza Università di Roma  
Dipartimento di Management  
[sergio.barile@uniroma1.it](mailto:sergio.barile@uniroma1.it)

### **Maria Ciasullo**

Professore Associato, PhD, Università degli Studi di Salerno  
Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems/DISA-MIS  
Affiliate Research Fellow, Department of Management, University of Isfahan  
[mciasullo@unisa.it](mailto:mciasullo@unisa.it)

### **Francesca Iandolo**

Ricercatore, PhD, Sapienza Università di Roma  
Dipartimento di Management  
[francesca.iandolo@uniroma1.it](mailto:francesca.iandolo@uniroma1.it)

**Obiettivo del paper.** Il lavoro vuole offrire un contributo all'emergente dibattito accademico e politico sulla *sharing economy* ed ha lo scopo di esplorare la gamma di pratiche di condivisione nelle città dal punto di vista delle motivazioni e delle risposte di governo.

**Metodologia.** Al fine di concettualizzare il fenomeno, la ricerca adotta una metodologia esplorativa con un approccio qualitativo mediante la *content analysis* di studi accademici e non accademici.

**Risultati.** L'output principale della *review* è l'individuazione di tre diverse motivazioni alla base delle attività di *sharing* a cui sono associate altrettante modalità di governo. Combinando i risultati dell'analisi si perviene alla costruzione di un *framework* che, qualificando la città un sistema adattivo complesso, delinea un modello di *governance* inclusivo.

**Limiti della ricerca.** L'analisi non tiene conto delle specifiche condizioni locali e istituzionali che influenzano l'adozione e l'attuazione di attività di condivisione.

**Implicazioni pratiche.** La teorizzazione proposta può essere di supporto al processo decisionale pubblico

**Originalità del lavoro.** Il lavoro contribuisce sia alla teoria che alla pratica avanzando un modello di *governance* orientato alla sostenibilità che possa meglio supportare i *policy maker* nelle decisioni di programmazione e valorizzazione degli spazi urbani seguendo una logica di inclusione e condivisione.

**Parole chiave:** sharing economy, sharing cities, collaborative governance, city governance

## 1. Introduzione

Negli ultimi anni, effetto di una convergenza di fattori quali la recessione economica globale, la crescente sensibilità sociale e ambientale e la maggiore disponibilità e varietà di tecnologie di informazione e comunicazione (ICT), la *sharing economy* o economia della condivisione ha conosciuto una forte espansione (Cohen e Munoz, 2016). Nonostante ciò, in letteratura non emerge una comune qualificazione del fenomeno. *Sharing economy* comprende e coinvolge pratiche e settori molto eterogenei, che vanno dalla condivisione di beni a quella di servizi, abilità, competenze e forme organizzative che vanno dalle iniziative for profit a quelle no profit. Tale eterogeneità ne fa un concetto discusso la cui natura, confini ed effetti presentano tensioni e paradossi (Richardson, 2015). Da un lato, il termine è utilizzato per sostenere il passaggio a un'economia più 'morale' (Fitzmaurice et al., 2018) con una concettualizzazione che adotta una logica non di mercato (o logica anti-mercato) in cui i partecipanti sono in gran parte guidati da motivazioni diverse dal profitto (sostenibilità, *slow food*, ecc.). Dall'altro lato, è associato a nuove forme di capitalismo delle piattaforme guidate da imprese for profit (Murillo et al., 2017). Sebbene la *sharing economy* abbia influenza più o meno diretta sull'economia e sulla società, il suo impatto maggiore è nelle città; per questo può essere considerato un fenomeno profondamente urbano (Vith et al., 2019; Davidson e Infranca, 2016). Non è un caso che negli ultimi anni sia emerso il termine "*sharing cities*" per indicare le pratiche di *sharing economy* nelle aree urbane (McLaren e Agyeman, 2015; Cohen e Munoz, 2016). Con la locuzione *sharing cities* si indica l'intento delle città di perseguire strategie di *sharing economy* tese ad affrontare le principali sfide urbane individuabili nell'urbanizzazione globale e nell'esaurimento delle risorse (Salvia et al., 2019). Ad oggi, la rete *sharing cities* conta 74 città in sei continenti<sup>1</sup>.

Le città sono sia il luogo che l'attore centrale della condivisione (Brandtner e Suárez, 2017; Vith et al., 2019). La configurazione di una città determina il modo in cui avviene la condivisione e, in modo speculare, il modo in cui le forme di condivisione possono influire sulla *governance* della città. L'attuale tendenza alla condivisione alimenta al contempo sfide ed opportunità per le città. Da un lato, l'attività di condivisione varia molto a seconda delle sperimentazioni e soluzioni implementate per soddisfare le diverse esigenze comuni e i diversi ambiti politici. Dall'altro, l'attività di condivisione può assumere molteplici forme e derivare altresì da molteplici motivazioni. In tale scenario il governo locale può esercitare una serie di ruoli che vanno dall'essere il principale sviluppatore e implementatore, al servire come sostenitore, fino all'essere "non partecipante". Tuttavia, la transizione urbana verso la condivisione richiede forme di *governance* inclusive alimentate da un processo decisionale multi-attore e multi-livello. È compito, infatti, dei responsabili delle politiche urbane non considerare forme di condivisione quali sfide da affrontare in una logica di potere politico, ma al contrario riconoscere nelle stesse concrete opportunità per la rigenerazione degli spazi urbani contribuendo in tal modo alla vivibilità, sostenibilità e benessere della collettività ampiamente intesa.

Per gli anzidetti motivi, il lavoro proposto si focalizza sull'analisi delle svariate attività di *sharing* nelle città e sul tipo di risposte di *governance* ad esse collegate, aspetti che finora hanno ricevuto poca attenzione da parte degli studiosi. Ad oggi, infatti, non c'è molta ricerca su come si configurano le *sharing cities* e che tipo di motivazioni e modelli di *governance* possono alimentare (Vith et al., 2019).

Pertanto, lo studio mira, inizialmente, a comprendere la gamma di attività di condivisione presenti nelle città. Successivamente, offre una visione completa delle pratiche di condivisione nelle città esaminandole in base alle seguenti dimensioni analitiche: contesto delle loro

<sup>1</sup> <https://www.shareable.net/community-maps/>

motivazioni, aree di intervento, ruolo della città. In tal modo, propone una mappatura che offre una lettura di sintesi. I risultati dell'analisi consentono, altresì, di delineare un modello di *governance* inclusivo.

La ricerca ha affrontato le seguenti domande:

- Quali sono le principali attività di *sharing* presenti nelle città? quali sono le principali aree in cui si concentrano le pratiche?
- Quali sono le forze che guidano i processi di condivisione nelle città?
- Qual è il ruolo delle città nelle pratiche di *sharing*?

L'articolo è organizzato come segue: nella sezione successiva, si approfondisce il fenomeno della *sharing economy* nelle città. Successivamente, si illustra la metodologia riportandone i risultati. Quindi, si discutono e si teorizzano i risultati principali che tentano di affrontare la questione di come i responsabili politici e le municipalità possono interagire con tali fenomeni al fine di creare città più sostenibili. Contributi e limiti formano la sezione conclusiva.

## 2. Condivisione di economia e città

*Sharing economy* è un termine generico che include una varietà di attività seppur mancando una definizione e un significato condiviso. Questa confusione semantica è aumentata dalla proliferazione di sinonimi o termini sovrapposti, ciascuno utilizzato in modo intercambiabile come ad esempio: economia collaborativa (Botsman e Rogers, 2010), *gig economy* (Friedman, 2014), *platform economy* (Kenney e Zysman, 2016), *crowdsourcing* e *crowd-based capitalism* (Sundararajan, 2016), *access economy* (Eckhardt e Bardhi, 2016). Inoltre, la *sharing economy* è stata studiata sotto diverse prospettive e in una varietà di discipline tra cui sociologia (Schor et al., 2016), management (Belk, 2013), sistemi informativi (Hamari et al., 2015), gestione della tecnologia (Cusumano, 2015), sostenibilità e ambiente (Piscicelli et al., 2014), marketing e comportamento dei consumatori (Lamberton e Rose, 2012; Bardhi e Eckhardt, 2012; Habibi et al., 2016). Tali studi si sono concentrati su aspetti quali: motivazioni alla condivisione (Bucher et al., 2016; Möhlmann, 2015; Piscicelli et al., 2014), iper-competizione (Cusumano, 2015), *governance* degli utenti (Hartl et al., 2016;).

Allo stesso modo, il termine *sharing economy* è stato utilizzato per sostenere il passaggio verso un'economia più morale e sostenibile (Fitzmaurice et al., 2018). Questa concettualizzazione adotta una logica anti-mercato in cui i partecipanti sono in gran parte guidati da motivazioni diverse dal profitto. In questa prospettiva, la partecipazione alla *sharing economy* è una forma alternativa di consumo che protesta contro l'iperconsumo in una società sempre più mercatizzata (Mair e Rathert, 2019; Martin, 2016; Albinsson e Perera, 2012). Non è una pratica anti-consumo *tout court*, ma è contro il consumo di beni e servizi considerati superflui o dannosi per il benessere personale e collettivo. L'argomento centrale è che l'economia della condivisione consente un uso più efficiente delle risorse sottoutilizzate consentendo l'accesso anziché la proprietà, promuovendo così una distribuzione più equa e sostenibile delle risorse, riducendo i costi di accesso a prodotti e servizi, democratizzandone successivamente l'uso. È considerata come una forma di pratica orientata alla sostenibilità radicata nei valori individuali e di benessere comunitario e ambientale (Albinsson e Perera, 2012). Le città, quindi, rappresentano un terreno fertile per iniziative di *sharing economy* (Maalsen, 2019; Jin et al., 2018) grazie ai benefici derivanti dalla prossimità che facilita le interazioni e la rapida trasmissione delle idee (Davidson, Infranca, 2015). Data la sua natura locale, inoltre, non sorprende che anche i suoi effetti siano altamente localizzati. Le città sono l'arena centrale in cui vengono affrontate e negoziate le questioni riguardanti la *sharing economy* (Vith et al., 2019) e le risposte alle domande che essa pone potrebbero essere inevitabilmente organizzate a livello comunale.

La *sharing economy*, quindi, rappresenta un agente di trasformazione per le città, generando nuovi modelli di regolamentazione locale, introducendo nuovi modi di partecipazione civica, cambiando i paesaggi fisici delle aree urbane, sfidando l'economia locale, cambiando i modelli

di welfare e servizi di mobilità, promuovendo il capitale sociale, influenzando la dimensione sociale delle città (Davidson e Infranca, 2015). All'interno di questa prospettiva si sviluppa il concetto di *sharing city* che riconosce la coesistenza nelle città forme di condivisione sia commerciali che comunitarie (Boyko et al., 2017; Labaeye, 2019). Alla base di tale prospettiva, si innesca la piattaforma multimediale shareable.net, il cui orientamento di fondo concepisce la condivisione come un'attività sociale, culturale e politica radicata in contesti e ambienti urbani e basata sulla convinzione di rinnovare città, spazi urbani e governance urbana (McLaren e Agyeman, 2015). Dunque, pur essendo una piattaforma digitale, la stessa non limita la condivisione nelle città alle pratiche che utilizzano la tecnologia. Quest'ultima, non rappresenta il fattore determinante della condivisione, ma è lo strumento attraverso cui le pratiche possono coinvolgere sia forme intermedie sia forme non intermedie (Labaeye, 2019). Il potenziale trasformativo della condivisione nelle città, infatti, risiede nella mobilitazione e nell'empowerment della comunità. Ciò trasforma il ruolo dello Stato locale da quello di regolatore a quello di facilitatore del coinvolgimento diretto dei cittadini nella governance dei beni condivisi e dei servizi comunali (Foster e Iaione, 2015).

Comprendere la *sharing economy* come fenomeno urbano - nella sua profonda connessione con lo spazio urbano e la vita cittadina - evidenzia l'importanza della *governance* urbana e rivela la necessità di un approccio globale e olistico.

Alcuni studi (Vith et al., 2019; Wang et al., 2020) hanno discusso l'interazione tra la struttura della *sharing city*, le strategie di governo della città e le implicazioni dei diversi ruoli potenziali nell'economia della condivisione. Hofmann et al. (2019) riconoscono quattro diversi ruoli che il governo locale può svolgere a seconda del suo coinvolgimento nelle pratiche di condivisione della città: *cliente* quando il governo locale utilizza e acquisisce servizi offerti da terzi; *fornitore di servizi tra pari* quando le città offrono servizi o beni pubblici a terzi per loro condivisione; *fornitore di piattaforme* quando il governo locale gestisce e controlla piattaforme digitali che consentono a terze parti di offrire servizi e beni; *organismo di regolamentazione* quando il governo locale regola il funzionamento delle iniziative di condivisione urbana attraverso leggi e politiche. Vith et al. (2019) dimostrano che le città variano notevolmente nella loro struttura e interpretazione della *sharing economy* e, di conseguenza, nelle loro risposte di *governance*. Gli autori hanno individuato 4 prospettive: *il rischio della società*, inquadra l'economia della condivisione all'interno dell'economia tradizionale e adotta la regolamentazione come risposta di *governance*, *il miglioramento della società*, un modo di interpretare la *sharing economy* come una diversa forma di consumo che non richiede regolamentazione ma informazioni e conoscenze specialistiche (competenze intese come risposta di *governance*), *la perturbazione del mercato*, che interpreta la *sharing economy* come innovazione dirompente che richiede regolamentazione e allineamento ad altre organizzazioni come risposte di *governance*, *la transizione ecologica* che inquadra la *sharing economy* come un'opportunità per preservare le risorse naturali richiedendo la promozione di iniziative e risposte di *governance* locale. Tuttavia, sebbene molto utili da un punto di vista teorico, questi studi mancano di esempi concreti di condivisione nelle città e relativo impegno pubblico.

In effetti, la condivisione nelle città può includere pratiche, attività e servizi disparati con diversi assetti, fornitori, inquadramenti e motivazioni degli attori (Vith et al., 2019; Dupuis, 2018), implicando così sfide e opportunità diverse, così come diversi ruoli di governo e risposte di *governance*.

La comprensione di ciò che fa parte dell'economia della condivisione nelle città e di ciò che non lo è sono ingredienti centrali per l'approccio al governo urbano che aiuta a rilevare opportunità e sfide e a creare efficaci soluzioni di *governance* (Vith et al., 2019). Inoltre, gli studi sulla *governance* locale delle città in condivisione (Hofmann et al., 2019) incoraggiano ulteriori ricerche empiriche per far luce su sfide e opportunità per il governo pubblico. Con l'obiettivo di colmare tale gap, l'articolo si propone di realizzare un'analisi empirica individuando le pratiche di condivisione delle città e le risposte di *governance* che ne derivano.

### 3. Metodo

Il paper adotta una metodologia esplorativa con un approccio qualitativo. In tal senso, è stata condotta una *content analysis* di studi accademici e non accademici sulla sharing economy. L'analisi è servita per concettualizzare il fenomeno, le sue forze trainanti, il ruolo che le città possono svolgere e, non da ultimo, per discutere le implicazioni per le politiche pubbliche e i valori che ne derivano. Da un punto di vista metodologico, la revisione della letteratura si estende su un continuum che va dai processi sistematici e strutturati a quelli adattivi ed ermeneutici (Boell et al., 2014; Boell & Cezec-Kecmanovic, 2011). Gli autori hanno optato per un approccio qualitativo ritenuto di gran lunga più appropriato per lo studio di fenomeni emergenti quale quello analizzato.

In particolare, attraverso uno studio qualitativo sono stati analizzati i contenuti degli studi accademici esistenti sulla condivisione delle città così come i rapporti di studio provenienti da esperti e consulenti e parallelamente è stato analizzato il contenuto dei portali online quali Shareable.com, P2P Foundation, Collaborative Labs, LabGov, Collaboriamo.org.

La metodologia adottata ha seguito il seguente flusso: fase di pianificazione per identificare sia l'argomento che le domande di ricerca; successivamente, il processo ha seguito quattro fasi chiave: ricerca, selezione, analisi e sintesi.

Nella fase di ricerca, sono stati cercati i contributi in modo iterativo in Web of Science e Google Scholar utilizzando come parole chiave sia "sharing econom \*" e "cit \*" e "sharing cit \*". Per essere inclusi, i documenti dovevano menzionare le anzidette parole nel titolo, abstract o tra le parole chiave. La *query* ha restituito 445 contributi in Web of Science e 673 in Google Scholar la maggior parte dei quali pubblicati negli ultimi due anni.

Nella fase di selezione, è stata adottata una posizione selettiva tesa a fornire una revisione critica della ricerca e delle pratiche esistenti nel contesto delle città e della governance urbana. La mancanza di consenso sulla definizione e sui confini di definizione ha costituito una grande sfida nel design della ricerca. Pertanto, la ricerca è stata limitata a quegli studi sulla sharing economy che mostrano una netta dipendenza da un luogo e un rapporto significativo con le città. A tal fine, i documenti e i rapporti selezionati assumono tutti una chiara posizione urbana e l'analisi ha restituito 133 contributi pubblicati nel periodo 2017-2020 a conferma del recente interesse sul tema. Sono state prese in considerazione solo le pubblicazioni scritte in lingua inglese.

Nella fase di analisi, ogni studio è stato riassunto in una matrice Excel includendo titolo, autori, anno, parole chiave, editore, metodo, focus dello studio, tipo di pratica di condivisione e risultati principali. Quindi, in modo iterativo si è proceduto alla categorizzazione delle pratiche di condivisione sintetizzandone pragmaticamente i risultati.

### 4. Risultati

#### 4.1. Identificazione delle pratiche

L'identificazione delle pratiche di condivisione nelle città chiama per nuovi *layout* che consentano alle persone di condividere beni, spazi, competenze, esperienze, denaro, socializzazione. La condivisione può essere materiale o immateriale, correlata al consumo, alla produzione o ad entrambi e la gamma di prodotti condivisi è piuttosto ampia: cibo, casa, trasporti, acqua, energia, aria, rifiuti, terra, denaro, capacità e tecnologia. I risultati, infatti, hanno restituito un panorama multidimensionale, incarnando sia gli aspetti di consumo che di produzione, abbracciando sia la considerazione del mercato che quella di comunità.

Esiste un'enorme varietà di pratiche le quali, al contempo, offrono diversi mezzi per affrontare questioni sociali, ambientali e pubbliche.

Il *co-housing* è una soluzione pratica per un mercato immobiliare insostenibile. Può assumere diverse forme che vanno da nuove forme di ospitalità a case condivise e nuovi servizi di *welfare*.

Il *food sharing* affronta il problema della povertà e della scarsità di cibo per segmenti particolari con una varietà di soluzioni: dal cibo condiviso alle utilità condivise. Affronta anche il diritto di accesso al cibo come risorsa comune attraverso una produzione basata sulla comunità.

La *condivisione della mobilità* affronta sia problemi sociali come trasporti inaccessibili e non sicuri sia questioni ambientali come la dipendenza dall'auto con i suoi effetti di congestione del traffico e scarsa qualità dell'aria.

La *condivisione delle risorse ambientali* affronta il problema dell'eccessiva dipendenza da combustibili fossili e propone diverse soluzioni per il riciclo ed il riutilizzo dei rifiuti. Sintetizza iniziative che consentono alle comunità di governare le proprie risorse ambientali in modo più diretto e sostenibile.

La condivisione può coinvolgere anche specifiche capacità, come avviene ad esempio per lavoro e istruzione. Il *coworking* è spesso considerato un nuovo modello di lavoro, che fornisce sia l'accesso che la condivisione di uno spazio fisico e di beni immateriali (know-how e abilità), stimolando il trasferimento di conoscenze e aprendo nuove opportunità di lavoro.

Nel complesso, queste pratiche sembrano opporsi alla prevalente società del "prendere-sprecare" facendo leva, al contrario, sull'efficace impiego di risorse sottoutilizzate. Attraverso processi di innovazione sociale, esse tentano di ridefinire la società allontanandola dal capitalismo produttivista, sfidando, alterando e sostituendo istituzioni e mercati esistenti.

In sintesi, sono stati identificati tre aspetti importanti della narrativa complessiva delle città in condivisione:

- La crescita sociale, invece della crescita economica dovrebbe essere l'obiettivo principale della politica e della comunità. Le esigenze fondamentali dei singoli sono prioritarie rispetto alla concorrenza e alla distribuzione di profitti;
- I mercati possono essere integrati da altri mezzi di redistribuzione economica altrettanto efficaci ed efficienti (forme di organizzazioni peer-to-peer, piccole imprese, cooperative, terzo settore, imprese sociali e modalità di impresa senza scopo di lucro);
- I cittadini dovrebbero partecipare alla pianificazione urbana e al processo decisionale attraverso modalità di controllo e processi decisionali più democratici e distribuiti, essendo coinvolti anche nei processi decisionali per l'allocazione delle risorse.

#### 4.2. Motivazioni e modelli di governance

I risultati dell'analisi sono stati mappati in una matrice a due dimensioni: la motivazione della condivisione (asse orizzontale), il ruolo della città nella condivisione (asse verticale).

Le motivazioni alla condivisione (asse orizzontale) sebbene variegata e dispartite sono aggregate sulla base di tre principali forze:

1. *Sostenibilità sociale*: condivisione che promuove lo sviluppo sociale attraverso iniziative dedicate alla giustizia sociale per risolvere problemi inerenti: disuguaglianze, inclusione di gruppi sotto-serviti e sotto-rappresentati (es. anziani, bambini), accessibilità economica, integrazione sociale con il vicinato e la città in generale, coesione sociale e capitale sociale (Troisi et al., 2019).

2. *Sostenibilità ambientale*: condivisione che promuove l'efficientamento delle risorse e il potenziale di risparmio per risolvere problemi legati all'inefficace condotta verso l'ambiente e tesi ad ottimizzare lo smaltimento delle risorse (dalla riduzione dei rifiuti all'utilizzo più efficiente del suolo urbano e alla riduzione delle emissioni di carbonio e CO<sub>2</sub>) (Agyeman et al., 2013; Boyko et al., 2017).

3. *Sostenibilità urbana*: condivisione di iniziative volte a trasformare l'area urbana attraverso la comunione intesa quale azione collettiva per il bene comune. I beni comuni sono risorse materiali e ad accesso aperto (spazi condivisi, risorse pubbliche e servizi) che devono essere controllati pubblicamente e collettivamente per evitarne lo sfruttamento e il consumo eccessivo; è evidente come questo richieda nuove capacità condivise e partecipative. Questa motivazione può essere vista come la pretesa dei cittadini di produrre la città stessa contribuendo alla gestione di spazi pubblici, servizi e risorse (Foster e Laione, 2016; Williams 2018; Santala e

McGuirk, 2019) attraverso un'azione collettiva nelle comunità urbane. La città è vista come una risorsa condivisa, appartenente e inclusiva per tutti gli abitanti della città (Foster e Laione, 2016; Jin et al., 2018).

In merito al ruolo della città nella condivisione (asse verticale), sono stati identificati diversi ruoli in funzione del minore/maggiore impegno nella condivisione fino ad addivenire ad un processo integrato. Pertanto, sono state identificate tre situazioni:

1. *Guidata dai cittadini /solo comunità*: la condivisione emerge esclusivamente dalle comunità di cittadini attivate senza il coinvolgimento di infrastrutture o capitali tangibili. Questo percorso è caratterizzato da nessuno o minimo intervento di governo.

2. *Guidata dalla comunità*: la condivisione nasce dall'intermediazione di innovatori sociali, imprese tradizionali e nuove imprese, istituzioni cognitive (università, centri di ricerca) e organizzazioni della società civile, imprese sociali. Molte pratiche sono promosse da organizzazioni cooperative in cui la proprietà è condivisa tra lavoratori e investitori. Anche in, tal caso, la città potrebbe essere un non partecipante o al più un cliente.

3. *Guidata dalla città*: la città entra nel processo diventando un attore di condivisione riconosciuto. Può assumere ruoli diversi ed incrementali. Ha il potenziale per agire in modo puramente regolamentare o indicativo (città come regolatore), può agire come partner privilegiato tra gli attori (città come fornitore) oppure può incoraggiare e favorire l'emergere di una nuova forma di governo della città (città come abilitatore). La città come regolatore stabilisce le regole del gioco della condivisione, ma il suo ruolo di co-creatore di valore è meno diretto poiché non si impegna direttamente nella condivisione, ma solo definendo il quadro normativo che modella le azioni della condivisione. In questo caso, la città regola quei processi che si occupano di aree che sono comunemente dominio esclusivo del settore pubblico e che, come tali, rappresentano una sfida significativa per le istituzioni democratiche. Di solito, queste pratiche sfruttano le opportunità create dal fallimento del settore pubblico nell'affrontare i bisogni dei cittadini o delle città e in questo modo possono contribuire a delegittimare le istituzioni locali. Al fine di evitare una potenziale sostituzione del soggetto legittimato della fornitura di servizi pubblici dal settore pubblico a organizzazioni private, la città può agire come fornitore. In questo caso, controlla le piattaforme, regola gli scambi tra cittadini e altri stakeholder e coordina l'erogazione del servizio pubblico. Infine, la città può assumere il ruolo di facilitatore/abilitatore nella creazione di nuove e rinnovate capacità offrendo un modo pratico per i membri della comunità e i residenti prendendo parte alla condivisione comune aumentando l'accessibilità, l'organizzazione della comunità e l'autogestione non imponendo, in tal modo, strutture e norme ma ridistribuendo il potere politico. Ciò implica lo sviluppo di dispositivi collaborativi ispirati a principi di co-design che aumentano la partecipazione del pubblico e facilitano il dibattito e il processo decisionale attraverso la logica della collaborazione. Esempi di queste nuove arene civiche sono i laboratori viventi, la segnalazione dei cittadini e le app di monitoraggio, la fornitura di dati aperti che hanno l'effetto di plasmare e influenzare profondamente il processo di pianificazione urbana.

#### 4.3. *Mappatura condivisione pratiche cittadine*

Incrociando le anzidette tipologie sono proposti quattro diversi tipi di condivisione: solidarietà, riuso e riciclo, autoproduzione sostenibile, co-creazione sostenibile (Fig.1).

##### *Solidarietà*

Le pratiche di solidarietà sono guidate dal bisogno sociale e sono orientate all'equità e alla redistribuzione delle risorse. I bisogni sociali e collettivi come la fame, la povertà e la mancanza di risorse sono prioritari rispetto al profitto e all'accumulazione individuale. Cittadini, cooperative e altre forme collettive sono i principali attori che ne governano l'allocazione. Queste attività preservano un andamento dal basso verso l'alto, guidato dalla comunità, che stabilisce una gamma di metodi collettivi per organizzare le attività in cui il processo decisionale spetta ai comuni cittadini. Le pratiche residenti in questo quadrante sono:

- condivisione del cibo in tutta la sua varietà, cibo in eccesso o pasti preparati come forma di generosità peer to peer basata sul modello familiare di condivisione del cibo quotidiano, scambi che avvengono senza ritorno di moneta;
- forme di mobilità condivisa collegate ad esempio a viaggi per motivi scolastici; sovente un adulto (spesso genitori) conduce e raccoglie più studenti (scuolabus a piedi); o a svariati motivi con riferimento al *crowd-shipping* in cui conducenti autorizzati sono collegati con utenti che cercano di inviare qualcosa a livello locale o all'interno del paese;
- *co-housing* realizzato tra diversi segmenti, ad esempio madri single, studenti, giovani professionisti, ecc.
- alloggi sociali, ovvero la fornitura di una casa con servizi pubblici per la comunità; ad esempio villaggio per anziani;
- banca del tempo come valuta alternativa di scambio: una persona si offre volontaria per lavorare per un'altra persona che riceve crediti di tempo.

All'interno di queste pratiche, le città possono non avere alcun ruolo o solo un ruolo marginale.

#### *Riutilizzo e riciclo*

Tali pratiche implicano la condivisione di attività orientate principalmente al consumo sostenibile. Includono pratiche che mirano a democratizzare l'accesso a beni e servizi promuovendo il riutilizzo, il riciclo e la redistribuzione delle risorse che estendono il ciclo di vita dei prodotti e la loro efficienza d'uso diminuendo la necessità di nuova produzione o utilizzi non sostenibili. È una logica che favorisce il riutilizzo rispetto alla sostituzione e l'accesso alla proprietà rispetto al diktat consumistico. Le pratiche collocate in questo quadrante sono:

- *freecycling* che facilita la redistribuzione di beni che normalmente comportano la donazione di beni di seconda mano per il riutilizzo da parte di altri. Al contrario della donazione a organizzazioni non profit, un intermediario facilita la redistribuzione dei beni ad altri gratuitamente;
- *ridesharing* che ottimizza l'uso delle autovetture condividendone risorse inutilizzate (es. posti liberi in un'auto);
- condivisione di auto, bici, moto e cucine che facilita il consumo sostenibile riducendo al minimo la necessità per gli utenti di acquistare o utilizzare il proprio veicolo;
- riduzione dei rifiuti come i *repair café* dove vengono riparati oggetti rotti, centri di riutilizzo in cui vengono riparati indumenti usati, dispositivi elettronici danneggiati, giocattoli, calzature e altro e poi donati a persone bisognose o venduti a prezzi bassi, il *Warp It Reuse Network*, un mercato inter-organizzativo per mobili e forniture per ufficio in eccesso;
- gestione dei rifiuti come rifiuti organici compostabili che trasformano i rifiuti in compost per l'agricoltura urbana, servizio di raccolta rifiuti e il *green exchange* (i cittadini che riciclano correttamente ricevono in cambio cibo, biglietti dell'autobus, libri scolastici e altri oggetti utili). La maggior parte di queste pratiche è gestita tra i cittadini (cittadino a cittadino) o con l'ausilio di intermediari. La città può istituzionalizzare alcune di queste pratiche attraverso un'adeguata regolamentazione delle stesse come ad esempio è avvenuto nel caso del *car sharing*.

#### *Autoproduzione sostenibile*

Esse includono pratiche di produzione auto-organizzate che sono una dimostrazione del potere di autoregolamentazione che annulla la necessità di una regolamentazione dall'alto verso il basso nell'accesso e nella gestione dei beni. Queste iniziative possono essere supportate o meno da funzionari locali, ma in nessun caso la città svolge un ruolo attivo. Esempi di tali pratiche sono:

- Cooperative energetiche che cercano di consentire ai singoli cittadini di consolidare il loro potere d'acquisto e ottenere soluzioni localizzate di energia rinnovabile;
- Cibo *open source* e orti urbani familiari che trasformano tutti gli spazi pubblici in fattorie dove vengono piantati ortaggi, frutta, erbe e le persone possono coglierli gratuitamente;
- Riparazione della città attraverso cui le strade danneggiate sono trasformate in spazi pubblici a misura d'uomo offrendo micro-servizi (dipinti di murali) e microstrutture (aree per sedersi);

- *Co-working* nelle forme di comunità di lavoratori impegnati in questioni sociali attraverso progetti a impatto sociale (*open value network*) o *fab lab* che offrono alle persone strumenti tecnologici e innovativi per trasformare idee e concetti in realtà facendo incontrare le esigenze domestiche e locali con produzione e *self-provisioning*;
- *Crowdfunding* civico che facilita il processo di raccolta fondi raccogliendo denaro dalla gente comune per finanziare progetti che trasformano il luogo pubblico in modo condiviso;
- Conserve urbane che preservano l'albero da frutto urbano e la frutta caduta al suolo raccogliendola e condividendola.

#### *Co-creazione sostenibile*

Essa si riferisce ad attività di condivisione istituzionalizzate guidate da motivazioni ambientali e urbane in cui la città svolge un ruolo chiave agendo come infrastruttura che abilita all'azione collettiva per la gestione dei beni urbani; può includere spazio pubblico, spazi verdi urbani, edifici abbandonati e altre infrastrutture. In questo quadrante, il governo locale è un coadiutore e un facilitatore piuttosto che il primo motore dell'azione civica. Offre le infrastrutture materiali e immateriali per la condivisione e l'utilizzo, l'accesso, la gestione, la produzione di risorse materiali e immateriali.

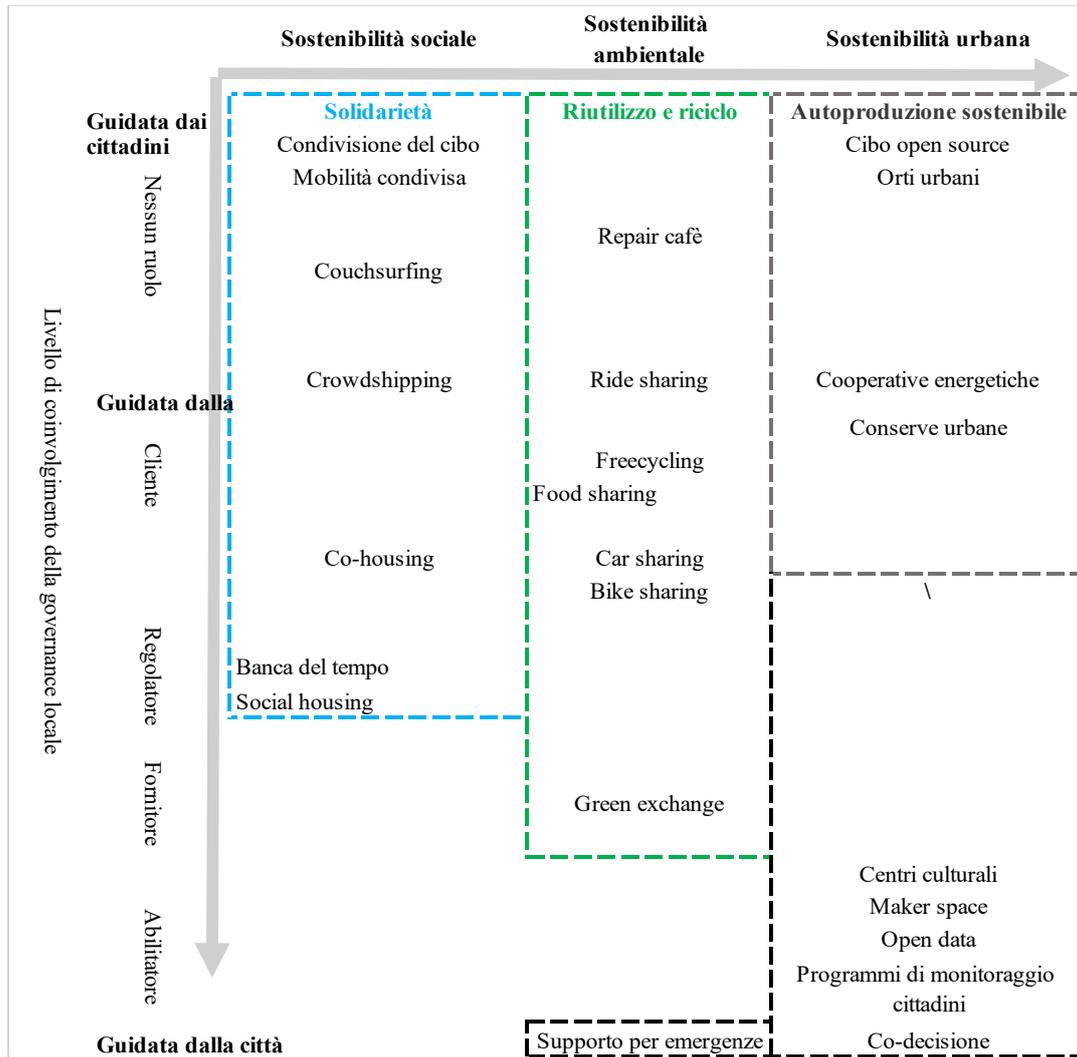
Ad esempio, la città può offrire infrastrutture fisiche e supporto visibile per alleviare la congestione e ridurre le emissioni di carbonio e lo smog. Può supportare la mobilità condivisa offrendo spazi di parcheggio per il *car sharing*. Oppure, può sostenere l'uso dei trasporti pubblici sponsorizzando forme assicurative. Può anche supportare forme di agricoltura urbana fornendo accesso a terreni inutilizzati e/o riduzione delle tasse per la messa in uso, valorizzazione dei territori autoctoni, implementazione di standard biologici. Non da ultimo, può garantire ai cittadini un migliore accesso a cibo sano e aumentare il loro livello di autosufficienza attraverso orti comunitari ad uso domestico.

Gli spazi pubblici vuoti possono anche essere restituiti alla società per creare centri e spazi culturali alternativi per le arti e la cultura a sostegno di mostre d'arte, eventi culturali, cinema, design o centri educativi (*Makerspaces*) ed in cui si offrono lezioni gratuite su competenze innovative legate all'utilizzo delle nuove tecnologie digitali.

I comuni detengono grandi quantità di dati e informazioni urbane di difficile accesso o utilizzo. La loro fornitura sotto forma di dati aperti rappresenterebbe un altro modo di condivisione che aprirebbe alla collaborazione al processo decisionale e alla progettazione. Altri esempi di condivisione *open source* possono riguardare strumenti per la rendicontazione e il monitoraggio che consentirebbero ai cittadini di condividere in modo efficiente le conoscenze con il governo locale e informare sui problemi aiutando gli enti locali ad essere più reattivi. Offrendo tali strumenti, la città diviene co-responsabile nelle decisioni assunte.

Infine, la co-decisione è un'altra pratica che è stata collocata in questo quadrante poiché essa contribuisce a costruire una rete in cui la comunità e gli stakeholder, insieme ai responsabili delle politiche co-progettano, co-creano e co-implementano pianificazione e soluzioni di politica pubblica per ambienti urbani complessi. Esempi possono essere ricollegati al bilancio partecipativo o alla programmazione partecipata.

Fig. 1 – Una possibile classificazione delle attività di collaborazione nella città



Fonte: Elaborazione degli Autori

### 5. Implicazioni teoriche e gestionali: la città come sistema adattivo complesso

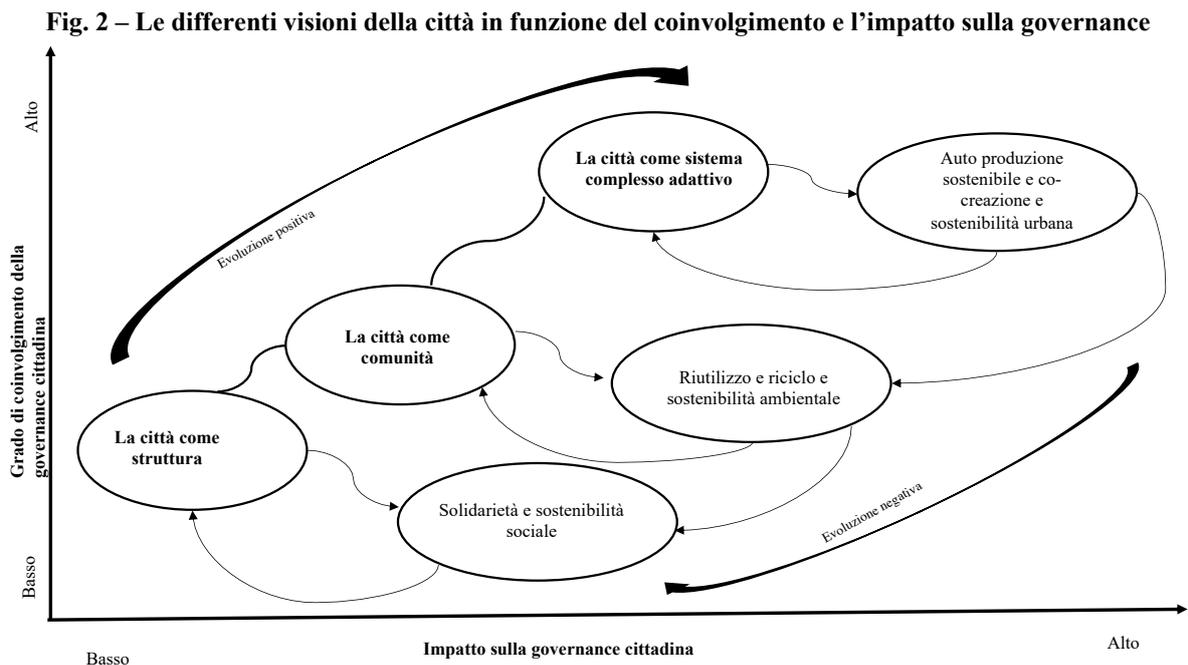
Da quanto sopra, emerge che una città può essere descritta come caratterizzata da due tipi di forze. La prima forza relativa al ruolo svolto dai governi locali nelle pratiche di condivisione e che potremmo definire top-down (asse verticale), e una seconda forza legata alle motivazioni di condivisione che potremmo definire bottom-up (asse orizzontale). Questa duplice tipologia di forze sottolinea la crescente tensione tra le capacità di auto-organizzazione delle città e le tradizionali politiche di governance e pianificazione urbana che, in generale, sono caratterizzate da approcci stazionari e scarsamente orientati al cambiamento (Hölscher et al., 2019). Quest’ultima visione è in contrasto con la visione delle città come sistemi socio-ecologici adattivi complessi (Meerow e Newell, 2016; Vale, 2014; Olsson et al., 2004; Walker et al., 2004; Fitzgibbons and Mitchell, 2019), ovvero sistemi urbani in uno stato permanente di non equilibrio, naturalmente orientati verso un tipo di cambiamento complesso, incerto e contestato (Rink et al., 2018; Hölscher et al., 2019; Simone et al., 2018; Bassano et al., 2019; Barile & Saviano, 2018).

Attingendo a questa seconda prospettiva, i sistemi urbani possono essere definiti come sistemi adattivi complessi (CAS), che sono “sistemi dinamici con capacità auto-organizzative composti da un gran numero di parti interagenti non lineari che danno origine a comportamenti globali” (Lansing, 2003; Miller e Page, 2009; Saviano et al., 2020). L’adozione di questa prospettiva

porta a implicazioni originali nel modo di interpretare le due forze che guidano il cambiamento nelle città e definiscono nuove azioni di governance. Ciò di conseguenza con l'assimilazione delle città al CAS, le cui componenti operano in parallelo e con interazioni non lineari (Barile, 2009; 2009b).

In tal senso è possibile riclassificare le configurazioni proposte in Fig. 1 secondo due dimensioni. La prima è il livello di coinvolgimento della governance, come descritto nella sezione 2; la seconda è relativa agli effetti che le azioni e le pratiche hanno sulla formazione delle politiche locali, per questo è stata definita in termini di impatto sulla *governance* della città. Pertanto, è possibile identificare tre diverse visioni di una città. Infatti, come mostrato in Figura 2, è possibile definire:

- la città vista come una (infrastruttura), a cui corrisponde un basso impatto sulla governance cittadina e un basso coinvolgimento della *governance* cittadina; il risultato è rappresentato da azioni sottese a quanto innanzi definito sostenibilità sociale legata ad azioni di solidarietà;
- la città vista come una comunità, a cui corrisponde un medio coinvolgimento del governo cittadino e un medio impatto sul governo cittadino; qui le pratiche sono legate a quanto sopra è stata definita la sostenibilità ambientale del riuso e del riciclo;
- la città vista come un sistema adattivo complesso, che prevede un elevato coinvolgimento della governance cittadina e un forte impatto sulla governance cittadina; ciò corrisponde a quanto innanzi definito sostenibilità urbana in relazione ad azioni di co-creazione sostenibile.



Fonte: Elaborazione degli Autori

Coerentemente con la definizione innanzi enunciata, una città si evolve come un complesso sistema adattivo che si organizza e apprende grazie alla presenza di feedback informativi, positivi e negativi. La prospettiva della città come CAS significa mettere in luce come sono possibili diverse soluzioni rispetto alle diverse visioni della città. Considerare, infatti, la complessità della città come sistema e adattare coerentemente le soluzioni di governance significa anche adottare soluzioni su misura, capaci di definire connessioni originali ed emergenti, nonché combinazioni tra le diverse azioni possibili (Barile & Saviano, 2018; Barile et al., 2013; 2013b).

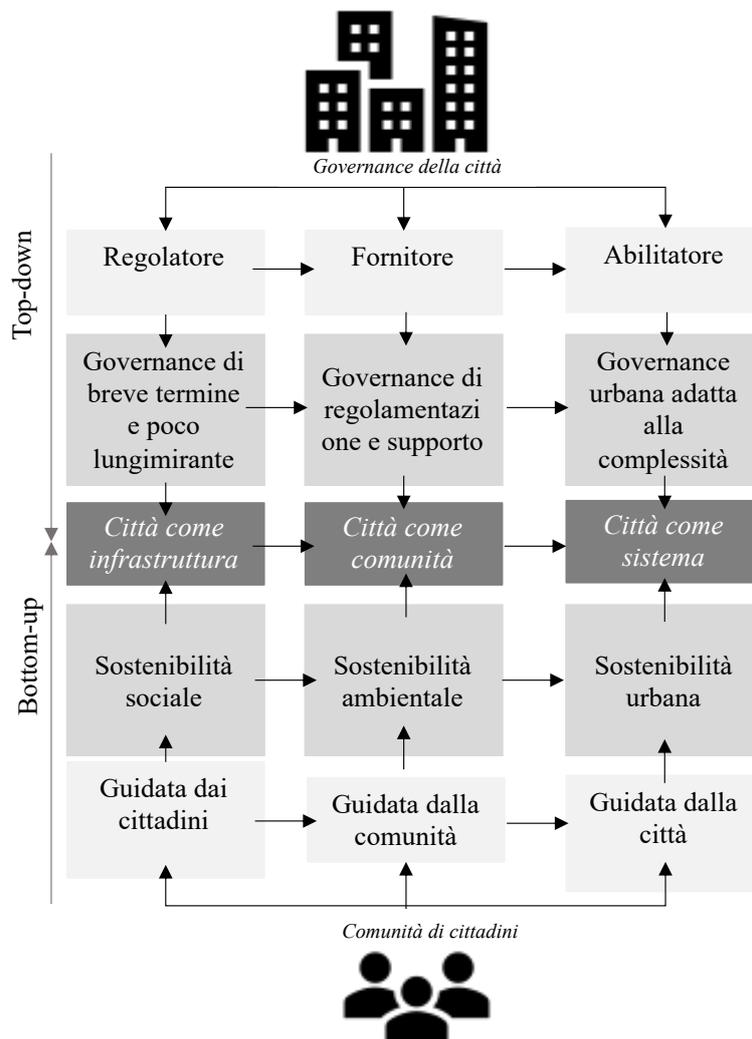
In particolare, se si considera che i contesti urbani sono caratterizzati da una crescente variabilità, i requisiti e i vincoli da rispettare nella definizione delle azioni di governance

implicano una crescente necessità per i decisori urbani di considerare una varietà di dimensioni e possibili risultati.

A partire da questo, la Fig. 3 integra le diverse pratiche di condivisione individuate in Fig. 1 con le diverse visioni della città individuate in Fig. 2.

Secondo questa rappresentazione, è possibile sottolineare i diversi processi decisionali, le diverse visioni della città, le diverse azioni intraprese, i diversi gradi di coinvolgimento sia della comunità che del governo cittadino.

**Fig. 3 – Un collegamento tra tipologie di condivisione e visioni della città per l’emersione di una governance multi-livello e multi-attore**



Fonte: Elaborazione degli Autori

La figura 3 mostra come i diversi gradi di coinvolgimento delle comunità e della *governance* interagiscono e definiscono le tre diverse tipologie di attività di condivisione in una città, plasmando così le tre diverse visioni della città stessa. I due driver che ispirano la rappresentazione proposta in Fig. 3 sono la circolarità del processo e il multi-livello della governance. La circolarità del processo favorisce i *feedback* tra i gradi di coinvolgimento della governance cittadina ed i relativi processi decisionali; il multi-livello della governance plasma la possibile coesistenza delle diverse visioni della città e delle diverse pratiche di condivisione connesse. Ovviamente, possono avvenire simultaneamente diverse pratiche di condivisione,

gradi di coinvolgimento e azioni di governance, alimentate dal continuo scambio tra le comunità di cittadini e la governance della città. La centralità delle interazioni, dei feedback e della circolarità è coerente con la rappresentazione della città come sistema adattivo complesso. Quest'ultimo è anche più coerente con gli attuali approcci basati sull'apprendimento e sulla collaborazione che sono anche più coerenti con la naturale vocazione della città, naturalmente promotrice del cambiamento, generatrice di conoscenza, innovazione tecnologica e artefice dell'auto-organizzazione. Comprendere la città come un sistema adattivo complesso, quindi, rende possibile effettuare un'importante transizione dagli approcci tradizionali alla *governance* urbana a una transizione verso la sostenibilità che è un obiettivo naturale per guidare le trasformazioni delle città in modo dinamico. Di conseguenza, le pratiche di condivisione potrebbero essere viste anche come fattori abilitanti dell'intelligenza urbana, intesa come equilibrio tra sostenibilità locale e globale, per creare nuovi modi per pratiche di sviluppo urbano integrato e ICT per promuovere le dimensioni sociali, ecologiche e politiche dello sviluppo urbano intelligente, promuovendo la resilienza e rafforzando il focus sull'impegno tra governance e comunità locali (Barile et al. 2017). Per quanto riguarda il contributo alla pratica, sulla base di questa nuova rappresentazione è possibile fornire ai *policy makers* uno strumento visivo che aiuti a sistematizzare i diversi approcci di governance e le diverse decisioni di governo della città. In questo modo è quindi possibile cercare di limitare la disconnessione che esiste tra le potenzialità che la città rappresenta in termini di cambiamento verso la sostenibilità e l'efficace attuazione di azioni e politiche di governo che sono, al contrario, legate al breve termine e che spesso considerano l'azione di governo dall'alto verso il basso più importante della governance collaborativa e dei modelli partecipativi. In questo senso è possibile ipotizzare gli aspetti principali per il governo e la gestione di una città, che comprendono: un arricchimento continuo per le sollecitazioni che sorgono dalle comunità e dai cittadini; la ricerca di soluzioni pensate su misura per ogni singola città che tengano conto delle loro specificità; la progettazione di nuovi strumenti e metodi di governo della città a supporto dei processi decisionali in scenari urbani sempre più complessi ed emergenti. In questo modo, il lavoro mira a stimolare una conoscenza fruibile necessaria per fornire risposte immediate a cambiamenti imprevedibili che avvengono in contesti complessi, come le città. La comprensione del legame tra la visione della città e le successive decisioni di governance potrebbe consentire ai responsabili politici di definire una strategia migliore sulla modularizzazione, modellando di conseguenza le loro politiche ed eventualmente definendo diverse configurazioni di città. Questo vale sia per quei decisori che già implementano pratiche di condivisione sia per coloro che intendono farlo.

## 6. Conclusioni

Il lavoro vuole offrire un contributo al dibattito accademico e politico emergente sulla *sharing economy* ed ha lo scopo di esplorare la gamma di pratiche di condivisione nelle città dal punto di vista delle motivazioni e delle risposte di governance. Di conseguenza, lo studio offre una piattaforma per discutere i vari ruoli che le città possono svolgere e le loro implicazioni. Per raggiungere questo obiettivo, si è costruita una tipologia di città in condivisione che cerca di fornire un quadro per comprendere la diversità delle attività di condivisione nelle città. La mappatura delle tipologie offre la possibilità di elaborare affermazioni teoriche complesse e può, pertanto, essere vista come un primo passo verso la definizione e la teorizzazione del rapporto tra *sharing economy* e città che può essere utilizzato per sostenere ulteriori ricerche nello sviluppo di politiche pubbliche.

La mappatura delle pratiche di condivisione dimostra che le città hanno il potenziale per agire in modi diversi: in modo regolamentare o in modo collaborativo. Entrando nel processo di condivisione in modo collaborativo e abilitante, le città possono supportare l'emergere di nuove forme di governance condivisa basata sui *commons* e sull'impegno dei cittadini. In questo

modo, la collaborazione può diventare una metodologia trasversale per governare la città in modo partecipativo e sinergico (Ciasullo et. al., 2018; 2020).

Questa ricerca non è priva di limiti che richiedono ulteriori approfondimenti. In primo luogo, non tiene conto delle condizioni locali e istituzionali che influenzano l'adozione e l'attuazione di attività di condivisione. In secondo luogo, si potrebbe interpretare l'analisi come una percezione ottimistica del contributo della condivisione alle città. Tuttavia, l'analisi non si è concentrata sulla valutazione dell'impatto della *sharing economy* sulle città. Ovviamente, molte attività di condivisione possono avere un impatto significativo sulla qualità della vita nelle città e possono interrompere o influenzare le offerte pubbliche e private esistenti. Questa potrebbe essere una direzione per ulteriori ricerche empiriche.

## Bibliografia

- Agyeman, J., McLaren, D., & Schaefer-Borrego, A. (2013). Briefing: Sharing Cities. *Friends of the Earth*, (September), 1–32.
- Albinsson, P. A., & Yasanthi Perera, B. (2012). Alternative Marketplaces in the 21st Century: Building Community through Sharing Events. *Journal of Consumer Behaviour*, 11, 303–315.
- Bardhi, F., & Eckhardt, G.M. (2012). Access-based consumption: the case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881–898.
- Barile, S., & Saviano, M. (2008). Le basi del pensiero sistemico: la dicotomia struttura-sistema (Foundation of Systems Thinking: The Structure-System Dichotomy). *L'impresa come sistema*. Giappichelli, Torino, 63-81.
- Barile, S. (2009). Management sistemico vitale (Vol. 1). Giappichelli.
- Barile, S. (2009b). Verso la qualificazione del concetto di complessità sistemica. *Sinergie*, 79(2), 47-76.
- Barile, S., Calabrese, M., & Iandolo, F. (2013). Sostenibilità E Paradigmi Service-Based: Possibilità E Criticità Per L'Economia D'Impresa (Sustainability and Service-Based Paradigms: Possibilities and Problems for Business Economics). *Sviluppo e Organizzazione*, (252).
- Barile, S., Calabrese, M., Polese, F., & Saviano, M. (2013b). Il Governo Dei Sistemi Complessi Tra Competenze Attuali E Capacità Potenziali (The Government Of Complex Systems Between Current Competences and Potential Capabilities). *Barile, S., Calabrese, M., Polese, F., Saviano, M. (2013), "Il governo dei sistemi complessi tra competenze attuali e capacità potenziali", in Barile, S., Eletti, V., Matteuzzi, M.(a cura di), Decisioni e scelte in contesti complessi, Cedam-Kluwer, Lavis, 261-294.*
- Barile, S., Saviano, M., Iandolo, F., & Calabrese, M. (2014). The viable systems approach and its contribution to the analysis of sustainable business behaviors. *Systems Research and Behavioral Science*, 31(6), 683-695.
- Barile, S., Ciasullo, M.V., Troisi O., & Sarno, D., (2017). The role of technology and institutions in tourism service ecosystems: finding from a case study. *The TQM Journal*, 29(6), 811-833.
- Barile, S., & Saviano, M. (2018). Complexity and sustainability in management: insights from a systems perspective. In *Social dynamics in a systems perspective* (pp. 39-63). Springer, Cham.
- Bassano, C., Barile, S., Piciocchi, P., Spohrer, J. C., Iandolo, F., & Fisk, R. (2019). Storytelling about places: Tourism marketing in the digital age. *Cities*, 87, 10-20.
- Belk, R. (2013). You are what you can access: sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600.
- Boell, S. K., & Cecez-Kecmanovic, D. (2011). Are Systematic Reviews Better, Less Biased and of Higher Quality? ECIS 201, Proceedings, Paper 223.
- Boell, S. K., & Cecez-Kecmanovic, D. (2014). A Hermeneutic Approach for Conducting Literature Reviews and Literature Searches. *Communications of the Association for Information Systems*, 34(12), 257-286.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's Mine is Yours*, London. Collins.

- Boyko C.T., Clune S.J., Cooper R.F.D., Coulton C.J., Dunn N.S., Pollastri S., Leach J.M., Bouch C.J., Cavada M., De Laurentiis V., Goodfellow-Smith M., Hale J.D., Hunt D.K.G, Lee S.E., Locret-Collet M., Sadler J.P., Ward J., Rogers C.D.F, Popan C., Psarikidou K., Urry J., Blunden L.S., Bourikas L., Büchs M., Falkingham J., Harper M., James P.A.B., Kamanda M., Sanches T., Tuner P., Wu P.Y, Bahaj A.S., Ortegon A., Barnes K., Cosgrave E., Honeybone P., Joffe H., Kwami C., Zeeb V., Collins B., Tyler N. (2017). How Sharing Can Contribute to More Sustainable Cities. *Sustainability*, 9(5), 701.
- Brandtner, C., & Suárez, D. (2017). Cities in action: A comparative study of U.S. cities' sustainability practices. Working paper, Stanford University.
- Bucher, E., Fieseler, C., & Lutz, C. (2016). What's mine is yours (for a nominal fee): exploring the spectrum of utilitarian to altruistic motives for internet-mediated sharing, *Computers in Human Behavior*, 62, 316–326.
- Ciasullo, M. V., Troisi, O., Grimaldi, M., & Leone, D. (2020). Multi-level governance for sustainable innovation in smart communities: an ecosystems approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-29.
- Ciasullo, M. V., Troisi, O., Loia, F., & Maione, G. (2018). Carpooling: travelers' perceptions from a big data analysis. *The TQM Journal*.
- Cohen, B., & Munoz, P. (2016). Sharing Cities and Sustainable Consumption and Production: Towards an Integrated Framework. *Journal of Cleaner Production*, 134 (Part A), 87-97.
- Cusumano, M.A. (2015). How traditional firms must compete in the sharing economy. *Communications of the ACM*, 58(1), 32-34.
- Davidson, N. M., & Infranca, J. J. (2016). The sharing economy as an urban phenomenon. *Yale Law & Policy Review*, 34(2), 215-279.
- Dupuis, N. (2018). Stories of the sharing economy: Policy narratives surrounding the entry of transportation network companies into four mid-sized American cities. *Critical Policy Studies*, 13(3), 306-327.
- Eckhardt, G.M., & Bardhi, F. (2016). The Relationship between Access Practices and Economic Systems, *Journal of the Association for Consumer Research*, 1(2), 210-225.
- Fitzgibbons, J., & Mitchell, C. (2019). Just urban futures? Exploring equity in “100 Resilient Cities”. *World Development*, 122, 648-659.
- Fitzmaurice, C.J., Ladegaard, I., Attwood-Charles, W., Cansoy, M., Carfagna, L.B., Schor, J.B. & Wengronowitz, R. (2018). Domesticating the market: moral exchange and the sharing economy. *Socio-Economic Review*, 0(0), 1-22.
- Foster, S.R., & Laione, C. (2016). The city as a commons. *Yale Law & Policy Review*, 34, 281–349.
- Friedman, G. (2014). Workers without employers: shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of Keynesian Economics*, 2(2), 171–188.
- Golinelli, G. M. (2011). *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*. Cedam.
- Habibi, M.R., Kim, A. & Laroche, M. (2016). From sharing to exchange: an extended framework of dual modes of collaborative nonownership consumption. *Journal of the Association for Consumer Research*, 1(2), 277–294.
- Hamari, J., Sjöklint, M. & Ukkonen, A. (2015). The sharing economy: why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047-2059.
- Hartl, B., Hofmann, E. & Kirchler, E. (2016). Do we need rules for “what's mine is yours”? Governance in collaborative consumption communities. *Journal of Business Research*, 63(8), 2756–2763.
- Hofmann S., Sæbøa Ø., Braccinib A.M., & Zac, S. (2019). The public sector's roles in the sharing economy and the implications for public values. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101399.
- Hölscher, K., Frantzeskaki, N., McPhearson, T., & Loorbach, D. (2019). Capacities for urban transformations governance and the case of New York City. *Cities*, 94, 186-199.

- Hölscher, K., Frantzeskaki, N., McPhearson, T., & Loorbach, D. (2019). Capacities for urban transformations governance and the case of New York City. *Cities*, 94, 186-199.
- Iandolo, F., & Caputo, F. (2018). *La creazione di valore tra economia, impresa e sostenibilità* (Vol. 2). Edizioni Nuova Cultura.
- Jin S. T., Kong H., Wu R., & Sui Z. D. (2018). Ridesourcing, the sharing economy, and the future of cities. *Cities*, 76, 96–104.
- Labaeye A. (2019). Sharing Cities and Commoning: An Alternative Narrative for Just and Sustainable Cities. *Sustainability*, 11, 4358.
- Lansing, J. S. (2003). Complex adaptive systems. *Annual review of anthropology*, 32(1), 183-204.
- Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Huffenreuter, L. R. (2015). Transition management: Taking stock from governance experimentation. *Journal of Corporate Citizenship*, 58, 48–66.
- Maalsen S. (2019). Smart housing: the political and market responses of the intersections between housing, new sharing economies and smart cities. *Cities* 84, 1-7
- Mair, J. & Rathert, N. (2019). Alternative organizing with social purpose: revisiting institutional analysis of market-based activity. *Socio-Economic Review*, 00(0), 1-20.
- Markendahl, J., Hossain, M. I., McCormick, K., Lund, T., Moller, J., & Näslund, P. (2019). Analysis of Sharing Economy Services: Initial Findings from Sharing Cities Sweden. *Nordic and Baltic Journal of Information and Communications Technologies*, 1, 239-260.
- Martin, C. J. (2016). The Sharing Economy: A Pathway to Sustainability or a Nightmarish Form of Neoliberal Capitalism? *Ecological Economics*, 121, 149-159.
- McClaren, D., & Agyeman, J. (2015). *Sharing Cities. A case for truly smart and sustainable cities.* MIT Press.
- Meerow, S., Newell, J. P., & Stults, M. (2016). Defining urban resilience: A review. *Landscape and Urban Planning*, 147, 38–49.
- Miller, J. H., & Page, S. E. (2009). *Complex adaptive systems: An introduction to computational models of social life* (Vol. 17). Princeton university press.
- Möhlmann, M. (2015). Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behavior*, 14(3), 193-207.
- Murillo, D., Buckland, H., & Val, E. (2017). When the sharing economy becomes neoliberalism on steroids: unravelling the controversies. *Technological Forecasting & Social Change*, 125, 66-76.
- Olsson, P., Folke, C., & Berkes, F. (2004). Adaptive co management for building resilience in social-ecological systems. *Environmental Management*, 34(1),75–90.
- Piscicelli, L., Cooper, T., & Fisher, T. (2014). The roles of values in collaborative consumption: insights from a product-service system for lending and borrowing in the UK. *Journal of Cleaner Production*, 97(6), 21-29.
- Quattrociochi, B., Iandolo, F., Fulco, I., & Calabrese III, M. (2018). Capitolo III Efficienza, efficacia e sostenibilità. Il contributo dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV) all'orientamento dei comportamenti d'impresa. *Il Controllo Manageriale e gli Indicatori di Performance Dentro e Fuori le Organizzazioni: Alcuni Contributi di Studio.*
- Richardson, L. (2015). Performing the sharing economy. *Geoforum*, 67, 121-129.
- Rink, D., Kabisch, S., Koch, F., & Krellenberg, K. (2018). Exploring the extent, selected topics and governance modes of urban sustainability transformations. *Urban transformations*, 3-20. Springer: Cham.
- Salvia G., Morello E., & Arcidiacono A. (2019). Sharing Cities Shaping Cities. *Urban Science*, 3(1), 23.
- Santala, I., & McGuirk P. (2019). Sharing cities: creating space and practice for new urban agency, capacities and subjectivities. *Community Development*, 50(4), 440-459.
- Saviano, M., Ciasullo, M., Caputo, F., Cosimato, S. (2020b). Nascita ed evoluzione dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV): un quadro di sintesi, In AA.VV., *Contributi in onore di Gaetano Maria Golinelli*, Rogiosi Editore.

- Schor, J.B. & Fitzmaurice, C. (2015). Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy. In Reisch, L.A., & Thøgersen, J. (eds.), *Handbook of Research on Sustainable Consumption*, Cheltenham. Edward Elgar, pp. 410–425.
- Simone C., Barile S., & Calabrese M. (2018), Managing territory and its complexity: a decision-making model based on the viable system approach (VsA). *Land Use Policy*, 72, 493-502.
- Sundararajan, A. (2016). *Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-based Capitalism*. MIT Press, Cambridge.
- Troisi, O., Ciasullo, M.V., Carrubbo, L. Sarno D., & Grimaldi M., (2019). Meta-management for sustainability in territorial ecosystems: The case of Libera’s social reuses of territory, *Land Use Policy*, 84, 138-153
- Vale, L. J. (2014). The politics of resilient cities: Whose resilience and whose city? *Building Research and Information*, 42(2), 191–20.
- Vith S., Oberg A., Höllerer, M.A. & Meyer, R.E. (2019). Envisioning the ‘Sharing City’: Governance Strategies for the Sharing Economy. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1023-1046.
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and society*, 9(2).
- Wang H., Xiong W., Yang L., Zhu D., & Cheng Z. (2020). How does public-private collaboration reinvent? A comparative analysis of urban bicycle-sharing policy diffusion in China. *Cities* 96, 102429.
- Williams, M. (2018). Urban commons are more-than-property. *Geographical Research*, 56(1), 16-25.



## LA BIOREGIONE: UN NUOVO MODELLO DI RESILIENZA URBANA

### **Alberto Budoni**

Professore Associato, PhD, Sapienza Università di Roma  
Dipartimento di Ingegneria Civile Edile e Ambientale  
[alberto.budoni@uniroma1.it](mailto:alberto.budoni@uniroma1.it)

### **Cristina Simone**

Professore Associato, PhD, Sapienza Università di Roma  
Dipartimento di Management  
[cristina.simone@uniroma1.it](mailto:cristina.simone@uniroma1.it)

### **Antonio La Sala**

Assegnista di Ricerca, PhD, Sapienza Università di Roma  
Dipartimento di Management  
[antonio.lasala@uniroma1.it](mailto:antonio.lasala@uniroma1.it)

### **Abstract**

**Obiettivi.** Il lavoro si concentra sull'analisi del fenomeno bioregionale come volano di sviluppo territoriale e amplificatore di resilienza urbana.

**Metodologia.** Articolo concettuale: stato dell'arte e analisi bibliografica.

**Risultati.** Il rapporto città-territorio è una realtà complessa, che riflette le molteplici dinamiche dell'economia, della società e dell'ambiente. Ogni contaminazione socioculturale contribuisce a stratificare e mutare l'identità bioregionale, rendendola di volta in volta più ricca nel tempo e maggiormente in grado di leggere l'incertezza del contesto in cui opera.

**Limiti della ricerca.** Il principale limite della presente ricerca attiene all'assenza di un'analisi on field che rintracci nella pratica quanto inquadrato dal punto di vista teorico. Prossimi studi, perciò, saranno rivolti in questa direzione.

**Implicazioni pratiche.** Il modello bioregionale reinterpreta le relazioni tra comunità e territorio come intelligenti e inclusive, fornendo una nuova cornice al fenomeno urbano.

**Originalità.** Negli ultimi decenni, le città contemporanee sono state caratterizzate da cambiamenti di vasta portata che hanno comportato profondi mutamenti nella relazione tra insediamento umano e ambiente, fra geografie funzionali e luoghi. Il ritorno alla città non può essere, dunque, né un ritorno alla città storica, né al borgo rurale: va inteso, invece, come una riprogettazione dell'urbanità che tenga conto della diversa dimensione dell'abitare, della relazione tra spazio fisico e spazio delle reti.

**Parole chiave:** territorio, città, comunità, bioregione urbana, resilienza.

## 1. Introduzione

Le città contemporanee ospitano due terzi della popolazione mondiale e sono oramai in buona parte porose e discontinue, sistemi complessi caratterizzati dal costante rapporto dialogico tra Ordine, Disordine e Organizzazione (Morin, 1992).

In particolare, le aree urbane sono state caratterizzate negli ultimi decenni da tre grandi cambiamenti (Massey, 1996; West, 2017; Floridi, 2020):

- ibridazione di comunità fisiche e virtuali;
- nascita di un'economia reticolare e attiva su scala globale;
- tensione tra identità locali e globali.

Queste questioni, che comportano una mutazione antropologica nella relazione tra insediamento umano e ambiente, fra geografie funzionali e luoghi portano a concludere che il “ritorno alla terra e alla città” non può essere né un ritorno alla città storica, né al borgo rurale, né ai concetti storici di *polis* e *civitas* (Mumford, 1961; Magnaghi, 2015). Si tratta, invece, di riprogettare l'urbanità in forme nuove (Choay, 2008), di ricostruire ambiente e società tenendo conto della diversa dimensione dell'abitare, delle diverse relazioni tra spazio fisico e spazio delle reti, della necessità di rigenerare lo spazio urbano attraverso lo sviluppo di relazioni sinergiche con il territorio (Marson, 2008; Castells, 2011).

Una modalità di analisi della “questione urbana” giunge dagli studi sulla resilienza, in particolare quella riferita ai sistemi Socio-Ecologici (SES). I SES, infatti, riconoscono l'esistenza di una continua influenza tra ambiente ecologico e ambiente antropico, tra sistema naturale e sistema sociale, caratterizzata da relazioni multiscalarari, ciclici adattamenti, panarchia ed equilibri multipli (Holling, 2001).

Lo sviluppo dei SES è determinato da *cambiamento* (che include periodi di crescita, espansione, collasso, crisi e riorganizzazione) e allo stesso tempo da *persistenza* (che include adattamento e auto-organizzazione) (Carpenter et al., 2001; Gunderson e Holling, 2002; Gunderson et al., 2012).

Non solo, dunque, la capacità di adattarsi al cambiamento entro limiti di stabilità, ma anche la capacità di ricombinare l'esistente per la rigenerazione e l'emersione di nuove traiettorie di sviluppo quando la pressione sul sistema vigente diventa insostenibile a causa di mutamenti nei sistemi normativi o istituzionali, nella disponibilità di risorse, nei valori sociali.

In questa direzione, la bioregione urbana costituisce una chiara configurazione di organizzazione territoriale resiliente, un'unità sociale in cui gli individui possano comprendere e controllare le decisioni che riguardano la loro vita (Magnaghi, 2014). In chiave socio-ecologica, dunque, la bioregione urbana è luogo di identità, autogoverno e co-evoluzione che si sottrae a derive deterministiche e interpreta lo spazio come il risultato della *mediance* culturale che appartiene ad ogni civiltà (Bookchin, 1989; Latouche, 2010; Berque, 2000, 2014).

Il lavoro è articolato come segue: dopo un inquadramento del concetto di resilienza e resilienza urbana (Sez. 2), sono indagate le questioni e le ragioni che spingono verso la nascita di una nuova era urbana (Sez. 3). Si individua, quindi, nella bioregione urbana una possibile configurazione territoriale, in grado di garantire resilienza e armonioso bilanciamento tra luoghi e flussi (Sez. 4). Le conclusioni sono espone in Sezione 5.

## 2. Dalla resilienza alla resilienza urbana: una lettura socio-ecologica

L'etimologia della parola *resilienza* viene dal latino *resaltare* (rimbalzare, rimettersi in movimento) ed anche da *resilire* (letteralmente saltare all'indietro) e indica il processo di adattamento a fronte di eventi sconvolgenti. Il primo impiego del termine giunge da due diversi (seppure compatibili) campi di ricerca: l'ingegneria (resistenza dei materiali) e l'ecologia (studio degli ecosistemi complessi). Entrambi i domini si concentrano sulle capacità degli elementi di un sistema di piegarsi, flettersi, adattarsi e modellarsi ai continui cambiamenti delle condizioni ambientali. Un materiale resiliente, ad esempio, si piega e si deforma piuttosto che rompersi (Gordon, 1978; Bodin e Wiman, 2004). La capacità di un sistema di resistere alle sollecitazioni delle forze di carico ambientali è strettamente associata alla composizione e alla combinazione delle sue componenti, alla loro interconnessione e

alle modalità attraverso le quali queste trasmettono il cambiamento (Taleb, 2010). Ogni sistema, infatti, contiene naturalmente un certo grado di resilienza interna, che ne favorisce la flessibilità e l'adattamento e si contrappone ad altre forze che altrimenti lo spingerebbero verso una fragilità distruttiva (Taleb, 2007). Questa proprietà elastica costituisce il presupposto centrale della resilienza, ma diversi altri campi della conoscenza ne hanno indagato il significato e le implicazioni (Van der Leeuw e Leygonie, 2005; Tyler e Moench, 2012; Cardin et al., 2013; Sharifi e Yamagata, 2016).

Principalmente associata alla resistenza e alla robustezza, la resilienza ingegneristica indica la capacità di una struttura fisica (ad esempio, edifici e infrastrutture fisiche urbane) di evitare danni sproporzionati (ad esempio, crolli) come effetto di danni localizzati. Quindi, la resilienza si riferisce a materiali e strutture fisiche in grado di utilizzare le loro riserve di resistenza fino al collasso attraverso l'attivazione di molteplici percorsi alternativi di carico. Il termine resilienza è stato documentato anche nella letteratura psicologica, ecologica, organizzativa, del disaster management e in quella urbana (Weick, 1993, 1995; Sonn e Fisher, 1998; Adger, 2000; Contu, 2002; Hamel e Valikangas, 2003; Butler et al., 2007; Walker e Salt, 2012; Meerow e Newell, 2016; Meerow et al., 2016; Fitzgibbons e Mitchell, 2019).

In psicologia, la resilienza è stata descritta come la capacità di un individuo di adattarsi con successo alle avversità della vita, siano esse effetto di questioni di natura familiare o sociale, bilanciando i fattori critici del loro ambiente con i fattori di successo (Rutter, 2008; American Psychological Association, 2014).

In ecologia, la resilienza è stata descritta come la capacità di un sistema di assorbire i disturbi continuando a persistere. In questo senso, la resilienza non implica l'assenza di vulnerabilità, ma piuttosto un adattamento positivo in risposta ad un ambiente non statico e alle sue avversità (Gunderson, 2000; Klein et al., 2003). È una "misura della persistenza dei sistemi e della loro capacità di assorbire il cambiamento e il disturbo e di mantenere le stesse relazioni tra popolazioni o variabili di stato" (Holling, 1973; Adger, 2000; Norris et al., 2008).

Negli studi organizzativi, l'attenzione prevalente è stata posta sulla "capacità di sopravvivenza" di un'organizzazione, mantenendo strategie adattive, proattive e reattive per affrontare le minacce, i rischi e le sfide dirompenti, anche attraverso meccanismi di bricolage e sensemaking (Weick, 1993; Sutcliffe e Vogus, 2003; Durodie, 2003; Weick e Sutcliffe, 2006; McManus et al., 2007; Pooley e Cohen, 2010).

Inoltre, nel contesto della gestione del rischio e dei disastri, la resilienza è stata identificata come la capacità delle unità sociali di mitigare i pericoli, contenere gli effetti dei disastri e svolgere attività di recupero che minimizzano il disordine sociale attenuando gli effetti di disastri futuri (Fiksel, 2015): essa è intesa come leva centrale per affrontare scenari di complessità e "cigni neri", eventi in rapido mutamento e per loro natura lontani dall'equilibrio (Prigogine e Stengers, 1984; Taleb, 2007).

Un significato ancora più ampio è associato alla resilienza quando questa viene impiegata nelle scienze sociali, dove definisce la qualità fondamentale di individui, gruppi, organizzazioni e sistemi nel loro insieme necessaria a rispondere positivamente a mutamenti significativi che sconvolgono lo schema atteso degli eventi senza che ciò comporti un comportamento regressivo (Horne e Orr, 1998). In particolare, la resilienza è stata impiegata come lente per comprendere i sistemi socio-ecologici (SES) e per affrontare il tema della sostenibilità (Adger, 2000; Folke et al., 2016; Nyström et al., 2019).

Da un lato, le spinte antropiche sull'impiego di risorse esterne possono condurre a un ingabbiamento della resilienza; dall'altro, la crescente connettività globale tra gli ecosistemi produttivi può oscurare i segnali che indicano perdita di resilienza (Rist et al., 2014). È in questo contesto che la già profonda connessione tra sistemi sociali ed ecologici diventa più significativa che mai (Nyström et al., 2019). In questa direzione, la resilienza è stata definita come la capacità di un sistema di persistere e adattarsi al cambiamento, ma anche di trasformarsi lontano da traiettorie socio-ecologiche insostenibili (Walker et al., 2006; La Sala, 2020).

Infine, il concetto di resilienza ha acquisito rilevanza negli studi urbani, soprattutto quando i sistemi urbani vengono studiati come sistemi socio-ecologici (Collier et al., 2013; Meerow e Newell, 2016;

Meerow et al., 2016; Vale, 2014; Olsson et al., 2004; Walker et al., 2004; Fitzgibbons e Mitchell, 2019).

Le definizioni di resilienza urbana possono essere riportate a un discorso duale (Meriläinen, 2019) e analizzate combinando sia i quadri di riferimento delle organizzazioni internazionali sia i contributi della letteratura accademica. Klein et al. (2003) hanno definito la resilienza urbana come (1) la quantità di disturbi che un sistema può assorbire mantenendo uno stato simile all'originale e (2) la capacità di auto-organizzazione di un sistema, permettendo così di distinguere tra resilienza intesa come “robustezza” della città e resilienza intesa come “auto-organizzazione” della città.

Secondo il primo orientamento, la resilienza urbana si traduce in “robustezza”, intesa come la capacità di resistere a eventi naturali improvvisi e imprevedibili. In questa direzione, la governance urbana deve garantire sicurezza e stabilità alla città, vista principalmente come entità economica da salvaguardare da shock imprevedibili. Tale robustezza si realizza quando è possibile ripristinare rapidamente le infrastrutture e i servizi, quando i processi di pianificazione sono incentrati sull'aumento di ridondanza tangibile (ad esempio, di risorse) (Barile et al., 2019; La Sala, 2020). Emerge, così, una visione statica della città nella quale, attraverso la pianificazione top down, si mira a preservare lo status quo, senza tenere conto delle comunità o delle persone che la abitano, delle peculiarità territoriali, degli spazi, della ricchezza (Walker e Cooper, 2011; Fitzgibbons e Mitchell, 2019).

D'altra parte, il secondo orientamento sottolinea l'importanza dell'auto-organizzazione. La resilienza è qui intesa come la capacità (e la necessità) di pianificare in modo responsabile, coinvolgendo individui e comunità nel suo insieme (Desouza e Flanery, 2013; Meriläinen, 2019; Labaka et al., 2019; Fitzgibbons e Mitchell, 2019). Data la varietà di definizioni sopra descritta, insieme alla vocazione interdisciplinare della nozione stessa di resilienza, emerge la necessità di una definizione condivisa di resilienza urbana. Meerow et al. (2016) hanno fornito una definizione di resilienza urbana che include i diversi flussi e approcci presenti in letteratura. Secondo gli autori, “*Urban resilience refers to the ability of an urban system and all its constituent socio-ecological and socio-technical networks across temporal and spatial scales to maintain or rapidly return to desired functions in the face of a disturbance, to adapt to change and to quickly transform systems that limit future adaptive capacity.*” (Meerow et al., 2016, p. 39).

Da questa analisi, Meerow e Newell hanno estrapolato un quadro in cui hanno evidenziato le caratteristiche della resilienza urbana attraverso “5 W” (whose resilience is prioritized, against what shocks or stresses, when, where and why) (Meerow e Newell, 2016). La comprensione di questi elementi indirizza le azioni di gestione urbana sia in termini di pianificazione che di auto-organizzazione della città: la resilienza, infatti, potrebbe anche essere intesa come azione conservatrice, che rallenta il progresso sociale e mantiene vive disuguaglianze, soprattutto in contesti urbani disfunzionali (Brown, 2012; Davoudi e Porter, 2012; Friend e Moench, 2013; Oteng-Ababio et al., 2015; Fainstein, 2015; Gillard, 2016; Kaika, 2017; Ziervogel et al., 2017; Béné et al., 2018; Fitzgibbons e Mitchell, 2019). Dunque, una nozione di resilienza intesa come sola robustezza e priva delle capacità di auto-organizzazione e di metabolismo sociale (Pentland, 2014; West, 2017) non guida oltre il mantenimento dello status quo. Questo senza considerare le interazioni (relazioni attivate tra gli individui e tra un individuo e l'ambiente) che si evolvono dinamicamente e si sviluppano ricorsivamente all'interno della città stessa.

In sostanza, una città non assume più una connotazione puramente strutturale o economica. Insieme alle dotazioni naturali, culturali, artistiche, tecnologiche e infrastrutturali oggettivamente identificabili, ciò che conta sono le interazioni tra esse e gli individui, le organizzazioni e le istituzioni che, con le loro visioni ed esigenze, possono persistere all'interno di uno specifico contesto urbano o riconfigurarlo.

Nel concetto di “resilienza urbana”, dunque, si evidenzia la coesistenza di una duplice prospettiva: quella dei luoghi e quella dei flussi (Chelleri, 2012; Bonomi, 2015). La prima si riferisce a una definizione più strutturale della resilienza ed è legata alla nozione di robustezza: descrive i processi (di tipo culturale, economico, sociale, cognitivo) che costituiscono l'identità bioregionale.

La seconda – di natura sistemica – è maggiormente focalizzata su auto-organizzazione, interazione e flussi (Magnaghi, 2015). Tale prospettiva promuove una visione dinamica della città, in cui le comunità partecipano ai processi di pianificazione e di governance, leggono i flussi in entrata (di tipo culturale, economico, sociale, cognitivo) e si trasformano per evitare traiettorie insostenibili<sup>1</sup>. Entrambe le prospettive, dunque, concorrono alla definizione della resilienza urbana: la prospettiva dei luoghi consente alla bioregione di assorbire i flussi in entrata, di rileggerli e trasformarli secondo il proprio milieu (Bonomi, 2015; Simone et al., 2018; Simone et al., 2019).

Un sistema urbano, quindi, può definirsi come una combinazione di dotazioni strutturali e componenti socio-ecologiche e sociotecniche che interagiscono dinamicamente, si evolvono e si sviluppano attraverso processi di auto-organizzazione (La Sala, 2020). La resilienza urbana non è solo la capacità di un sistema urbano di adattarsi ai cambiamenti assorbendo perturbazioni improvvise (assorbimento-resistenza) o ripristinando le condizioni iniziali (adattamento) ma anche, quando si verificano intense alterazioni dell'equilibrio, la capacità di riprogettare e intraprendere cambiamenti più ampi e profondi che possono anche portare a complete trasformazioni (trasformazione) (La Sala, 2020). Analogamente alla resilienza socio-ecologica, la resilienza urbana non è solo “*bouncing back capability*”, ma soprattutto processo trasformativo (Manca et al., 2017; Barile et al., 2019).

### 3. Il sinechismo e la necessità di una nuova “era urbana”

La trasformazione dello spazio va storicamente inserita nel più ampio contesto di una trasformazione sociale complessiva (Harari, 2018): lo spazio non è mai solo un riflesso della società, ma un'espressione fondamentale di essa, inseparabile dal generale processo di organizzazione e sviluppo sociale (Castells, 2011). Tale processo conquista continuamente nuovi spazi creando vere e proprie costellazioni urbane, dislocate su territori vastissimi, integrate funzionalmente e differenziate socialmente, secondo le linee di una struttura multicentrica: una geografia orizzontale di reti e nodi urbani (Wheeler, 2009). Queste forme spaziali, definibili come “regioni metropolitane” (Garreau, 1991; Hall e Porterfield, 2001), sono il risultato – come precedentemente sottolineato – non solo di fenomeni di natura tecnologica ma anche (e soprattutto) di natura sociale (Massey, 1996; West, 2017; Floridi, 2020).

La nuova realtà urbana, dunque, appare dominata da un doppio movimento, di inclusione dei network transterritoriali e di esclusione da essi, in virtù della progressiva separazione degli spazi (Castells, 2011).

In questo quadro, s'inserisce il contributo di Edward Soja (2015). In uno dei suoi ultimi scritti, Soja riconosce la nascita di una “nuova era urbana” centrata su un nuovo modello di regionalismo nel quale le regioni sono uno spazio d'identità, organizzato attorno a qualità e finalità condivise (dall'azione politica alla stessa efficienza economica) (Soja, 2015).

Le regioni sono, dunque, forze trainanti per la produzione, il consumo, la creatività e allo stesso tempo decisive per la globalizzazione di capitale, lavoro, cultura (Soja, 2011a; Magnaghi, 2015). Tali forze generative sono le stesse che hanno dato origine al fenomeno urbano (Jacobs, 1969) e sono condensate nel termine *synekism* (Soja, 2015). *Synekism* deriva dal greco *synoikismos* e indica letteralmente la condizione derivante dal risiedere insieme in una casa (*oikos*, in greco), l'organizzare e amministrare uno spazio condiviso o un habitat comune (Soja, 2000). Mentre nella Grecia antica e

---

<sup>1</sup> Ne è un esempio il City Resilience Framework (CRF), sviluppato da Arup con il supporto della Rockefeller Foundation, che si propone di identificare i fattori che contribuiscono alla resilienza urbana (Index, 2014). Sulla base del CRF, il progetto “100 Resilient Cities”, sostenuto dalla Fondazione Rockefeller, ha individuato sette caratteristiche di resilienza: a) *inclusività*, creazione di senso di partecipazione tra gli attori coinvolti nel processo decisionale; b) *integrazione*, allineamento dell'azione istituzionale di sistemi e istituzioni distinte; c) *flessibilità*, capacità di adottare strategie alternative in risposta a circostanze mutevoli; d) *pieno impiego delle risorse*, definizione di modalità alternative di impiego delle risorse; e) *robustezza*, progettazione di sistemi ben concepiti e gestiti; f) *ridondanza*, previsione di una capacità di riserva appositamente creata per far fronte a shock o inefficienze; g) *riflessività*, impiego dell'esperienza passata per informare le decisioni future.

nel suo significato comune, il termine si riferisce all'unione della popolazione prima sparsa in borgate e campagne o alla fusione di più città preesistenti, per Soja il concetto ha un'estensione implicitamente regionale. Esso si applica non tanto al singolo centro cittadino, ma a un intero sistema, regionale e policentrico, di insediamenti nodali che interagiscono tra loro: una città-regione (Budoni, 2018).

Lo spazio urbano, dunque, descrive una configurazione molto più ampia e complessa di quella individuata dalla città e dai suoi dintorni (*non-città*): una geografia specifica, inclusiva e dinamica, profondamente influenzata dall'urbanesimo come modo di vivere e dal sinechismo derivante dal risiedere in uno spazio condiviso (Soja, 2000).

A sostegno di tale visione regionale, Soja conduce un'analisi della variazione della densità di popolazione in relazione all'aumento della distanza dal centro città. Tale analisi evidenzia una tendenza definita *density convergence*, una crescente erosione del confine, un tempo relativamente chiaro, tra l'urbano e l'extraurbano, una marcata omogeneizzazione del paesaggio urbano dal centro alla periferia (Soja, 2011a, b).

Alla perdita dei confini, tuttavia, si accompagna un processo insediativo diverso nelle modalità localizzative e qualitative poiché l'urbanizzazione in quella che un tempo era periferia può avvenire quasi ovunque e porta con sé densità di funzioni anche di pregio molto più elevate di prima e numerose questioni di natura socioeconomica (ad es. disuguaglianze di reddito) (Soja 2015). La regione urbana così intesa, dunque, è un'unità territoriale che rappresenta un efficace riferimento analitico, ma che non è in grado di "comprendere" l'equilibrio tra sviluppo urbano e salvaguardia socio-ambientale e di uscire dall'impasse per il quale la seconda è succube del primo.

È certamente più efficace, invece, in ottica coevolutiva, legare il concetto di regione urbana al proprio bacino culturale, fatto delle relazioni tra comunità umane insediate e ambiente. Ciò è possibile attraverso la *bioregione*, uno dei punti di riferimento per ripensare i problemi dell'urbanizzazione contemporanea (Magnaghi, 2011, 2014).

#### 4. La bioregione: spazio urbano resiliente

La concezione embrionale di bioregione può essere fatta risalire a Geddes (1915) e a Mumford (1961) che affermava: "le distanze sono cambiate e la 'città-regione' è una realtà potenziale, anzi una necessità vitale. Ma in imprese del genere la possibilità di successo è la nostra capacità di riconoscere e di imporre limitazioni organiche. Ciò implica il sostituire alla meccanica economia metropolitana una nuova economia puntata sui prodotti e gli obiettivi vitali" (p.671 trad. it. 1985).

Nella sua lettura moderna, il termine *bioregione* fu concepito all'inizio degli anni Settanta da Allen Van Newkirk (Aberley, 1999, p.22) insieme a Peter Berg e Raymond Dasmann (Berg e Dasmann, 1977). Nella loro definizione si ritrova una visione integrata dei caratteri naturali con la storia del modo in cui le comunità umane, piuttosto che adattarsi, hanno interpretato le relazioni con l'ambiente: il termine si riferisce sia al dominio geografico che al *locus of consciousness* nel quale si sono sviluppate idee e narrazioni di comunità (Becattini, 2015; Bonomi, 2015). Una bioregione, dunque, può inizialmente essere inquadrata attraverso le scienze naturali descrittive quali la climatologia, la fisiografia, la geografia animale e vegetale, la storia naturale. I suoi confini reali, però, sono molto meglio descritti dalle persone che hanno vissuto al suo interno e dal riconoscimento delle realtà socioculturali che lì sono fiorite (Berg e Dasmann, 1977; Simone e La Sala, 2018; Simone et al., 2019).

In questo senso, Alberto Magnaghi sottolinea che "la capacità di una bioregione di sostenere sé stessa si fonda sull'assunto che solo una nuova relazione coevolutiva fra abitanti/produttori e territorio è in grado, attraverso forme condivise e comunitarie di cura dei valori patrimoniali riconosciuti come beni comuni, di determinare equilibri durevoli fra insediamento umano e ambiente, riconnettendo nuovi usi, nuovi saperi, nuove tecnologie alla sapienza ambientale storica. Auto-sostenibilità, autodeterminazione, bioregione e società divengono, così, concetti interdipendenti: "il ritorno alla città non può essere né un ritorno alla città storica, né al borgo rurale: è una riprogettazione

dell'urbanità" (Magnaghi, 2014, p.4). Una riprogettazione realizzata "sia attraverso la ricostruzione dell'urbanità dei luoghi in forma plurale e multicentrica, sia attraverso nuove relazioni sinergiche fra mondi di vita urbani e rurali a partire dai tessuti più densi delle aree metropolitane e dei territori intermedi postmetropolitani" (p.5).

Lo spazio bioregionale è quindi risultante dall'equilibrio tra "luoghi" e "flussi" che modificano la struttura antropologica e sociale dei luoghi interagendo con essi (Georgescu-Roegen, 2003). Il rafforzamento della dimensione "comunitaria" dei luoghi è essenziale per promuovere una visione autopoietica del territorio e per regolare in modo resiliente il rapporto con i flussi esterni garantendo lo sviluppo e l'autoproduzione di ricchezza. È la comunità, quindi, il principio fondante della bioregione: un "luogo di vita" dove creare un interesse morale e materiale condiviso tra le persone che svolgono la loro vita sociale ed economica, in uno spazio geografico determinato dalla natura e dalla storia (Magnaghi, 2015).

Seguire una prospettiva bioregionalista appare promettente poiché costituisce un riferimento concettuale capace di assumere il quadro interpretativo del nuovo regionalismo urbano partendo da alcuni punti di riferimento (Budoni, 2018):

- la dimensione urbana e quella regionale, prima distinte tra loro, si vanno fondendo generando qualcosa di nuovo e di diverso, in ragione della complessità e della varietà delle forme insediative;
- in riferimento al concetto di sinechismo e alla definizione di regione come spazio organizzato condiviso di Soja, l'idea di condivisione di uno spazio regionale non si limita a considerare solo le principali funzioni urbane concentrate nei centri città ma si estende a tutti gli aspetti dell'abitare un territorio, sia quelli che non comportano una sua trasformazione fisica che quelli connessi al sistema di relazioni (i flussi) materiali e immateriali in cui è inserito quel territorio;
- l'importanza delle stratificazioni insediative non può essere vista come elemento passivo dell'organizzazione urbana ma come patrimonio che fornisce o che può fornire attraverso lo studio della storia del territorio gli elementi di retro-innovazione che possono reindirizzare le dinamiche di trasformazione;
- la capacità degli abitanti di riconoscere il patrimonio territoriale delle relazioni sociali, sia fisico che immateriale, costituisce un fattore primario nell'interazione locale-globale e si lega strettamente alla consapevolezza di abitare uno spazio condiviso.

In questa chiave, dunque, la bioregione non è soltanto un'unità interpretativa fondamentale delle nuove dinamiche urbanistiche e territoriali, ma è anche un efficace vettore di resilienza.

Come si è detto, infatti, la resilienza dei sistemi socio-ecologici (qual è quello urbano) è l'abilità di cambiare, adattarsi e, in modo determinante, trasformarsi in risposta a stress e sollecitazioni (Davoudi, 2012), in coerenza con caratteri di non-linearità ed autorganizzazione che caratterizzano la presente complessità. Perché questo si realizzi, è necessario tenere conto delle diverse componenti funzionali della vita urbana, oltre che degli schemi tradizionali legati alla logica dell'efficienza e del mercato, anche favorendo lo sviluppo di una nuova coscienza dello spazio fisico (Saragosa, 2005).

Così la bioregione urbana, costituita da una molteplicità di sistemi territoriali locali organizzati in grappoli di città piccole e medie, ognuna in equilibrio ecologico, produttivo e sociale con il proprio territorio, può risultare ben più incisiva e influente del sistema metropolitano centrato sulla dicotomia *città – non-città* poiché produce più ricchezza attraverso la valorizzazione e la messa in rete di ogni suo nodo "periferico" (Castells, 2011). Ciò, peraltro, evita congestioni e diseconomie riducendo i costi energetici e i costi da emergenze ambientali, riducendo la mobilità inutile alla fonte, costruendo equilibri ecologici locali, che a loro volta riducono l'impronta ecologica e l'insostenibilità dovuta al prelievo di risorse da regioni lontane e impoverite (Magnaghi, 2015). Il territorio della bioregione assume, allora, i caratteri di un *sistema vivente ad alta complessità* (Capra, 1997; Magnaghi, 2010), assimilabile ai sistemi autopoietici per i quali ambiente e organismi viventi coevolvono in un processo dinamico in cui le permanenze e i cambiamenti strutturali indotti dalle perturbazioni dell'ambiente (i flussi) garantiscono la sua autoriproduzione in quanto la rete autopoietica "produce continuamente sé

stessa” (Varela e Maturana, 1974). In questa accezione, la bioregione urbana è primariamente “uno strumento interpretativo e progettuale verso forme di autogoverno locale incentrate sull’autosostenibilità” (Magnaghi, 2015, p.131). La bioregione urbana, così, resilientemente rigenera il proprio territorio e ne è continuamente rigenerata (Cattaneo, 1858).

## 5. Conclusioni

Il territorio, descritto oggettivamente come un insieme di risorse tangibili, collocate in uno spazio definito e in una prospettiva più ampia, come il risultato dell'attività antropica e della continua interazione uomo-ambiente, instaura una relazione costante con la dimensione urbana che si riflette nella capacità di cogliere le istanze e le necessità per nutrire la comunità, perseguendo la creazione di un valore condiviso (Sapelli, 2018). Il rapporto città-territorio è quindi una realtà complessa, un insieme di prospettive che riflettono le molteplici dinamiche dell'economia, della società e dell'ambiente (Etzkowitz e Leydesdorff, 2000): ogni contaminazione socioculturale, ogni risorsa, ogni attore contribuisce a stratificare e cambiare l'identità bioregionale, rendendola di volta in volta più ricca nel tempo. La bioregione, come emergente dall'equilibrio tra luoghi e flussi, espande così il proprio milieu e rafforza la propria dimensione comunitaria (Georgescu-Roegen, 2003). La bioregione è un “luogo di vita” dove creare un interesse comune tra individui che svolgono la loro vita sociale ed economica in uno spazio geografico determinato dalla natura e dalla storia (Sapelli, 2018).

In questa visione, il progetto bioregionale deve concentrarsi sullo sviluppo delle comunità territoriali, così da far emergere lo spirito del luogo, gli stili di vita della popolazione e l'identità locale (Magnaghi, 2015; Becattini, 2015; Sapelli, 2018). La comunità, dimensione intermedia tra il localismo dei piccoli centri e l'atomizzazione della metropoli, è il ritorno alla cooperazione come principio sovradeterminato, soprattutto ora che le dinamiche di flusso sembrano così inconciliabili con le identità locali. Occorre, in altre parole, intendere la bioregione come un territorio intelligente e inclusivo, non ridotto alla sola costruzione virtuale delle relazioni sociali, non centrato sulla disgregazione delle comunità e sulla polarizzazione sociale, ma concepito come un bene relazionale che nasce dai valori di impegno civile e dalla condivisione degli obiettivi (Nussbaum, 1986; Uhlaner, 1989; Bonomi, 2015). La mancanza di questo equilibrio, infatti, ne prosciugherebbe la varietà, riducendo il territorio a un semplice crocevia di funzioni globali.

## Bibliografia:

- Aberley, D. (1999). Interpreting bioregionalism: A story from many voices. *Bioregionalism*, 13-42.
- Adger, W.N. (2000). Social and ecological resilience: Are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347-364.
- American Psychological Association (2014). *The Road to Resilience*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Barile, S., Simone, C., La Sala, A., & Conti, M. E. (2019). Surfing the complex interaction between new technology and norms: a resistance or resilience issue? insights by the viable system approach (VSA). *Acta Europæana Systemica (AES)*, 93.
- Becattini, G. (2015). *La coscienza dei luoghi. Il territorio come soggetto corale*. Roma: Donzelli.
- Béné, C., Mehta, L., McGranahan, G., Cannon, T., Gupte, J., & Tanner, T. (2018). Resilience as a policy narrative: Potentials and limits in the context of urban planning. *Climate and Development*, 10(2), 1-18.
- Berg, P., Darmsmann, R. (1977). Reinhabiting California. *Ecologist* vol.7 no.10: 399-401.
- Berley, D. (1999). Interpreting bioregionalism. A story from many voices. In McGinnis M.V., editor, *Bioregionalism*, London and New York Routledge.
- Berque, A. (1990). *Médiance: de milieux en paysages*. Montpellier: Reclus.
- Berque, A. (2014). *Poétique de la terre: histoire naturelle et histoire humaine, essai de mésologie*. Paris: Belin.

- Bodin, P. & Wiman, B. (2004). Resilience and other stability concepts in ecology: Notes on their origin, validity, and usefulness. *ESS bulletin*, 2(2), 33–43.
- Bonomi, A. (2015). “Comunità, prossimità, simultaneità”. In: Bonomi, A., Magnaghi, A., & Revelli, M. (2015). *Il vento di Adriano: la comunità concreta di Olivetti tra non più e non ancora*. DeriveApprodi.
- Bookchin, M. (1989). *Per una società ecologica*. Elèuthera.
- Brown, K. (2012). Policy discourses of resilience. *Climate Change and the Crisis of Capitalism: A Chance to Reclaim Self, Society and Nature*, 37–50.
- Budoni, A. (2018). Al di là della visione postmetropolitana: accentuare l’approccio regionale attraverso il concetto di bioregione. *CRIOS*.
- Butler, L., Morland, L., & Leskin, G. (2007). Psychological resilience in the face of terrorism. *Psychology of Terrorism*, 400, 417.
- Capra, F., (1997). *The Web of Life: a New Scientific Understanding of Living Systems*. Anchor.
- Cardin, M. A., Kolfshoten, G. L., Frey, D. D., de Neufville, R., de Weck, O. L., & Geltner, D. M. (2013). Empirical evaluation of procedures to generate flexibility in engineering systems and improve lifecycle performance. *Research in Engineering Design*, 24(3), 277-295.
- Carpenter, S., Walker, B., Anderies, J. M., & Abel, N. (2001). From metaphor to measurement: resilience of what to what?. *Ecosystems*, 4(8), 765-781.
- Castells, M. (2003). *La città delle reti*. Reser.
- Castells, M. (2011). *The rise of the network society* (Vol. 12). John Wiley & Sons.
- Cattaneo, C. (1858). La città come principio ideale delle storie italiane. *Giulio Einaudi editore*.
- Chelleri, L. (2012). From the «Resilient City» to Urban Resilience. A review essay on understanding and integrating the resilience perspective for urban systems. *Documents d’analisi geografica*, 58(2), 287-306.
- Choay, F. (2008). Il regno dell’urbano e la morte della città. *ID., Del destino della città, Alinea, Firenze*.
- Collier, Marcus J., Nedović-Budić, Zorica, Aerts, Jeroen, Connop, S., Foley, Dermot, Foley, Karen, Newport, D., McQuaid, Siobhán, Slaev, Aleksander and Verburg, Peter 2013. Transitioning to resilience and sustainability in urban communities. *Cities*, 32, S21-S28.
- Contu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46– 56.
- Davoudi, S., & Porter, L. (2012). The politics of resilience for planning: a cautionary note. *Planning Theory and Practice*, 13(2), 329–333.
- Desouza, K. C., & Flanery, T. H. (2013). Designing, planning, and managing resilient cities: A conceptual framework. *Cities*, 35, 89-99.
- Durodie, B. (2003). Is real resilience attainable? *Homeland Security and Resilience Monitor*, 2 (6), 15–19.
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, 29(2), 109-123.
- Fainstein, S. (2015). Resilience and justice. *International Journal of Urban and Regional Research*, 39(1), 157–167
- Fiksel, J. (2015). From risk to resilience. In: *Resilient by Design* (pp. 19–34). Washington, DC: Island Press.
- Fitzgibbons, J., & Mitchell, C. (2019). Just urban futures? Exploring equity in “100 Resilient Cities”. *World Development*, 122, 648-659.
- Floridi, L. (2020). *Pensare l’infosfera: La filosofia come design concettuale*. Raffaello Cortina Editore.
- Folke, C., Biggs, R., Norström, A. V., Reyers, B., & Rockström, J. (2016). Social-ecological resilience and biosphere-based sustainability science. *Ecology and Society*, 21(3).
- Friend, R., & Moench, M. (2013). What is the purpose of urban climate resilience? Implications for addressing poverty and vulnerability. *Urban Climate*, 6, 98-113.
- Garreau, J., 1991, *Edge city*. Doubleday, New York.
- Geddes P. (1915). *Cities in evolution: an introduction to the town planning movement and to the study of civics*. London: Williams (trad. it.: *Città in evoluzione*. Milano: il Saggiatore, 1970).

- Georgescu-Roegen, N. (2003). Bioeconomia. *Bollati Borincheri*.
- Gillard, R. (2016). Questioning the diffusion of resilience discourses in the pursuit of transformational change. *Global Environmental Politics*, 16(1), 13–20.
- Gordon, J.E. (1978). *Structures*. Harmondsworth, UK: Penguin.
- Gunderson, L. H., Allen, C. R., & Holling, C. S. (Eds.). (2012). *Foundations of ecological resilience*. Island Press.
- Gunderson, L. H., and Holling, C. S. (2002). *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*. Island Press, Washington, D.C., USA.
- Gunderson, L.H. (2000). Ecological resilience in theory and application. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 31(1), 425–439.
- Hall, K. B., & Porterfield, G. A. (2001). *Community by design: New urbanism for suburbs and small communities*. McGraw Hill Professional.
- Hamel, G., Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–65.
- Harari, Y. N. (2018). *21 Lessons for the 21st Century*. Random House.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23.
- Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, 4(5), 390-405.
- Home III, J. F., & Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment relations today*, 24(4), 29-39.
- Index, C. R. (2014). *City resilience framework*. The Rockefeller Foundation and ARUP.
- Jacobs J. (1969). *The Economy of cities*. New York-Toronto: Random House (trad. It.: *L'economia delle città*. Milano: Garzanti, 1971).
- Kaika, M. (2017). 'Don't call me resilient again!': the New Urban Agenda as immunology...or...what happens when communities refuse to be vaccinated with 'smart cities' and indicators. *Environment and Urbanization*, 29(1), 89–102.
- Klein, R.J., Nicholls, R. J., Thomalla, F. (2003). Resilience to natural hazards: How useful is this concept? *Environmental Hazards*, 5(1–2), 35–45.
- La Sala, A. (2020). *Resilience in complex socio-organizational systems. From the state-of-the-art to an empirical proposal*. Edizioni Nuova Cultura, Roma.
- Labaka, L., Marañón, P., Giménez, R., & Hernantes, J. (2019). Defining the roadmap towards city resilience. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 281-296.
- Latouche, S. (2010). *Breve trattato sulla decrescita serena*. Bollati Boringhieri.
- Magnaghi A. (2014). Il progetto della bioregione urbana. Regole statutarie e elementi costruttivi. In: Magnaghi A., a cura di, *La regola e il progetto Un approccio bioregionalista alla pianificazione territoriale*. Firenze: University Press. DOI: 10.1400/224109
- Magnaghi A., (2011). *Bioregione urbana e sostenibilità: applicazioni progettuali alla Toscana centrale*. Comunità ai Corsi di formazione alla efficienza energetica e alla sostenibilità Ordine degli Architetti di Prato.
- Magnaghi, A. (2010). *Democrazia partecipativa e autogoverno*.
- Magnaghi, A. (2015). “Dal territorio della comunità concreta alla globalizzazione economica e ritorno”. In: Bonomi, A., Magnaghi, A., & Revelli, M. (2015). *Il vento di Adriano: la comunità concreta di Olivetti tra non più e non ancora*. DeriveApprodi.
- Manca, A. R., Benczur, P., & Giovannini, E. (2017). *Building a scientific narrative towards a more resilient EU society*. JRC Science for Policy Report.
- Marson, E. (2008). *landscape-Un parco nella città giardino A park in the garden city*. *Ottagono*, 42(207), 190.
- Masse, D. S. (1996). The age of extremes: Concentrated affluence and poverty in the twenty-first century. *Demography*, 33(4), 395-412.
- McManus, S., Seville, E., Brunnsden, D., Vargo, J. (2007). *Resilience Management: A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations*. Resilient Organisations Research Group.

- Meerow, S., & Newell, J. P. (2016). Urban resilience for whom, what, when, where, and why? *Urban Geography*, 00(00), 1–21.
- Meerow, S., Newell, J. P., & Stults, M. (2016). Defining urban resilience: A review. *Landscape and Urban Planning*, 147, 38–49.
- Meriläinen, E. (2019). The dual discourse of urban resilience and its deployment by NGOs: Robust city, self-organised neighbourhoods. *Disasters*.
- Morin, E. (1992). From the concept of system to the paradigm of complexity. *Journal of social and evolutionary systems*, 15(4), 371-385.
- Mumford L. (1961). *The City in History*. San Diego (CA): Harcourt Brace Jovanovich (trad. it.: *La città nella storia*. Milano: Bompiani, 1985)
- Norris, F.H., Stevens, S.P., Pfefferbaum, B., Wyche, K.F., Pfefferbaum, R.L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1–2), 127–150.
- Nussbaum, M. (1986). *The Fragility of Goodness: Luck and Ethics in Greek Tragedy and Philosophy*, Part 2, 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nyström, M., Jouffray, J. B., Norström, A. V., Crona, B., Jørgensen, P. S., Carpenter, S. R., & Folke, C. (2019). Anatomy and resilience of the global production ecosystem. *Nature*, 575(7781), 98-108.
- Olsson, P., Folke, C., & Berkes, F. (2004). Adaptive comanagement for building resilience in social-ecological systems. *Environmental Management*, 34(1), 75–9.
- Oteng-Ababio, M., Sarfo, K. O., & Owusu-Sekyere, E. (2015). Exploring the realities of resilience: Case study of Kantamanto Market fire in Accra, Ghana. *International journal of disaster risk reduction*, 12, 311-318.
- Pentland, A. (2014). *Social physics: How good ideas spread-the lessons from a new science*. Penguin.
- Pooley, J.A. & Cohen, L. (2010). Resilience: A definition in context. *Australian Community Psychologist*, 22(1), 30–37.
- Prigogine, I., & Stengers, I. (1984). Order out of Chaos, 1984. *New Science. Library, Boulder*.
- Rist, L., Felton, A., Nyström, M., Troell, M., Sponseller, R. A., Bengtsson, J., & Milestad, R. (2014). Applying resilience thinking to production ecosystems. *Ecosphere* 5 (6): 73.
- Rutter, M. (2008). Developing concepts in developmental psychopathology. *Developmental Psychopathology and Wellness: Genetic and Environmental Influences*, 3–22.
- Sapelli, G. (2018). *Oltre il capitalismo. Macchine, lavoro, proprietà*. Guerini e Associati, Milano.
- Saragosa, C. (2005). *L'insediamento umano: ecologia e sostenibilità*. Donzelli Editore.
- Sharifi, A., & Yamagata, Y. (2016). Principles and criteria for assessing urban energy resilience: A literature review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 60, 1654-1677.
- Simone, C., & Sala, A. L. (2018). When critical purchase behaviour promotes socio-economic wellbeing: the case of Italian EPGs. *International Journal of Environment and Health*, 9(2), 183-196.
- Simone, C., Conti, M. E., & La Sala, A. (2019). Firm, territory and local community: lessons learned from the Olivetti's model. *IL CAPITALE CULTURALE. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (20), 403-428.
- Simone, C., Barile, S., & Calabrese, M. (2018). Managing territory and its complexity: a decision-making model based on the viable system approach (VsA). *Land Use Policy*, 72, 493-502.
- Soja E.W. (2000). *Postmetropolis. Critical Studies of Cities and Regions*. Oxford-Malden (MA): Blackwell Publishers (trad. it.: *Dopo la metropoli. Per una critica della geografia urbana e regionale*. Bologna: Patron, 2007).
- Soja E.W., (2011a). Regional Urbanization and the End of the Metropolis Era. In: Bridge G. and Watson S., editors, *The New Blackwell Companion to the City*. Chichester: Wiley-Blackwell. DOI: 10.1111/b.978140 5189811.2011.00059.x
- Soja E.W., (2011b). Beyond Postmetropolis, *Urban Geography*, 32:4, 451-469. DOI: 10.2747/0272-3638.32.4.451.
- Soja E.W., (2015). Accentuate the Regional. *International Journal of Urban and Regional Research*, 39 (2): 372-381. DOI: 10.1111/ 1468-2427.12176

- Sonn, C.C., Fisher, A.T. (1998). Sense of community: Community resilient responses to oppression and change. *Journal of Community Psychology*, 26(5), 457–472.
- Sutcliffe, K. M. and T. J. Vogus (2003). *Organizing for Resilience. Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler, 94–110.
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.
- Taleb, N. N. (2010). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*.
- Tyler, S., & Moench, M. (2012). A framework for urban climate resilience. *Climate and development*, 4(4), 311-326.
- Uhlener, C. (1989). Relational Goods and Participation: Incorporating Sociality into a Theory of Rational Action. *Public Choice*, n. 62, pp. 253-285.
- Vale, L. J. (2014). The politics of resilient cities: Whose resilience and whose city? *Building Research and Information*, 42(2), 191–20.
- Van der Leeuw, S. E., & Aschan-Leygonie, C. (2005). A long-term perspective on resilience in socio-natural systems. *Micro-Meso-Macro: Addressing Complex Systems Couplings*, London, World Scientific, 227-264.
- Varela, F. G., Maturana, H. R., & Uribe, R. (1974). Autopoiesis: The organization of living systems, its characterization and a model. *Biosystems*, 5(4), 187-196.
- Walker, B. H., Anderies, J. M., Kinzig, A., & Ryan, P. (2006). *Exploring resilience in social-ecological systems: comparative studies and theory development*. Melbourne, CSIRO Publishing.
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and society*, 9(2).
- Walker, B., Salt, D. (2012). *Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World*. Island Press.
- Walker, J., & Cooper, M. (2011). Genealogies of resilience: From systems ecology to the political economy of crisis adaptation. *Security dialogue*, 42(2), 143-160.
- Weick, K.E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 628–652.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, K.E., & Sutcliffe, K.M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science*, 17(4), 514–524.
- West, G. B. (2017). *Scale: the universal laws of growth, innovation, sustainability, and the pace of life in organisms, cities, economies, and companies*. Penguin.
- Wheeler, S. (2009). Regions, megaregions, and sustainability. *Regional Studies*, 43(6), 863-876.
- Ziervogel, G., Pelling, M., Cartwright, A., Chu, E., Deshpande, T., Harris, L., ... Zweig, P. (2017). Inserting rights and justice into urban resilience: A focus on everyday risk. *Environment and Urbanization*, 29(1), 123–138.

**IL CAMBIAMENTO SOCIALE NEGLI ECOSISTEMI DI SERVIZIO,  
TRA CO-CREAZIONE DEL VALORE E INNOVAZIONE**

**Francesco Polese**

Professore Ordinario, Università degli Studi di Salerno  
Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems/DISA-MIS  
[fpolese@unisa.it](mailto:fpolese@unisa.it)

**Luca Carrubbo**

Ricercatore, PhD, Università degli Studi di Salerno  
Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems/DISA-MIS  
[lcarrubbo@unisa.it](mailto:lcarrubbo@unisa.it)

**Orlando Troisi**

Ricercatore, PhD, Università degli Studi di Salerno  
Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems/DISA-MIS  
[otroisi@unisa.it](mailto:otroisi@unisa.it)

**Mara Grimaldi**

Assegnista di Ricerca, PhD, Università degli Studi di Salerno  
Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems/DISA-MIS  
[mara.grimaldi88@gmail.com](mailto:mara.grimaldi88@gmail.com)

**Gianluca Maria Guazzo**

Borsista di ricerca, Università degli Studi di Salerno  
Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems/DISA-MIS

**ABSTRACT**

**Scopo-** Il lavoro rilegge la co-creazione di valore come un complesso processo sociale allo scopo di rilevare le diverse sfumature di innovazione che possono emergere negli ecosistemi di servizio per generare trasformazione e cambiamento sociale nel lungo periodo. Grazie all'adozione di una prospettiva integrata (che combina la social construction theory e la Service-dominant logic), lo studio cerca di definire concettualmente: 1) la reinterpretazione della co-creazione di valore come processo sociale; 2) le diverse "sfumature" sociali dell'innovazione (co-sviluppate in contesti micro, meso e macro) che possono portare al cambiamento sociale.

**Metodologia-** La ricerca esistente sui servizi non fornisce un quadro unificante che definisca l'innovazione negli ecosistemi di servizio, che analizzi le implicazioni sociali della co-creazione di valore e che indaghi la complessa transizione dall'innovazione all'innovazione sociale, dalla ristrutturazione dell'ecosistema al cambiamento sociale. Grazie a una rielaborazione critica della letteratura, viene proposta una panoramica sulla visione ecosistemica, sulla social construction theory e sull'innovazione di servizio. Quindi, viene introdotta una rappresentazione concettuale dei principali fattori abilitanti della co-creazione di valore e dell'innovazione. Inoltre, si propone una categorizzazione dei diversi tipi di innovazione che rimodellano socialmente gli ecosistemi.

**Risultati-** Il framework concettuale viene presentato e discusso secondo due diversi passaggi. In primo luogo, i principali fattori abilitanti della co-creazione di valore (attori, proposte di valore, tecnologia, intenzioni condivise) nei tre contesti dell'ecosistema (micro, meso e macro) sono abbinati ai concetti chiave della social construction theory per concettualizzare la transizione da: 1) attori a performer di ruoli sociali; 2) tecnologia a piattaforme social; 3) proposizioni di valore a significati; 4) intenzioni condivise a cultura e simboli. In secondo luogo, vengono introdotti e definiti tre diversi tipi di innovazione che possono essere co-sviluppati attraverso gli ecosistemi sociali di servizio e possono generare cambiamenti sociali in modo incrementale: 1) innovazione sociale (micro-livello); 2) innovazione dei sistemi (meso-livello); 3) innovazione practice-based (macro-livello).

**Originalità/valore-** L'adozione di una prospettiva di sintesi permette di descrivere i principali fattori abilitanti della co-creazione e dell'innovazione negli ecosistemi ("cosa") e il modo in cui, grazie al passaggio dal micro, al meso e al macro-livello, differenti sistemi e modelli di innovazione possono essere co-sviluppati ("come"). Pertanto, lo studio introduce un'originale concettualizzazione dell'innovazione e del cambiamento sociale negli ecosistemi di servizio.

**Keywords:** service ecosystems, co-creazione del valore, innovazione, innovazione sociale, cambiamento sociale

## 1. Introduzione

Nella ricerca contemporanea sui servizi, la relazione tra interazioni, co-creazione di valore e sviluppo dell'innovazione è ampiamente riconosciuta (Frow et al., 2015; Lusch e Nambisan, 2015; Storbacka et al., 2016). Per esplorare l'influenza del coinvolgimento degli attori sulla generazione di innovazione grazie all'emersione delle pratiche di co-creazione di valore, gli ultimi sviluppi nella Service-Dominant Logic (logica SD, Vargo e Lusch, 2011, 2017) propongono l'adozione di una visione trascendente che indaghi l'effetto degli scambi di valore tra gli attori, mediati dalla tecnologia, sul miglioramento dei servizi, sullo sviluppo di nuovi servizi e, quindi, sull'innovazione. In particolare, l'introduzione degli ecosistemi di servizio (Vargo e Lusch, 2010, 2016; Akaka et al., 2013) abbraccia una prospettiva di sistema che intende il servizio come il collante dell'integrazione delle risorse tra attori coinvolti che, attraverso un insieme complesso di tecnologie e interazioni abilitate dalle ICTs, può co-creare nuovo valore e, potenzialmente, innovazione. Pertanto, gli studi esistenti sul servizio avanzano progressivamente la necessità di analizzare come l'uso della tecnologia possa portare alla co-creazione di valore (Storbacka et al., 2016), al miglioramento del benessere (Frow et al., 2016) e all'innovazione (Boger e Ovest, 2012).

La visione degli ecosistemi di servizio si basa su una prospettiva multi-livello che evidenzia la necessità di spostare l'attenzione dal vantaggio competitivo al raggiungimento del benessere, per enfatizzare come la generazione di nuovo valore co-creato possa diffondersi in ambito economico, culturale e sociale sistema. Pertanto, gli scambi di servizi reciproci possono produrre benefici reciproci e diversi per ogni stakeholder (Vargo e Lusch, 2016).

In questo modo, anche grazie alla proposizione del concetto chiave di istituzioni (Vargo e Lusch, 2010) è possibile enfatizzare l'aspetto sociale degli ecosistemi. L'interpretazione della co-creazione di valore come fenomeno sociale è confermata dalla nozione di istituzionalizzazione, che sottolinea come l'innovazione possa essere riformulata quale processo emergente dalla combinazione di trasformazioni interrelate che avvengono a livello micro (individuale), meso (relazionale) e macro (istituzionali) (Vargo et al., 2015).

La rilevanza della dimensione sociale nell'emergenza (*emergence*) di nuovo valore (Taillard et al., 2016) aiuta a far luce sull'analisi della transizione dall'innovazione allo sviluppo dell'innovazione sociale nel tempo (Polese et al., 2018a).

Per questo motivo, la visione degli ecosistemi di servizio può essere reinterpretata grazie all'adozione di una prospettiva sociale sul valore che può contribuire a riformulare l'emergenza dell'innovazione co-creata come motore principale per l'innovazione e il cambiamento sociale.

Nei precedenti studi sulla S-D logic, una corrente di ricerca basata sulla social construction theory (Edvardsson et al., 2011, 2012, 2014) ha riformulato gli ecosistemi come sistemi sociali in cui le piattaforme utilizzate per sostenere le interazioni tra gli attori possono modificare le strutture sociali e possono coinvolgere gli utenti nella produzione comune di regole e nella creazione di significati.

Contemporaneamente, nel tempo, il concetto di innovazione nella letteratura sui servizi si è ampliato per oltrepassare la "mera" sfera tecnologica e tecnica, al fine di coinvolgere l'intervento attivo della componente umana (Yu e Sangiorgi, 2018; Piciocchi et al., 2019) e del più ampio sistema sociale in cui gli attori sono inseriti (Siltaloppi et al., 2016), enfatizzando così le implicazioni sociali delle varie "entità innovative" co-creare negli ecosistemi di servizio.

Tuttavia, nonostante l'indagine della sfera sociale dell'innovazione di servizio, la ricerca contemporanea sul marketing dei servizi potrebbe ulteriormente esplorare, riconoscere e identificare i meccanismi che favoriscono la co-creazione di valore identificando i fattori abilitanti e i risultati del processo al fine di comprendere le pratiche che generano valore sociale, per gestirle o anche per prevedere il comportamento degli attori (Rihova et al., 2015).

Il presente capitolo, dunque, introduce una prospettiva integrata che combina la visione ecosistemica e la social construction theory per perseguire un duplice obiettivo: 1) rileggere l'emergenza (*emergence*) della co-creazione di valore negli ecosistemi di servizio come processo sociale; 2) concettualizzare le diverse "sfumature" sociali dell'innovazione ecosistemica.

L'ottica di sintesi e di processo adottata permette di colmare il gap emerso dalla letteratura grazie all'adozione di una visione sociale sulla co-creazione del valore e sull'innovazione che esplora la natura totalizzante dell'innovazione di servizio, che può essere trasformata in innovazione sociale grazie all'emergenza di diversi modelli e forme dell'innovazione. La reinterpretazione sociale dell'innovazione di servizio può essere realizzata attraverso l'analisi delle innovazioni co-create dagli attori degli ecosistemi a livello micro, meso e macro.

Pertanto, grazie alla proposta di un approccio sociale integrato allo studio degli ecosistemi (basato sulla combinazione della S-D logic e della social construction theory) il lavoro - attraverso una rielaborazione critica della letteratura - cerca di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

*RQ1: Come si può reinterpretare la co-creazione di valore negli ecosistemi di servizio come processo sociale?*

*RQ2: Come possono le "sfumature" sociali dell'innovazione (sviluppate a livello micro, meso e macro) portare al cambiamento sociale?*

Lo studio introduce un framework concettuale, costruito sulla base di alcune proposizioni teoriche, che reinterpreta i principali fattori abilitanti della co-creazione di valore grazie alla social construction theory e che rileva i diversi modelli (sociali) di innovazione negli ecosistemi attraverso l'osservazione a livello micro, meso e macro per concettualizzare l'emergenza di innovazione disruptive e del cambiamento sociale. Si adotta una visione unificante e sistemica dell'innovazione (Löbler e Lusch, 2014) per descrivere concettualmente i vari tipi di innovazione che, grazie alla costante integrazione

di risorse e connessioni sociali, possono diffondere innovazione incrementale ed “emergente” in ciascuno dei tre livelli di scambio di valore.

Il framework concettuale proposto può contribuire a migliorare la comprensione di manager e studiosi in merito a: 1) i principali fattori abilitanti (coinvolgimento degli attori, uso di piattaforme tecnologiche e sociali, intenzioni condivise, integrazione delle risorse) e gli effetti della co-creazione di valore e dell’innovazione (creatività, vantaggio competitivo sostenibile, co-evoluzione, trasformazione sociale); 2) i diversi outcome innovativi (nuove conoscenze, regole, modalità di interazione) che possono essere prodotti e riprodotti generando continuamente innovazione.

## 2. Background teorico

In linea con la necessità di abbracciare una visione trascendente del servizio (Barile et al., 2016; Vargo et al., 2017), il lavoro propone l’adozione di una prospettiva integrata che combini la visione ecosistemica e la social construction theory (per rispondere alla RQ1, vd. paragrafo 2.1). I principali fattori abilitanti della co-creazione di valore e dell’innovazione sono concettualmente abbinati alle nozioni principali della social construction theory. Quindi, per concettualizzare il cambiamento sociale negli ecosistemi di servizio ed indagare le diverse entità innovative che possono essere co-create negli ecosistemi di servizio, l’innovazione viene riformulata come la combinazione dinamica della dimensione tecnologica, umana, resource-based e sociale (rispondendo in tal modo alla RQ2, vd. 2.2). La rielaborazione critica della letteratura sull’innovazione consente di identificare le diverse sfumature di innovazione che possono essere co-sviluppate negli ecosistemi sociali.

### 2.1 Ecosistemi di servizio e social construction theory: reinterpretare la co-creazione di valore come un processo sociale

La Service-dominant logic definisce gli scambi di servizio come complessi processi di integrazione delle risorse multilivello tra un insieme di attori eterogenei che interagiscono tra loro per raggiungere obiettivi condivisi (Vargo e Lusch, 2011). L’introduzione della visione degli ecosistemi di servizio nasce dalla necessità di esplorare le dinamiche dello scambio di servizi (Chandler e Vargo, 2011), di evidenziare il ruolo dei legami sociali nella co-creazione di valore e di tenere conto dell’influenza del contesto negli ecosistemi in cui sono coinvolti più attori e risorse.

Secondo Vargo e Lusch (2011, p. 176), gli ecosistemi di servizio sono “sistemi relativamente autonomi e autoregolanti di attori che integrano risorse, collegati da logiche istituzionali condivise e creazione di valore reciproco derivante dagli scambi di servizio”. Le dimensioni principali degli ecosistemi, che possono essere intesi come abilitatori della co-creazione di valore, sono: 1) istituzioni (*institutions*): meccanismi di coordinamento, norme, regole sociali e pratiche condivise che incoraggiano gli attori a integrare le risorse e a perseguire scopi condivisi (Akaka et al., 2013); 2) proposte di valore: la selezione e la successiva condivisione di valori comuni tra gli attori; 3) tecnologie: strumenti tecnologici che migliorano le interazioni e il coinvolgimento degli attori (Storbacka et al., 2016).

Quindi, gli ecosistemi di servizio sono insiemi integrati di tecnologie, attori e competenze connessi tra loro mediante molteplici relazioni basate sullo scambio di risorse materiali e immateriali attraverso tre livelli contestuali (Vargo et al., 2015; Frow et al., 2015):

- 1) *micro-livello*: insieme di individui dotati di determinati atteggiamenti, intenzioni, processi cognitivi, percezioni del valore, abilità e risorse;
- 2) *meso-livello*: network di connessioni relazionali e sociali tra attori;
- 3) *macro-livello*: la comunità generale in cui è immerso l’ecosistema (pubblica amministrazione, istituzioni, sistema normativo e legale, ecc.).

L'applicazione della visione sociale agli ecosistemi nasce dalla necessità di riformulare questi ultimi come sistemi sociali in cui le piattaforme sociali svolgono il ruolo chiave di acceleratori dell'innovazione (Letaifa et al., 2016).

Edvardsson et al. (2011) hanno riletto i concetti chiave della S-D logic attraverso le nozioni di strutture sociali, interazioni, posizioni e ruoli reinterprestando gli utenti del servizio in qualità di attori intersoggettivi e integratori di risorse. Il contesto sociale può essere inteso come un attore attivo negli scambi di servizi, poiché il valore co-creato può essere modellato e percepito in modo diverso dagli attori a seconda del diverso contesto sociale in cui questi sono inseriti.

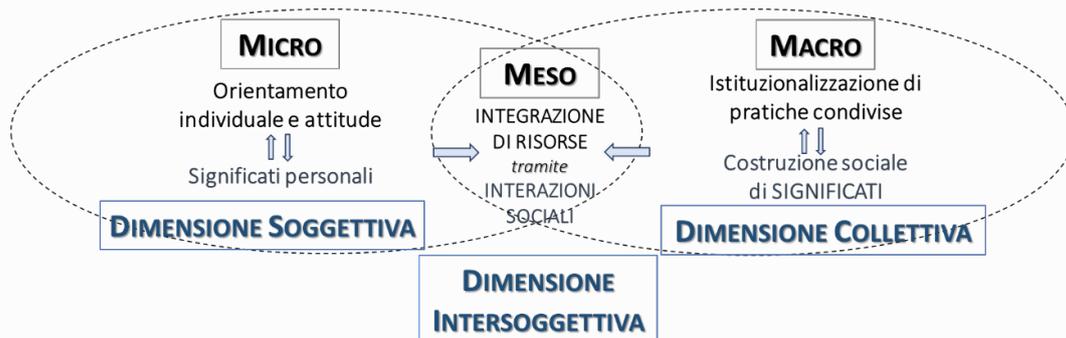
Viene così introdotto il concetto di *value-in-social-context* (Edvardsson et al., 2011) per enfatizzare come la co-creazione di nuovo valore possa essere interpretata e istituzionalizzata per essere tradotta nella proposizione di nuovi significati a seconda del tipo di contesto sociale in cui gli attori -che li costruiscono e li interpretano- sono situati. Ogni contesto è unico e il valore che emerge da esso è imprevedibile e caratterizzato da nuove caratteristiche che si fondano sul senso comune e sul background degli attori e che possono essere prodotte solo attraverso intenzioni condivise che consentono la costruzione del consenso sociale (Edvardsson et al., 2011).

I concetti chiave della visione sociale integrata sugli ecosistemi proposta da Edvardsson et al. (2011, 2012, 2014) possono essere sintetizzati attraverso le seguenti proposizioni:

- 1) *i comportamenti degli esseri umani-attori si basano sui loro significati personali (dimensione soggettiva) che non sono definiti a priori ma possono essere intesi come risultato delle interazioni sociali;*
- 2) *le interazioni sociali (dimensione intersoggettiva) sono mediate e plasmate costantemente attraverso gli scambi di servizio che mettono in gioco processi interpretativi soggettivi;*
- 3) *la realtà (dimensione collettiva) è una costruzione sociale e i significati collettivi non sono oggettivi ma possono essere compresi solo nella struttura sociale e nei sistemi che li generano.*

Si può notare che la dimensione soggettiva, intersoggettiva e collettiva possono essere collegate rispettivamente ai livelli micro, meso e macro degli scambi di servizio. Pertanto, la Figura 1 mostra la combinazione dei tre contesti degli ecosistemi e delle tre dimensioni sociali della co-creazione del valore.

**Figura 1.** Ridefinire la co-creazione di valore come un processo sociale complesso



**Fonte:** elaborazione degli autori

L'integrazione della S-D logic con la social construction theory, che mira a sottolineare l'aspetto sociale degli scambi di valore, si basa su alcuni presupposti principali:

*P1: gli attori sono incoraggiati a scambiare e co-creare valore sulla base dei loro significati personali, della condivisione di un atteggiamento votato alla co-creazione e della volontà di impegnarsi e condividere risorse (micro-livello soggettivo);*

*P2: gli attori possono integrare risorse attraverso interazioni sociali che formano e riformulano le loro convinzioni e valori personali secondo processi di rimodulazione e co-creazione costante di significati (meso-livello intersoggettivo);*

*P3: i nuovi significati co-creati vengono diffusi, accettati e incorporati nel più ampio contesto sociale per diventare pratiche istituzionalizzate (macro-livello collettivo).*

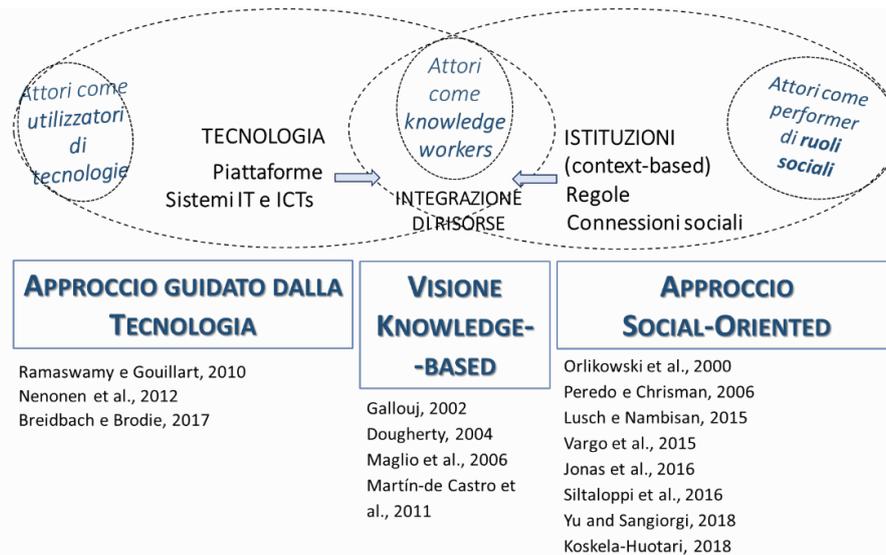
Pertanto, la co-creazione del valore può essere reinterpretata e ridisegnata come un fenomeno sociale complesso a più livelli che può portare all'emergenza di nuovo valore e, quindi, potenziale innovazione. Grazie alla nozione chiave di istituzionalizzazione, il concetto di trasformazione ecosistemica può essere definito come il risultato complesso di *maintenance*, *disruption* e *change* (Vargo et al., 2015). Lo studio delle principali caratteristiche della ristrutturazione e dell'adattamento degli ecosistemi, in accordo con la visione sociale, può contribuire a rilevare il passaggio dall'emergenza dell'innovazione allo sviluppo dell'innovazione e dei cambiamenti sociali.

## **2.2 L'innovazione negli ecosistemi di servizio: verso il cambiamento sociale**

L'innovazione è tradizionalmente definita come l'introduzione di prodotti/servizi, processi e metodi organizzativi nuovi o migliorati (OCSE, 2005). Il riconosciuto impatto della tecnologia sulla diffusione dell'innovazione ha determinato, però, una sovrastima della rilevanza della componente tecnologica. Nel corso del tempo, grazie alla diffusione della S-D logic e dell'approccio sociale agli ecosistemi, si è notato che la tecnologia di per sé non può consentire lo sviluppo automatico dell'innovazione. Pertanto, la applicazione delle più idonee capacità, delle conoscenze umane e delle variabili sociali e culturali è considerato il vero motore dell'innovazione, insieme all'adozione di un'appropriata infrastruttura tecnologica (variabile ancora rilevante ma non più considerata come unica forza propulsiva dell'innovazione).

Pertanto, la letteratura esistente sull'innovazione dei servizi allarga gradualmente il focus dallo studio della "mera" innovazione tecnologica all'adozione di un orientamento sistemico (Vargo et al., 2015) che identifica la necessità di integrare la dimensione tecnologica con il lato umano e sociale dell'innovazione. Il superamento del focus sull'innovazione tecnologica è sintetizzato nella Figura 2, in cui si possono identificare tre diverse prospettive (non considerate opposte ma complementari) sull'innovazione: 1) un approccio guidato dalla tecnologia; 2) una visione basata sulla conoscenza; 3) un approccio social-oriented.

Figura 2. I differenti approcci all'innovazione di servizio



Fonte: elaborazione degli autori

L'approccio basato sulla tecnologia considera la tecnologia come il principale abilitatore della co-creazione di valore e, quindi, dell'innovazione (Löbler e Lusch, 2014). Gli strumenti tecnologici (piattaforme, sistemi informatici e basati sulle ICTs) sono definiti da un punto di vista strutturale attraverso alcuni criteri come trasparenza, accessibilità, adattabilità ai cambiamenti interni (Nenonen et al., 2012; Ramaswamy e Gouillart, 2010) e sono intesi come driver per l'innovazione (Neuhofer et al., 2012; Breidbach e Brodie, 2017). L'intervento umano non è considerato ancora come una caratteristica centrale e gli attori sono visti come individui che, una volta accettato l'uso della tecnologia (*technology adopters*), possono indirizzare lo sviluppo dell'innovazione.

Nell'approccio basato sulla conoscenza, la condivisione e l'integrazione della conoscenza tra gli attori è vista come il motore essenziale per utilizzare la tecnologia in modo efficiente e per migliorare i servizi o crearne di nuovi (Lytras et al., 2018a). In questa prospettiva, gli attori vengono ridefiniti come *knowledge workers* (lavoratori della conoscenza, Maglio et al., 2006, p.83), come co-creatori attivi di innovazione (Löbler, 2006), e l'innovazione viene riletta come un "collettivo che collega attori consapevoli" (Mele e Russo-Spena, 2017, p.125). L'emergere dell'innovazione può essere definito come il risultato della creazione di nuova conoscenza per risolvere problemi imprevisti (Gallouj, 2002; Dougherty, 2004). La tecnologia è vista come un motore per l'innovazione e non è considerata come l'unico fattore abilitante, quanto piuttosto come uno strumento che potenzia l'applicazione della conoscenza. L'attivazione della tecnologia per il successo dell'integrazione delle risorse non dipende dalle caratteristiche tecniche degli strumenti ma dal contesto delle interazioni. Strumenti e piattaforme dovrebbero essere negoziati necessariamente attraverso le capacità e le risorse umane (Martín de Castro et al., 2011).

L'approccio sociale concettualizza la rilevanza della sfera sociale nella formazione della co-creazione del valore e dell'innovazione. Le variabili basate sul contesto e i ruoli attivi degli utenti (considerati come attori sociali) possono influenzare l'efficacia dell'uso della tecnologia (Peredo e Chrisman, 2006; Lusch e Nambisan, 2015; Vargo et al., 2015). Le connessioni sociali, le regole e le relazioni di potere che governano le interazioni possono abilitare e dare forma alla co-creazione di valore, nonché incoraggiare l'uso della tecnologia aumentando il benessere, il vantaggio competitivo sostenibile e l'innovazione. Le relazioni con gli stakeholder possono essere le fonti del cambiamento organizzativo (Yu e Sangiorgi, 2018; Jonas et al., 2016) e possono dare vita a nuovi elementi sociali, pratiche

(Orlikowski et al., 2000), regole (institutions nella S-D Logic, Koskela- Huotari et al., 2016) nuovi significati e simboli (Sitaloppi et al., 2016).

Pertanto, grazie a una visione di processo che propone la mediazione costante tra dimensione tecnologica, risorse e dimensione sociale, l'innovazione degli ecosistemi viene riformulata come una filosofia strategica che necessita di essere indagata nei suoi differenti outcome innovativi all'interno degli ecosistemi e che genera processi di co-creazione di valore a livello micro (soggettivo), meso (intersoggettivo) e macro (collettivi).

Di conseguenza, l'innovazione nasce dalla sintesi derivante dal raggiungimento sinergico di pratiche innovative dal punto di vista tecnologico, interattivo, relazionale e sociale. Sposando una visione ecosistemica per l'analisi dei modelli di innovazione, è possibile osservare il passaggio dalla sfera individuale (basata sulla tecnologia) a quella reticolare (basata sulla conoscenza) e a quella collettiva (orientata al sociale). Tale punto di vista trasversale mira a indagare le pratiche di innovazione in ecosistemi complessi considerando la co-creazione di valore come un fenomeno emergente che si verifica durante le interazioni e l'esperienza e che può essere determinato fenomenologicamente nel contesto sociale. Quindi, ogni ecosistema ed ogni comunità, con le proprie convinzioni, significati e attitudini, può modellare, percepire e riprodurre il valore in modo diverso.

Ne deriva che diversi tipi di innovazione possono essere generati negli ecosistemi di servizio e combinati in modo dinamico e incrementale attraverso l'integrazione delle risorse, dando forma alla continua trasformazione e al cambiamento sociale.

### **3. Un framework concettuale per la co-creazione di valore sociale e l'innovazione negli ecosistemi**

In linea con la rielaborazione critica della letteratura, i diversi meccanismi e processi che favoriscono la costruzione sociale del valore (RQ1) e, quindi, di nuovo valore (RQ2) possono essere analizzati grazie a tre livelli degli ecosistemi di servizio. La classificazione dei diversi contesti ecosistemici aiuta a definire il passaggio dall'attivazione di una struttura sociale (micro) all'emergenza del sistema durante le interazioni (meso) allo sviluppo di differenti esiti sociali nel contesto più ampio (macro). Inoltre, un livello "meta" può essere introdotto per simboleggiare la generazione trascendente del cambiamento sociale.

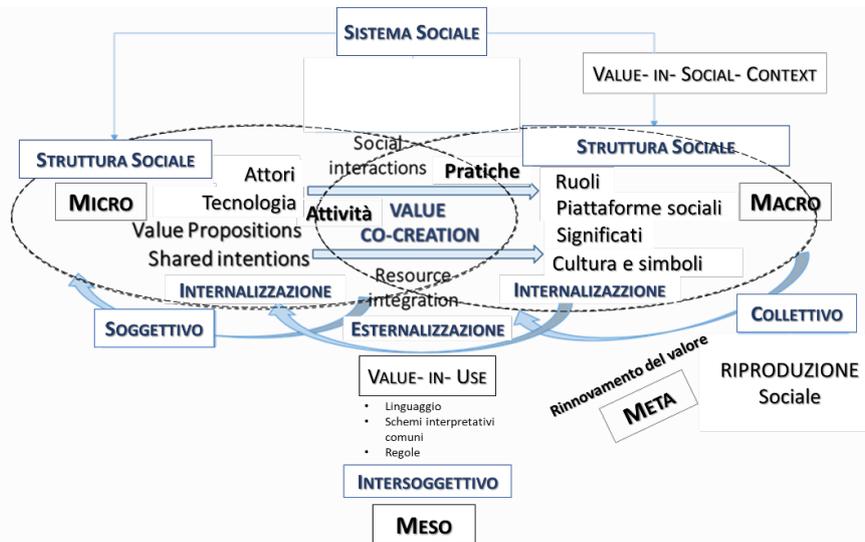
#### **3.1 RQ1: i principali fattori abilitanti della social value co-creation**

La ridefinizione della co-creazione del valore come processo complesso di costruzione sociale implica l'osservazione dei diversi attori ed elementi coinvolti nelle diverse fasi attuate prima, durante e dopo gli scambi di servizi (value-in-use).

Transitando dal contesto micro al contesto macro, è possibile osservare i movimenti dalla creazione di valore soggettiva, a quella intersoggettiva (Heinonen et al., 2013) e collettiva e si può indagare la trasformazione del valore attraverso contesti multi-livello che favoriscono lo sviluppo dell'innovazione in modo incrementale.

Allo scopo di rileggere gli ecosistemi secondo la visione sociale, è possibile identificare i principali elementi sociali coinvolti negli scambi di valore a livello micro, meso e macro (vedi Figura 3), sulla base delle su discusse dimensioni chiave della *social construction theory*.

Figura 3. Una reinterpretazione sociale degli ecosistemi di servizio



Fonte: elaborazione degli autori

### 2.2.1 Struttura sociale (micro)

A livello micro è possibile collocare l'orientamento degli attori nelle strutture sociali (Giddens, 1984), la tecnologia, le proposte di valore e le intenzioni condivise. Le percezioni soggettive e individuali degli attori favoriscono la loro disposizione favorevole all'incontro con gli erogatori del servizio, che avviano interazioni mediate attraverso la tecnologia basate su comuni valori, intenzioni e risorse interiorizzate.

Il primo cerchio (lato sinistro) in Figura 3 raffigura la struttura sociale al micro-livello dell'orientamento-percezione individuale e i principali elementi organizzativi degli ecosistemi strutturali. Le risorse possedute strutturalmente vengono "attivate" a livello meso da attori che le costruiscono e le negoziano socialmente.

Le persone sono intese come co-creatori (Polese et al., 2018b) che svolgono attività diverse grazie alla combinazione di diverse modalità di interazione, potenziate dai canali tecnologici (dai sistemi ITs e ICTs, alle piattaforme e ai software).

### 3.1.2. Interazioni sociali (meso)

Nel contesto meso, le interazioni e le connessioni intersoggettive danno vita all'attivazione del sistema (livello e comprensione condivisi). L'ellisse in figura rappresenta l'integrazione delle risorse che consente la co-creazione di valore in cui scompare ogni distinzione tra strumenti tecnologici, attori e caratteristiche sociali.

La condivisione attiva delle risorse può facilitare lo sviluppo di schemi relazionali che, grazie al linguaggio e a schemi interpretativi e regole semantiche comuni, favoriscono: 1) la trasformazione degli attori del sistema in interpreti e performer di ruoli sociali; 2) l'attivazione della tecnologia come insieme di piattaforme sociali; 3) la conversione delle intenzioni condivise in significati comuni; 4) la trasformazione delle value proposition in credenze comuni. Le interazioni sociali avvengono grazie alla condivisione di risorse che si attivano e si interpretano partendo da regole comuni per poi creare nuovi simboli e linguaggi, fornendo agli attori schemi interpretativi (collettivi) per sviluppare le

proprie percezioni (individuali). Questi momenti di verità (*moments of truth*) corrispondono ad esperienze che mutano in profondità la realtà sociale degli utenti.

### 3.1.3 *Rinnovamento della struttura sociale (macro)*

La creazione di nuovi elementi sociali nel contesto macro, derivanti dallo sviluppo di pratiche di co-creazione a livello meso, produce nuove istituzioni, ruoli e significati che, se accettati, diventano input sociali per i successivi scambi.

In questo contesto, uno scambio di risorse di successo può consentire il rinnovamento delle competenze, delle conoscenze e capacità degli attori, che possono essere trasformate in valore, intuizioni e nuovo valore. Il rinnovamento e l'istituzionalizzazione dei risultati innovativi e dei valori nel tempo possono trasformare gli attori in interpreti di determinati ruoli sociali. I ruoli sono i comportamenti degli attori attualizzati nel contesto, quindi le attività che, svolte all'interno di un sistema sociale (Merton, 1957) da individui in una data posizione sociale, diventano pratiche (Andersson et al., 2008). Le pratiche sono sia il mezzo che il risultato di costruzioni sociali di valore e possono essere collocate tra il livello meso e il livello macro (consenso sociale).

I diversi stakeholder coinvolti sono considerati "attori" generici (dal punto di vista strutturale), individui con un determinato orientamento e una data attitudine (Polese et al., 2018b) che- grazie al passaggio da struttura a sistema- mediante l'attivazione dell'integrazione delle risorse diventano interpreti di determinati ruoli sociali e relazionali.

Così, il secondo cerchio (a destra) in Figura 3 raffigura il processo di generazione della percezione collettiva sviluppato dagli utenti in una comunità grazie alla condivisione delle percezioni individuali che produce una sinergia derivante dalla combinazione unica della conoscenza degli attori.

### 3.1.4 *Riproduzione sociale (meta)*

Le novità create a livello macro "tornano alla struttura", arricchiscono gli ecosistemi di rinnovati ruoli sociali, piattaforme, significati, forniscono agli attori una nuova cultura che istituzionalizza e riproduce le nuove entità generate nel tempo. La freccia retroattiva in figura rappresenta l'effetto causale verso il basso (*downward causation*, Löbler, 2013; Lawson, 2013; Peters, 2014) della riproduzione sociale che, dopo gli scambi, rinnova i valori generati nel tempo grazie all'esternalizzazione, alla formalizzazione e all'istituzionalizzazione della conoscenza.

I nuovi valori, conoscenze, convinzioni e significati co-creati vengono re-istituzionalizzati grazie all'emergenza di nuovi elementi e proprietà che trasformano le "vecchie" risorse, che sono così diverse dallo stato iniziale e non rappresentano il risultato del semplice "somma" delle risorse di partenza ma hanno un valore aggiunto imprevedibile e non quantificabile.

La riproduzione implica la costante rigenerazione e perpetuazione di sistemi sociali che si rimodellano grazie all'istituzionalizzazione: i nuovi valori danno vita a significati e simboli che creano una cultura unica e coesa, rinnovandone la struttura (nuove e rinnovate regole, risorse, trasformate in abitudini e rituali).

Pertanto, la concettualizzazione sociale della co-creazione del valore sottolinea come il nuovo valore co-sviluppato possa essere interpretato e istituzionalizzato per la trasformazione di proposizioni in nuovi significati, a seconda del tipo di contesto sociale in cui sono incorporati gli attori che costruiscono il valore. Alla fine del processo, non solo verranno co-creati nuovi servizi, istituzioni, regole, ma la realtà sociale verrà formata e riformata. I movimenti complessi su descritti che si estrinsecano nei quattro contesti possono essere sintetizzati come segue:

*"L'attivazione di strutture sociali (micro) attraverso le interazioni sociali (meso) ridefinisce gli attori come interpreti di ruoli sociali, le attività come pratiche, la tecnologia come insieme di piattaforme"*

*sociali, i valori come significati, le intenzioni condivise come nuovi simboli per il co-sviluppo di una cultura coesa (macro) che forma e riforma i sistemi sociali (meta)”*.

### **3.2 RQ2: le sfumature sociali degli ecosistemi d’innovazione**

Alla luce dell’identificazione dei fattori abilitanti della co-creazione del valore e dell’innovazione co-creata, il cambiamento sociale può essere concettualizzato come il risultato sinergico (a livello “meta”) dell’emergenza dinamica di tre differenti forme di innovazione, che possono produrre tre diversi risultati: 1) innovazione sociale; 2) innovazione sistemica; 3) innovazione *practice-based*.

#### *3.2.1 Innovazione sociale*

Lo sviluppo dell’innovazione a livello micro implica la trasformazione delle strutture sociali (Grin et al., 2010) che a sua volta favorisce la co-creazione di nuovi modelli di comportamento e nuovi atteggiamenti dei singoli attori (“fare le cose in modo diverso”). Così, la creazione del cambiamento sociale può originare dalla ridefinizione dell’orientamento degli attori a partire dal quale può essere stabilita e condivisa una tensione al cambiamento nell’intero ecosistema, per anticipare le evoluzioni, per trasformare i modi di fare, gli stili di vita e le prassi esistenti che possono essere tradotti nella co-creazione di spunti innovativi per le imprese, nuovi servizi o modelli di business.

L’innovazione sociale nasce a livello micro in diversi luoghi (“loci” individuali), che spaziano dalla sfera interna delle organizzazioni alle abilità umane e ai processi cognitivi (di dipendenti, stakeholder, utenti, ecc.). Gli individui perseguono l’obiettivo dell’inclusione sociale (Visvizi et al., 2018a), sviluppando così un atteggiamento ed un orientamento favorevoli alla partecipazione sociale.

Gli scopi sociali (cittadinanza e inclusione) ridefiniscono i significati individuali e le proposte di valore ed accrescono la disponibilità degli attori a partecipare attivamente agli scambi, generando così quel potenziale trasformativo in grado di mutare far le attività di co-creazione del valore in pratiche.

#### *3.2.2 Innovazione sistemica*

L’innovazione sistemica si riferisce all’incorporazione dell’innovazione nelle diverse e complesse relazioni multilivello tra attori, organizzazioni (for-profit e non-profit), istituzioni, cittadini, che condividono una forza sociale abilitante. I risultati innovativi co-sviluppati a livello danno vita a nuove modalità di integrazione della conoscenza, nuove forme di scambio e nuove combinazioni di relazioni sociali (Troisi et al., 2017).

L’innovazione sistemica chiarisce e riformula la dicotomia innovazione incrementale-radical. Di solito, l’innovazione di servizio è intesa come innovazione ad hoc che nasce negli scambi di servizi in due modi: 1) attraverso innovazioni anticipatorie (sviluppo di nuove sfere di conoscenza); 2) attraverso la formalizzazione di procedure standardizzate che intervengono nelle interazioni multiple utenti-fornitori (Gallouj, 2002). L’emergere dell’innovazione a livello di sistema evidenzia che il fattore *disruptive* e il cambiamento sociale non implicano necessariamente la creazione di elementi di rottura, ma possono derivare dal raggiungimento sistematico di innovazione incrementale, che può condurre nel tempo a innovazioni e trasformazioni radicali grazie allo sviluppo di effetti di apprendimento che possono essere incoraggiati ciclicamente.

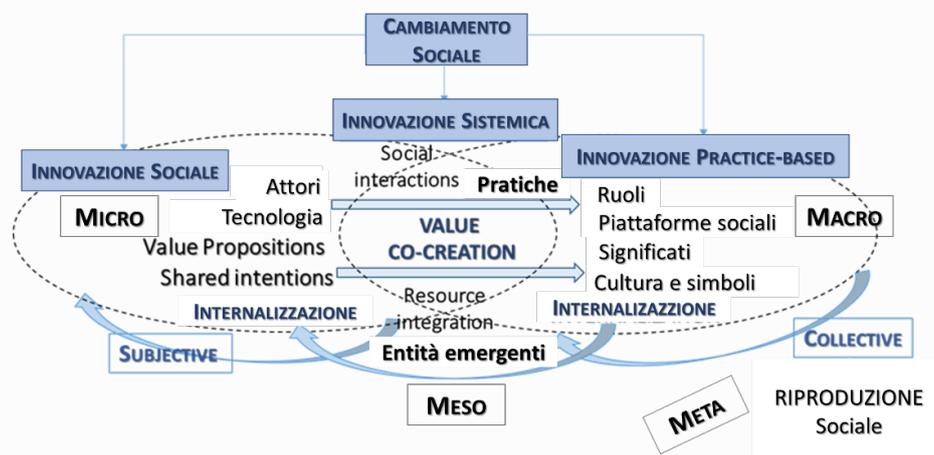
#### *3.2.3 Innovazione practice-based*

Le innovazioni sociali co-sviluppate a livello micro e macro si traducono in nuovi stili di vita, pratiche e abitudini (Russo-Spena e Mele, 2012; Mele e Russo-Spena, 2019) per le organizzazioni, gli utenti e la comunità nel suo insieme. Viene così a formarsi un nuovo status culturale accettato collettivamente e basato su nuove routine e regole per la combinazione di idee, modelli e istituzioni che rimodella le strutture sociali. In questo modo, il risultato congiunto dell'innovazione sociale e sistemica raggiunge il massimo livello di astrazione trasformando le nuove entità co-create in nuove pratiche che cambiano il modo in cui gli attori agiscono e prendono decisioni.

La creazione di una cultura coesa nelle comunità degli ecosistemi di servizio può aiutare a co-sviluppare il capitale sociale e a riformulare il (nuovo) valore come costruzione sociale, come risultato delle interazioni sociali, che vengono così istituzionalizzate e trasformate in pratiche sociali condivise (Korkman, 2006; Rihova et al., 2015).

Oltrepassando l'attivazione delle caratteristiche strutturali, le attività e i relativi ruoli sociali attivati nell'ecosistema portano all'adozione di una mentalità orientata all'innovazione che abbraccia le funzioni, le strategie e le tattiche aziendali, riformulando i bisogni degli attori sociali e creando diverse sfumature di innovazione armonizzate a livello meta per perseguire un'innovazione sistemica.

**Figura 4.** La concettualizzazione del cambiamento sociale come combinazione di innovazione sociale, innovazione sistemica e practice-based innovation



**Fonte:** elaborazione degli autori

Pertanto, l'innovazione sociale, l'innovazione sistemica e l'innovazione practice-based possono essere riconcettualizzate come forze motrici per il cambiamento e la trasformazione sociale. La propagazione delle sfumature sociali dell'innovazione negli ecosistemi riformula il modo in cui gli attori affrontano le sfide sociali (innovazione sociale), condividono questo nuovo approccio ai problemi con gli stakeholder (innovazione sistemica) e trasformano le risorse e le pratiche integrate in cambiamento sociale (innovazione basata sulla pratica). Per questo motivo, per sintetizzare i movimenti che portano al cambiamento sociale attraverso i tre livelli degli ecosistemi, è possibile introdurre le seguenti proposizioni:

*P1. l'innovazione sociale può favorire lo sviluppo e la propagazione dell'orientamento sociale e di una "tensione" al cambiamento a livello micro, meso e macro degli ecosistemi;*

*P2. l'innovazione sistemica può favorire l'emergenza di una forza sociale "empowering" che crea nuove risorse e modalità di integrazione della conoscenza, nuove forme di scambio e nuove combinazioni di relazioni sociali;*

*P.3 l'innovazione practice-based può trasformare i risultati innovativi co-creati all'interno degli ecosistemi nello sviluppo di uno status culturale basato su nuove routine e pratiche che favoriscono la trasformazione sociale.*

Inoltre, alla luce delle tre proposizioni, il cambiamento sociale può essere definito come:

*“un processo complesso attraverso il quale l'innovazione sociale si diffonde negli ecosistemi abbracciando gli orientamenti e atteggiamenti individuali (sfera soggettiva), le reti sociali di interazioni (sfera intersoggettiva) e la cultura coesa della comunità dell'ecosistema (sfera collettiva)”.*

Grazie alla concettualizzazione delle diverse forme di innovazione, il cambiamento sociale è inteso come il risultato di un processo di integrazione di risorse circolare, di creazione di nuova conoscenza che trascende gli scambi di valore attraverso le fasi del co-delivery e della co-innovazione, per arrivare poi alla generazione e diffusione di idee per il co-sviluppo di nuovi prodotti, processi, modalità e pratiche di servizio innovative.

Nel percorso co-evolutivo rappresentato in Figura 2, i passaggi da un livello all'altro sono caratterizzati dall'emergere di elementi innovativi, che rappresentano il valore aggiunto che agisce da leva chiave per lo sviluppo dell'innovazione nei livelli successivi (es. i cambiamenti nell'orientamento degli attori influenzano il modo in cui le persone interagiscono, consentendo il co-sviluppo di pratiche rinnovate, che a loro volta rimodellano l'intera struttura sociale).

Pertanto, grazie alle strategie di co-creazione implementate dalle organizzazioni, la disponibilità degli attori a partecipare e a impegnarsi negli scambi aumenta. Ne deriva che le organizzazioni dovrebbero fornire agli utenti una serie di piattaforme sociali che diano vita, mediante il loro utilizzo mediato dalle interazioni, a pratiche di co-creazione del valore che a loro volta sviluppano e co-sviluppano novità che vanno dal micro al meso al macro (sociale) e al meta-livello.

#### **4. Discussione. Istituzionalizzare l'innovazione per la disruptive innovation e i cambiamenti sociali trasformativi**

Le complesse e imprevedibili interrelazioni tra attori, piattaforme, value proposition e *shared intention* su descritte, possono dare vita a trasformazioni sociali. La costante rigenerazione dei significati e delle conoscenze prodotte nel tempo può aumentare le opportunità di innovazione, la co-evoluzione e la vitalità del sistema (Polese et al., 2018a). In questo modo, l'emergenza del cambiamento sociale può generare molteplici forme e sfumature di innovazione emergente che assicurano il benessere dei vari stakeholder coinvolti, i cui obiettivi sono radicati in scopi condivisi. Grazie all'individuazione di un meta-livello, rappresentato dalle “frecce” retroattive nel framework introdotto in Figura 4, si può svelare un percorso di innovazione circolare. Il ciclo dell'innovazione può essere chiuso dallo sviluppo di un equilibrio sociale e relazionale, una sinergia tra strategie di innovazione e integrazione delle risorse in grado di produrre una cultura diffusa e coesa che permei l'intero sistema (Baccarani e Golinelli, 2011). Da un punto di vista strategico, il management di impresa e il marketing management dovrebbero garantire il costante collegamento tra strategie e tattiche (mediante il rafforzamento di *engagement*, co-creazione, uso della tecnologia) al fine di coltivare comportamenti proattivi e sfidare la complessità.

Il costante adattamento della cultura e delle proposte di valore in itinere per rispondere ai bisogni degli stakeholder dà vita a un processo di co-learning continuo (Botti et al., 2017). La nuova conoscenza collettiva risultante dalla combinazione di innovazione sociale, sistemica e practice-based favorisce la produzione e la riproduzione continua di nuovi valori, schemi interpretativi e istituzioni. L'effetto moltiplicativo del co-learning può produrre non soltanto la co-creazione del valore ma un ciclo di apprendimento che può essere rinnovato costantemente. Se i diversi tipi di innovazione sono ottimizzati, lo scambio di risorse in un dato momento può tradursi in un'innovazione co-creata di valore che, nel corso del tempo, può dare vita al continuo rinnovamento della conoscenza per raggiungere il benessere, il vantaggio competitivo sostenibile e la trasformazione sociale.

In questo modo, processi circolari di co-learning (la cosiddetta downward causation, Peters, 2016) possono far emergere entità innovative che si traducono in driver per il miglioramento del servizio e potenziale innovazione. L'analisi del co-learning e della co-creazione di conoscenza permette di comprendere come l'innovazione possa diffondersi (Barile et al., 2012) negli ecosistemi superando l'esplorazione dei soli fattori abilitanti (il "cosa") e chiarendo il modo in cui l'innovazione viene stimolata e rinnovata nel tempo (il "come").

In questa ottica evolutiva, l'impegno degli attori e la condivisione di valori e scopi comuni può favorire la creazione di percorsi di co-evoluzione dinamica che migliorano il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile basato sulla produzione continua di nuove conoscenze, valori culturali e sociali a livello di ecosistema. L'elaborazione di strategie integrate per la gestione dell'integrazione delle risorse e per l'uso di ICT e piattaforme nel processo di co-design e co-delivery dei servizi dovrebbe essere eseguita consapevolmente per coinvolgere gli attori in tutte le fasi della fornitura del servizio e per condividere nell'ecosistema l'atteggiamento proattivo all'innovazione e la tensione al cambiamento.

Gli ecosistemi innovativi possono incrementare la propria distintività attraverso il co-learning sistematico (Austin e Hopkins, 2004) e il continuo rinnovamento della conoscenza. I nuovi atteggiamenti e servizi (micro) e le modalità relazionali o istituzioni (meso-macro) prodotti possono rimodellare e modificare l'ecosistema nel suo complesso, dal punto di vista tecnologico, culturale e sociale. Le nuove conoscenze e i valori sociali creati vengono "immagazzinati" all'interno degli ecosistemi, rielaborati e trasformati in creatività (Rullani, 2002; Baccarani e Golinelli, 2014).

Ne consegue che una condivisione virtuosa di cultura e valori accresce la coesione sociale dell'intero ecosistema: all'aumentare delle relazioni, diminuisce l'incertezza informativa e aumenta la fiducia. Più i soggetti riescono a trasferire le proprie conoscenze, più è possibile garantire sinergie relazionali e sociali (Visvizi et al., 2018b). Il processo si traduce nell'acquisizione di competenze specialistiche e di un vantaggio competitivo che possono condurre, infine, alla nascita della creatività (Lytras et al., 2018b).

Il circolo virtuoso di valore co-creato e innovazione, creatività e cambiamento sociale si ottiene attraverso l'integrazione delle risorse, che dà vita a nuove intuizioni e spunti, idee creative e valori derivanti dalla sinergia sistemica (Golinelli, 2008), che può essere interpretata come un risultato complessivo di sistema superiore alla semplice somma dei contributi individuali apportati singolarmente da ciascuno stakeholder. Il cambiamento sociale si pone come esito ideale di una mentalità orientata all'innovazione costantemente rinnovata attraverso la co-creazione del valore. Il progressivo miglioramento del benessere dell'ecosistema nel tempo rende le organizzazioni e gli attori in grado di affrontare la complessità e di soddisfare le mutevoli esigenze degli utenti attraverso un'attitudine flessibile ai cambiamenti e alla co-evoluzione.

## 5. Conclusioni

La proposta di un framework che rilegge la service ecosystems view attraverso la social construction theory e che reinterpreta la co-creazione di valore come processo sociale consente di identificare: 1) i principali fattori abilitanti della co-creazione di valore e dell'innovazione; 2) le diverse forme di innovazione che contribuiscono al co-sviluppo del cambiamento sociale.

Per rispondere alle domande di ricerca (vd. paragrafo 1), il framework concettuale viene formalizzato "gradualmente" e presentato e discusso in due diversi passaggi. In primo luogo, i principali fattori abilitanti della co-creazione di valore (attori, value proposition, tecnologia, shared intention) sono calati nei tre contesti dell'ecosistema (micro, meso e macro) e poi associati ai concetti chiave della *social construction theory* per concettualizzare la transizione da: 1) attori a performer di ruoli sociali; 2) tecnologia a piattaforme sociali; 3) value proposition a significati; 4) shared intention a cultura e simboli. In secondo luogo, vengono introdotti e definiti tre diversi tipi di innovazione che possono essere co-sviluppati attraverso gli ecosistemi e che possono generare cambiamenti sociali in modo incrementale: 1) innovazione sociale (micro-livello); 2) innovazione sistemica (meso-livello); 3) innovazione practice-based (macro-livello).

L'adozione di una visione sistemica e processuale consente la mediazione costante tra l'analisi degli elementi abilitanti della co-creazione e dell'innovazione (RQ1: attori, tecnologie, value proposition, shared intention) e l'indagine del modo in cui questi elementi possono essere armonizzati per creare nuovo valore (sociale) (RQ2: la trasformazione di nuovo valore in innovazione e cambiamento sociale). Pertanto, i risultati dello studio identificano non soltanto i principali elementi degli ecosistemi che stimolano l'innovazione (la dimensione del "cosa") ma concettualizzano anche il modo in cui - grazie all'"attivazione" della struttura sociale per favorire l'emergenza dei sistemi sociali - si possono produrre nuove tecnologie e risorse, valori e regole sociali (dimensione del "come"). In questo modo, viene proposta una nuova concettualizzazione dell'innovazione negli ecosistemi che supera ogni distinzione tra innovazione incrementale e radicale (Wiersema, 2013; Akaka et al.2019).

Il ruolo trasformativo della co-creazione di valore sociale viene esplorato per rilevare come la diversa combinazione di risorse, capacità e tecnologie possa generare innovazione attraverso diversi modelli relazionali e sociali e attraverso i tre contesti ecosistemici (micro, meso e macro), proponendo dei primi spunti atti a colmare il gap rilevato nella ricerca esistente sul tema (Akaka et al.2019). Infatti, gli studi precedenti sul servizio e sull'innovazione di servizio non forniscono un quadro unificante che concettualizzi l'emergenza dell'innovazione negli ecosistemi di servizio. Inoltre, il "lato" sociale dell'innovazione co-creata di valore e la complessa transizione dall'innovazione all'innovazione sociale, dalla ristrutturazione dell'ecosistema al cambiamento sociale sono per il momento inesplorati. Pertanto, lo studio arricchisce il filone di ricerca che si occupa di indagare l'innovazione di servizio e l'emergenza dell'innovazione negli ecosistemi di servizio, classificando i diversi driver che possono supportare il co-sviluppo dell'innovazione (Abbate et al., 2019).

Inoltre, l'analisi chiarisce la relazione tra uso efficiente della tecnologia, co-creazione di valore e innovazione (Barile et al., 2017). Facendo luce sulla più opportuna combinazione di tecnologie, piattaforme e interazioni per promuovere la co-creazione di valore, i manager possono capire come armonizzare i processi di innovazione complessi. L'identificazione dei meccanismi in grado di potenziare l'integrazione dinamica delle risorse attraverso un processo costante di adattamento e riconfigurazione del sistema può contribuire a identificare i principali driver per il miglioramento continuo (Russo-Spena e Mele, 2012; Medina-Borja, 2015).

La categorizzazione dell'innovazione proposta per concettualizzare il cambiamento sociale può aiutare a comprendere al meglio le strategie di coinvolgimento e le combinazioni di tecnologie che possono produrre risultati di innovazione diversi a seconda dei diversi stakeholder coinvolti. In questo modo, i manager possono valutare il peso di un dato strumento tecnologico o piattaforma nei processi

di co-creazione di valore e innovazione e possono distinguere i benefici ottenuti dai diversi partecipanti (Abbate et al., 2019).

Tuttavia, nonostante le implicazioni teoriche e manageriali su discusse, il presente studio è di natura teorica. Pertanto, le concettualizzazioni introdotte necessiterebbero di essere applicate empiricamente attraverso un approccio esplorativo di tipo qualitativo, basato su osservazioni e interviste semi-strutturate, che possa estendere e ridefinire le dimensioni abilitanti e i driver di co-creazione e innovazione identificati nell'analisi.

La definizione delle differenti sfumature sociali di innovazione può aiutare le ricerche future a definire i driver, i fattori abilitanti e gli effetti della co-creazione di valore per descrivere i diversi tipi di innovazione generati nei diversi livelli dell'ecosistema e per individuare le strategie di gestione dell'innovazione più appropriate.

Quindi, evidenziando le implicazioni sociali dei processi di innovazione a livello individuale, inter-organizzativo e collettivo, gli studi successivi sul tema potrebbero far luce su come la (co)-innovazione di servizio possa essere gestita a partire dalle prime fasi di erogazione attraverso un meta-livello in cui le principali dimensioni dell'ecosistema (attori, piattaforme, value proposition, integrazione delle risorse e istituzioni) siano gestite in un'ottica multi-stakeholder attraverso strategie di marketing e di management integrate.

### Bibliografia

- Abbate, T., Codini, A. and Aquilani, B. (2019), "Knowledge co-creation in Open Innovation Digital Platforms: processes, tools and services", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34 No. 7, pp. 1434-1447.
- Akaka, M. A., Koskela-Huotari, K., and Vargo, S. L. (2019), "Further Advancing Service Science with Service-Dominant Logic: Service Ecosystems, Institutions, and Their Implications for Innovation", In *Handbook of Service Science, Volume II*, pp. 641-659. Springer, Cham.
- Akaka, M. A., Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2013), "The complexity of context: A service ecosystems approach for international marketing", *Journal of International Marketing*, 21(4), 1-20.
- Andersson, P., Aspenberg, K., Kjellberg, H. (2008), "The configuration of actors in market practice", *Marketing Theory*, 8(1), 67-90.
- Austin, M. J., Hopkins, K. (2004), *Supervision as collaboration in the human services: Building a learning culture*, Sage, New York.
- Baccarani, C., Golinelli, G. M. (2014), "Le parole dell'innovazione", *Sinergie*, 94 (May-Aug), pp. 1-6.
- Barile S., Polese F., Carrubbo L. (2012), "Il cambiamento quale fattore strategico per la sopravvivenza delle organizzazioni imprenditoriali" In Barile, S., Polese, F., Saviano, M. (Eds.), "Immaginare l'innovazione", Giappichelli Editore, Torino.
- Barile, S., Ciasullo, M. V., Troisi, O., Sarno, D. (2017), "The role of technology and institutions in tourism service ecosystems", *The TQM Journal*, 29(6), pp. 811-833.
- Barile, S., Lusch, R., Reynoso, J., Saviano, M., Spohrer, J. (2016), "Systems, networks, and ecosystems in service research", *Journal of Service Management*, 27(4), pp. 652-674.
- Bogers, M., & West, J. (2012). Managing distributed innovation: Strategic utilization of open and user innovation. *Creativity and innovation management*, 21(1), 61-75.
- Botti, A., Grimaldi, M., Tommasetti, A., Troisi, O., Vesci, M. (2017), "Modeling and measuring the consumer activities associated with value cocreation: An exploratory test in the context of education", *Service Science*, 9(1), 63-73.

- Breidbach, C. F., & Brodie, R. J. (2017). Engagement platforms in the sharing economy: conceptual foundations and research directions. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 761-777.
- Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing theory*, 11(1), 35-49.
- Dougherty, D. (2004), "Organizing practices in services: capturing practice-based knowledge for innovation", *Strategic Organization*, 2(1), 35-64.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Pinho, N., Beirão, G., Patrício, L., Fisk, R. P. (2014), "Understanding value co-creation in complex services with many actors", *Journal of Service Management*.
- Edvardsson, B., Skålén, P., Tronvoll, B. (2012), "Service systems as a foundation for resource integration and value co-creation", *Review of Marketing Research*, 9(2), 79-126.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., Gruber, T. (2011), "Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach", *Journal of the academy of Marketing Science*, 39(2), pp. 327-339.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Payne, A. (2016), "Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem", *Industrial Marketing Management*, 56, 24-39.
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., Storbacka, K. (2015). Managing co-creation design: A strategic approach to innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463-483.
- Gallouj, F. (2002), *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*, Edward Elgar Publishing.
- Giddens A. (1984), "The Constitution of Society", Cambridge, Polity Press.
- Golinelli, G. M. (2008), "L'approccio sistemico al governo di impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo", Cedam, Padova.
- Grin, J., Rotmans, J., Schot, J. (2010), *Transitions to sustainable development: new directions in the study of long term transformative change*, Routledge, New York.
- Heinonen, K., Holmlund, M., Strandvik, T., Witell, L., Löfgren, M. (2013), "From service for free to service for fee: business model innovation in manufacturing firms", *Journal of Service Management*, 24 (5), pp. 520-533.
- Jonas, J. M., Boha, J., Sörhammar, D., Moeslein, K. M. (2018), "Stakeholder engagement in intra- and inter-organizational innovation", *Journal of Service Management*, 27(3), pp. 399-421.
- Korkman, O. (2006). Customer value formation in practice: A practice-theoretical approach. Swedish Schools of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Koskela-Huotari, K., Edvardsson, B., Jonas, J. M., Sörhammar, D., Witell, L. (2016), "Innovation in service ecosystems- Breaking, making, and maintaining institutionalized rules of resource integration.", *Journal of Business Research*, 69(8), 2964-2971.
- Lawson, T. (2013). *Emergence And Social Causation*. In R. Groff & J. Greco (Eds.), *Powers And Capacities In Philosophy: The New Aristotelianism*, (pp. 285-307). London: Routledge Press.
- Letaifa, S. B., Edvardsson, B., Tronvoll, B. (2016), "The role of social platforms in transforming service ecosystems", *Journal of Business Research*, 69(5), 1933-1938.
- Löbler, H. (2013) Service-Dominant Networks: An Evolution From The Service-Dominant Logic Perspective, *Journal of service management*, 24 (4), 255-282.
- Löbler, H., Lusch, R. F. (2014), "Signs and practices as resources in IT-related service innovation", *Service Science*, 6(3), 190-205.
- Lusch, R. F., Nambisan, S. (2015), "Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective", In *Mis Quarterly*, 39(1), pp. 155-175.
- Lytras, M. D., Daniela, L., Visvizi, A. (2018a), *Enhancing knowledge discovery and innovation in the digital era*, Pennsylvania, US: IGI Global.

- Lytras, M. D., Visvizi, A., Daniela, L., Sarirete, A., Ordonez De Pablos, P. (2018b), "Social networks research for sustainable smart education", *Sustainability*, 10(9), 2974.
- Maglio, P. P., Srinivasan, S., Kreulen, J. T., Spohrer, J. (2006), "Service systems, service scientists, SSME, and innovation", *Communications of the ACM*, 49(7), 81-85.
- Martín-de Castro, G., López-Sáez, P., Delgado-Verde, M., Quintane, E., Casselman, R. M., Reiche, B. S., Nylund, P. A. (2011), "Innovation as a knowledge-based outcome", *Journal of knowledge management*, 15(6), pp. 928-947.
- Medina-Borja, A. (2015), "Smart things as service providers: a call for convergence of disciplines to build a research agenda for the service systems of the future", *Service Science*, 7(1), pp. 2-5.
- Mele, C., Russo-Spena, T. (2017), "Innovating as a texture of practices", Russo-Spena T., Mele C., Nuutinen M. (Eds.) *Innovating in practice*, pp. 113-137, Springer, Cham.
- Mele, C., Russo-Spena, T. (2019), "Innovation in sociomaterial practices: The case of IoE in the healthcare ecosystem", In *Handbook of Service Science, Volume II* (pp. 517-544). Springer, Cham.
- Merton, R. K. (1957), "Social theory and social structure", FreePress, New York.
- Nenonen, S., Frow, P., Payne, A., Storbacka, K. (2012), "Cocreating in actor networks: Identifying attractive morphotypes". In *Global Marketing Conference, Seoul, July* (pp. 19-22).
- Neuhofer, B., Buhalis, D., Ladkin, A. (2012), "Conceptualising technology enhanced destination experiences", *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 36-46.
- OECD, (2005). *Oslo Manual Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. OECD Publishing. Available Online at: <http://www.urenio.org/el/wp-content/uploads/2015/10/1.1.-OECD-2006-Oslo-Manual..pdf>
- Orlikowski, W. J. (2000), "Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations", *Organization science*, 11(4), 404-428.
- Peredo, A. M. and Chrisman, J. (2006), "Toward a theory of community-based enterprise", *Academy of management review*, 31(2), pp. 309-328.
- Peters, L. (2014), "Emergent vs. summative resource integration and value co-creation in service-ecosystems", *Nottingham University Business School Research Paper*, (2014-07).
- Peters, L. D. (2016). Heteropathic versus homopathic resource integration and value co-creation in service ecosystems. *Journal of Business Research*, 69(8), 2999-3007.
- Piococchi, P., Bassano, C., Pietronudo, M. C. and Spohrer, J. C. (2019). Digital Workers in Service Systems: Challenges and Opportunities. In Maglio, P.P., Kieliszewski, C.A., Spohrer, J.C., Lyons, K., Patricio, L., Sawatani, Y. (Eds.) *Handbook of Service Science, Volume II* (pp. 409-432). Springer, Cham.
- Polese, F., Botti, A., Grimaldi, M., Monda, A., Vesci, M. (2018a), "Social innovation in smart tourism ecosystems: How technology and institutions shape sustainable value co-creation", *Sustainability*, 10(1), 140.
- Polese, F., Sarno, D., Troisi, O., Grimaldi, M. (2018b), "From B2B to A4A: An Integrated Framework for Viable Value Co-Creation", *Mercati & Competitività*, 3(2018), pp. 135-161.
- Ramaswamy, V., Gouillart, F. J. (2010), *The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits*, Simon and Schuster, New York.
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., Gouthro, M. B. (2015), "Conceptualising customer-to-customer value co-creation in tourism", *International Journal of Tourism Research*, 17(4), 356-363.
- Rullani, E. (2002), "The industrial cluster as a complex adaptive system", in Curzio, A.Q. and Fortis, M. (Eds), *Complexity and Industrial Cluster: Dynamics and Models in Theory and Practice*, Physica-Verlag, New York, NY.

- Russo-Spena, T., Mele, C. (2012), “Five Co-s in innovating: a practice-based view”, *Journal of Service Management*, 23(4), 527-553.
- Sitaloppi, J., Koskela-Huotari, K., Vargo, S. L. (2016), “Institutional complexity as a driver for innovation in service ecosystems”, *Service Science*, 8(3), 333-343.
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., Nenonen, S. (2016), “Actor engagement as a microfoundation for value co-creation”, *Journal of Business Research*, 69(8), 3008-3017.
- Taillard, M., Peters, L. D., Pels, J., Mele, C. (2016), “The role of shared intentions in the emergence of service ecosystems”, *Journal of Business Research*, 69(8), 2972-2980.
- Troisi, O., Sirianni, C. A., Monda, A., Grimaldi, M. (2017), “ICTS and engagement platforms in resource integration: threat or opportunity for value co-creation?”, *Esperienze d’Impresa*, 1, pp. 99-123.
- Vargo, S. L., Koskela-Huotari, K., Baron, S., Edvardsson, B., Reynoso, J., Colurcio, M. (2017), “A systems perspective on markets—Toward a research agenda”, *Journal of business research*, 79, 260-268.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2010), “From repeat patronage to value co-creation in service ecosystems: a transcending conceptualization of relationship”, *Journal of Business Market Management*, 4(4), 169-179.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2011), “It’s all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market”, *Industrial marketing management*, 40(2), 181-187.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2016), “Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic”, *Journal of the Academy of marketing Science*, 44(1), pp. 5-23.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2017), “Service-dominant logic 2025”, *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67.
- Vargo, S. L., Wieland, H., Akaka, M. A. (2015), “Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective”, *Industrial Marketing Management*, 44, 63-72.
- Visvizi, A., Lytras, M. D., Damiani, E., Mathkour, H. (2018a), “Policy making for smart cities: Innovation and social inclusive economic growth for sustainability”, *Journal of Science and Technology Policy Management*, 9(2), 126-133.
- Visvizi, A., Lytras, M.D. and Daniela, L. (2018b), “Education, Innovation and the Prospect of Sustainable Growth and Development”, In Visvizi, A., Lytras, M.D. and Daniela, L. (Ed.) *The Future of Innovation and Technology in Education: Policies and Practices for Teaching and Learning Excellence (Emerald Studies in Higher Education, Innovation and Technology)*, Emerald Publishing Limited, pp. 297-305.
- Wiersema, F. (2013), “The B2B agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 4 No. 42, pp. 470-488.
- Yu, E., Sangiorgi, D. (2018), “Service design as an approach to implement the value cocreation perspective in new service development”, *Journal of Service Research*, 21(1), 40-58.



**IL MANAGEMENT DELLE MATERIE PLASTICHE:  
VERSO UN APPROCCIO COERENTE DELLE POLICY**

**Marcelo Enrique Conti**

Professore Ordinario, PhD, Sapienza Università di Roma  
Dipartimento di Management  
[marcelo.conti@uniroma1.it](mailto:marcelo.conti@uniroma1.it)

**Antonio Laudando**

Dottorando, Sapienza Università di Roma  
Dipartimento di Management  
[antonio.laudando@uniroma1.it](mailto:antonio.laudando@uniroma1.it)

**Abstract:**

**Obiettivo del lavoro:** Il lavoro si concentra sull'analisi dei modelli coerenti di gestione dei rifiuti plastici.

**Metodologia:** Adottando la prospettiva della *policy coherence* viene proposto un framework coerente di gestione dei rifiuti plastici. In particolare, attraverso lo studio del caso Italia, vengono evidenziate le dimensioni (verticale e orizzontale) della coerenza attorno alle quali costruire un modello di gestione dei rifiuti plastici.

**Risultati:** Vengono evidenziate le modalità attraverso le quali i diversi attori coinvolti nella filiera della plastica riescono a collaborare e a dialogare tra loro realizzando le migliori strategie possibili in termini di sostenibilità.

**Implicazioni pratiche:** Tale framework può essere inteso come un contributo all'implementazione di strategie di policy governative.

**Limiti della ricerca:** Per ciò che attiene ai limiti della ricerca si intende migliorare la dotazione informativa riguardo alle recenti applicazioni/implementazioni della *Policy Coherence for Sustainable Development*.

**Originalità del lavoro:** Pur costituendo una delle risorse fondamentali nella vita di tutti i giorni, la plastica risulta essere una delle principali fonti di inquinamento. Nonostante il crescente interesse emerso in letteratura e nelle opportune sedi verso il *plastic waste management*, l'attenzione tributata allo sviluppo di modelli coerenti di gestione dei rifiuti plastici è relativamente nuova.

**Keywords:** *Plastic waste management; policy coherence; economia circolare; rifiuti plastici.*

## 1. Introduzione

Oggi la plastica è presente in ogni aspetto della nostra vita quotidiana: dai trasporti all'edilizia, dalle telecomunicazioni ai beni di largo consumo, dall'alimentare alla sanità. Pur costituendo una delle risorse fondamentali nella vita di tutti i giorni, la plastica risulta essere anche una delle principali fonti di inquinamento (Jambeck et al. 2015). Il problema dell'inquinamento ambientale da plastica non solo sta compromettendo la biodiversità ma anche la catena alimentare e il benessere di tutti gli esseri viventi (Thompson, 2015). Tali motivazioni hanno spinto sempre più studiosi ad approfondire il fenomeno dell'inquinamento da materiali plastici (Silva et al., 2020; Payne et al., 2019; Jambeck et al. 2015; Rochman, 2016). Nonostante numerosi studi abbiano proposto nuovi modelli di gestione dei rifiuti plastici, si evidenzia la necessità di ulteriori contributi che mirino ad avere un sistema di gestione dei rifiuti plastici coerente e sostenibile. Questo lavoro intende dare un contributo in questo senso partendo dal concetto di *policy coherence* che viene proposto dall'OCSE. Il nostro studio, di carattere preliminare, insiste sull'importanza di una perfetta integrazione tra tutti gli stadi (produzione, consumo e riciclo) della filiera della plastica e sul ruolo fondamentale svolto dallo Stato quale promotore di politiche coerenti. Abbiamo analizzato in particolare il caso Italia che è leader nel settore della produzione e del riciclo della plastica. Abbiamo pertanto individuato una serie di *best e bad practices* che caratterizzano la filiera della plastica. In particolare, viene messo in luce che un approccio di gestione integrata in cui vengono riorganizzati e integrati i piani, le prassi e le strategie esistenti (Ronzon e Sanjuán, 2020) consentirebbe di ridurre le *bad practices* e valorizzare le *best practices*. Il framework proposto ruota così attorno a queste *bad e best practices* individuate e al concetto di coerenza, dove per coerenza si intende la perfetta integrazione delle politiche e delle strategie sia a livello orizzontale che verticale. Il tema della coerenza delle politiche, d'altronde, è diventato un problema centrale anche all'interno dell'High Level Political Forum dell'ONU (Catacora-Vargas, 2020). La coerenza delle politiche viene identificata come il principale mezzo a disposizione dei Paesi per raggiungere in maniera efficace gli obiettivi di sviluppo sostenibile proposti dall'Agenda 2030. Adottando la prospettiva della *policy coherence*, il paper tenta di far luce sulle modalità attraverso le quali costruire un modello di gestione dei rifiuti plastici coerente. Il paper è articolato in paragrafi. Il paragrafo 2 propone un quadro sulla *policy coherence*, la normativa europea e italiana a riguardo. Nel paragrafo 3 viene analizzato il caso Italia evidenziando le *bad e le best practices* di tale sistema di gestione dei rifiuti plastici. Nel paragrafo 4 viene proposto un contributo circa le possibili modalità attraverso le quali costruire un modello di gestione dei rifiuti plastici coerente. Nel quinto e ultimo paragrafo vengono infine presentate le conclusioni.

## 2. La *policy coherence* normativa europea e italiana

Il problema dell'inquinamento ambientale da plastica non solo sta compromettendo la biodiversità ma anche la catena alimentare e il benessere di tutti gli esseri viventi (Thompson, 2015). Il *plastic waste management* ha acquisito così notevole importanza nelle dinamiche evolutive degli Stati (Foschi et al. 2020) spingendo molti ricercatori (Silva et al., 2020; Payne et al., 2019; Jambeck et al. 2015; Rochman, 2016) a orientare i loro studi sull'elaborazione di alcuni modelli virtuosi di gestione dei materiali plastici. Tali modelli si concentrano su alcune sfide che gli Stati dovranno affrontare: l'aumento dei tassi di produzione e di consumo dei materiali plastici, il divieto di esportazione dei rifiuti in Cina e in India, la mancanza di infrastrutture adeguate e la scarsa consapevolezza dei consumatori e dei produttori (Paletta et al., 2019; Rigamonti et al., 2014; Lazarevic et al. 2010a, 2010b; Braunegg et al., 2004; OECD, 2001).

Il documento dell'OECD (2019) riporta la definizione della *Policy coherence for sustainable development* (PCSD) come:

“[...] un approccio atto a integrare le dimensioni di sviluppo sostenibile in tutto il processo decisionale a livello nazionale e internazionale. L'obiettivo, nel contesto dell'Agenda 2030, è quello di promuovere l'attuazione integrata dell'Agenda, mediante alcune azioni:

- (i) Promuovere sinergie tra i settori politici, e massimizzare i benefici in termini economici, sociali e ambientali;
- (ii) bilanciare gli obiettivi di politica interna con gli SDGs;
- (iii) affrontare gli impatti transfrontalieri e a lungo termine delle politiche, compresi quelli che potrebbero interessare i Paesi in via di sviluppo.”

L'edizione 2019 della PCSD citata indica gli sforzi che i Paesi dovranno sostenere per affrontare questa sfida. Sostanzialmente, vengono individuate le opportunità che i Paesi possono cogliere per accelerare i progressi al riguardo. Non è un'impresa semplice: richiede una collaborazione significativa in tutte le aree d'intervento politico allo stesso livello gerarchico (coerenza orizzontale), e ai diversi livelli di governo (coerenza verticale).

Il documento riporta le azioni da implementare per rafforzare la coerenza in otto elementi costitutivi (building blocks) di seguito riportati:

1. Impegno politico e leadership - per mobilitare l'azione del governo e tradurre l'impegno "per rafforzare la coerenza delle politiche per lo sviluppo sostenibile" in misure concrete a livello locale, regionale, nazionale e internazionale;
2. visione a lungo termine e orizzonti di pianificazione – per conciliare le priorità di breve e di lungo periodo e prendere decisioni sullo sviluppo sostenibile che tengano conto degli effetti che queste decisioni avranno sulle generazioni future;
3. integrazione delle politiche – per sfruttare le sinergie che si vengono a creare tra le diverse politiche;
4. coordinamento politico e istituzionale - per anticipare e risolvere le divergenze tra le politiche settoriali e favorire il sostegno reciproco tra le istituzioni nel raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile;
5. coinvolgimento regionale e locale – per garantire un'azione coordinata e coerente in tutti i livelli di governo;
6. coinvolgimento degli stakeholder – per assicurarsi che le misure di PCSD siano comprese e accettate dalla popolazione e supportate dalle principali parti interessate;
7. analisi e valutazione degli impatti delle politiche – per fornire ai decisori prove sugli impatti positivi e negativi delle politiche di sviluppo sostenibile attuate in patria e all'estero;

8. monitoraggio, comunicazione e valutazione – per raccogliere e valutare le informazioni sull’impatto delle politiche di sviluppo sostenibile attuate e riferire regolarmente al governo e altri enti pubblici sui progressi compiuti nella PCSD.

Comune a tutti i Paesi è l’insieme di questi otto elementi costitutivi (*building blocks*) necessari per facilitare gli sforzi dei governi al fine di migliorare la PCSD. I building blocks raffigurano **azioni** da intraprendere, ovvero strutture, processi nelle diverse fasi del ciclo di elaborazione delle politiche. Le azioni menzionate rientrano nei tre pilastri fondamentali di seguito riportati (OECD, 2019):

1. Una visione strategica per il raggiungimento degli SDGs sostenuta da una chiara politica di impegno e leadership istituzionale, al fine di rafforzare la coerenza delle politiche per lo sviluppo sostenibile.
2. La presenza di meccanismi istituzionali e di governance efficaci e inclusivi per affrontare le policy tra i vari settori che consentono di allineare le azioni tra i livelli di governo.
3. Una serie di strumenti reattivi e adattivi per anticipare, valutare e affrontare il problema dell’impatto delle politiche a livello locale, transfrontaliero, ed a lungo termine.

Riguardo i rifiuti, l’Europa ha affrontato le sfide proponendo un pacchetto di direttive comunitarie (n. 849/2018/Ue, 850/2018/Ue, 851/2018/Ue e 852/2018/Ue) orientate alla creazione di un nuovo modello di gestione circolare dei rifiuti (Fitch-Roy et al., 2020). In particolare, la Commissione europea si propone di centrare i seguenti obiettivi (Tomić e Schneider, 2020; Peiro et al., 2020; Leal et al., 2019):

- rendere il riciclaggio della plastica redditizio per le imprese;
- ridurre i rifiuti di plastica;
- fermare la dispersione di rifiuti in mare;
- orientare gli investimenti e l’innovazione per ridurre al minimo i rifiuti di plastica alla fonte;
- stimolare il cambiamento in tutto il mondo proponendo soluzioni globali e sviluppando standard internazionali.

La ratio di tale modello è quella di prevenire la creazione dei rifiuti, riparare e riciclare i prodotti e infine, recuperarli energeticamente attraverso i termovalorizzatori. In sostanza, il conferimento in discarica entro il 2035 non dovrà superare il 10% del totale dei rifiuti e gli Stati appartenenti all’eurozona dovranno riciclare, in particolare, il 50% della plastica entro il 2025 e il 55% entro il 2030. Viene chiesto agli Stati membri un grande sforzo (de Römph, e Cramer, 2020; Clube e Tennant 2020). Questi ultimi dovranno, infatti, incentivare fortemente il riutilizzo della plastica facendo sì che i rifiuti plastici non vengano considerati dalle imprese uno spreco ma una risorsa fondamentale (Foschi e Bonoli, 2019). In tale direzione, l’UE ha anche adottato il regolamento UE 2019/88 e la direttiva UE 2019/904. Con il regolamento UE 2019/88 la Commissione Europea ha imposto che non venga applicata alcuna tariffa diretta per il conferimento dei rifiuti accidentalmente pescati in mare dalle imbarcazioni mentre con la Direttiva 2019/904 ha introdotto nuove restrizioni su determinati prodotti realizzati in plastica monouso. In particolare, questa ultima ha sancito che i piatti, le posate, le cannucce, le aste per palloncini e i bastoncini cotonati in plastica monouso saranno vietati entro il 2021.

Tali politiche stanno spingendo gli Stati membri a adottare delle legislazioni ambientali sempre più severe. In particolare, per l’Italia alcuni autori sostengono che una legislazione ambientale severa possa tradursi in un’opportunità innovativa per il Paese (Ghisellini e Ulgiati, 2020). Per esempio, con particolare riferimento alla gestione dei rifiuti in plastica, era stato imposto di realizzare entro il 2015 la raccolta differenziata della plastica (obiettivo raggiunto) ed entro il 2020 il riutilizzo e il riciclaggio di rifiuti in plastica di almeno il 50% in termini di peso (Isernia et al., 2019). Dal 1° gennaio 2021, inoltre, l’Italia e gli altri Paesi membri dovranno fare i conti con una nuova tassa: la plastic tax

europea inserita nel Recovery Fund. Lo scopo di tale imposizione fiscale è doppio (Ghisellini e Ulgiati, 2020; Peirò et al., 2020):

1. reperire le somme necessarie a finanziare la ripresa economica degli Stati membri dopo il coronavirus;
2. diminuire l’impatto ambientale degli imballaggi in plastica non riciclati.

La tassa ammonterebbe a 45 centesimi/€ al kg (dato non ufficiale ancora) e prevede un complesso meccanismo regressivo per evitare un impatto esagerato sui contribuenti con redditi più bassi. L’Europa incentiva gli Stati a adottare un sistema organico e coerente di gestione sostenibile dei rifiuti plastici (Fitch-Roy et al., 2020; Hahladakis et al., 2020, 2018a, 2018b).

### 2.1. I numeri della plastica in Italia

In Italia, nel 2017 i quantitativi di imballaggi in plastica immessi al consumo hanno raggiunto le 2.271.000 tonnellate con un aumento dichiarato di quasi il 3% rispetto al 2016. In termini di composizione, il 43% dell’impresso è costituito da imballaggi flessibili e il 57% da imballaggi rigidi (Conai, 2018; Corepla, 2018). Delle 2.271.000 tonnellate di plastica immessa al consumo ne sono state raccolte con differenziata 1.098.359 tonnellate di cui (Ispra, 2018; Fondazione sviluppo sostenibile, 2018; Mise, 2018; Corepla, 2017,2018):

- 987.000 tonnellate sono state riciclate (circa il 43 % dell’impresso al consumo);
- 69.000 tonnellate sono state avviate direttamente in discarica per lo smaltimento;
- 42.359 tonnellate usi diversi.

Con riguardo ai livelli di raccolta su base regionale, risulta notevole la performance della Sicilia che ha registrato nel 2017 il più alto incremento nella quantità totale raccolta, arrivando ad un +55% rispetto all’anno precedente. Il Veneto registra invece, per la prima volta, un lieve decremento delle quantità totali raccolte (- 3,3%) mantenendo però un pro-capite pressoché invariato rispetto all’anno precedente e tra i più alti conseguiti dalle diverse Regioni, 24 kg/abitante (Ispra, 2018; Fondazione sviluppo sostenibile, 2018; Mise, 2018).

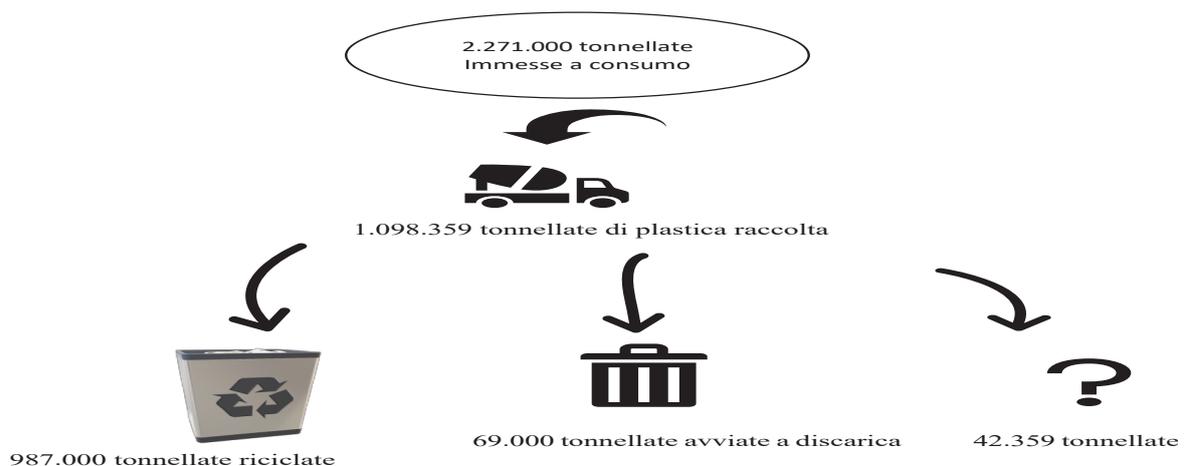


Fig.1 I numeri della plastica in Italia nel 2017, fonte Ns Elaborazione

La Fig. 1 evidenzia che l'Italia non è solo uno dei principali produttori europei ma anche un Paese leader nel riciclo della plastica. In particolare, il comparto della trasformazione della plastica vanta circa 11.000 imprese (pari al 22% delle imprese europee del settore) e il riciclo della plastica trova la sua estrema sintesi nei seguenti dati (Adnkronos, 2018):

- 250 milioni di euro di salari pagati e 5.806 addetti;
- un risparmio di 417 milioni di euro di consumi energetici, l'equivalente di 2 milioni di euro di emissioni evitate;
- 78 milioni di euro di petrolio risparmiato;
- 962 milioni di euro di giro d'affari.

Per quanto attiene alla produzione della plastica, emerge che per produrre una tonnellata di plastica occorrono 900 litri di petrolio, 180 metri cubi d'acqua e 14mila kilowattora di energia, mentre, per produrre una tonnellata di plastica riciclata bastano 2 tonnellate di plastica usata, 1 metro cubo d'acqua e 950 kilowattora di energia (European House Ambrosetti, 2013; Il Sole 24 ore, 2013). Questi numeri sono solo il risultato ultimo di un sistema di gestione dei rifiuti plastici molto complesso e articolato attorno a diverse fasi.

### 3. Il plastic waste management italiano

Il modello italiano di gestione dei rifiuti plastici è articolato attorno ad alcune fasi essenziali (Foschi et al. 2020; Paletta, 2019):

- **La raccolta** dei rifiuti plastici e il trasporto degli stessi presso i centri di raccolta regionali.
- **La selezione.** I centri di selezione regionale analizzano la raccolta differenziata al fine di ottenere rifiuti di composizione omogenea. In particolare, gli imballaggi plastici vengono suddivisi in categorie omogenee e in particolare in:
  - PET (Polietilentereftalato);
  - PVC (Cloruro di polivinile);
  - Plastiche miste (circa il 50% delle quantità raccolte). Nei processi di selezione più evoluti le plastiche miste vengono ulteriormente suddivise in *plasmix* propriamente detto (non riciclabile) e plastiche miste a base di poliolefine. Grazie a questo ulteriore processo si evita che circa la metà delle plastiche miste vengano bruciate o conferite in discarica. A seconda del materiale, il rifiuto sarà sottoposto poi ad alcune lavorazioni che comprendono il lavaggio, la centrifugazione e la triturazione (Conai, 2018; Ispra, 2018; Fondazione sviluppo sostenibile, 2018; Mise, 2018).
- **Il Riciclo.** Negli impianti di riciclo, i rifiuti plastici vengono trasformati in scaglie e granuli e acquistati dalle industrie che li usano come materia prima per creare nuove tipologie di prodotti. I manufatti rientrano così sul mercato sotto forma di oggetti completamente nuovi o di imballaggi simili ai prodotti di partenza (es. shopper, bottiglie di plastica, flaconi per i detersivi) (Conai, 2018; Ispra, 2018; Fondazione sviluppo sostenibile 2018; Mise, 2018).

A seconda della provenienza dell'imballaggio vengono adottati due circuiti differenti per la raccolta dei rifiuti plastici (Foschi et al. 2020; Paletta, 2019; CONAI, 2018; MISE, 2018):

- il **circuito flusso urbano** inerente agli imballaggi provenienti dalla superficie pubblica. Sono i rifiuti plastici prodotti dal consumatore finale. Questi ultimi vengono raccolti attraverso la

raccolta differenziata effettuata dai Comuni e dai soggetti delegati dagli stessi. La fase di raccolta è seguita poi dalla fase di selezione e di avvio al riciclo. Quest'ultima fase, se il comune ha scelto di aderire all'accordo ANCI- CONAI, spetta a COREPLA. Questa ultima è un consorzio avente l'obiettivo di riciclare e recuperare i rifiuti plastici secondo quanto previsto dalla legge e dalle direttive e regolamenti comunitari in materia. In particolare, nel 2017 sono stati attivati dalla stessa 33 impianti di selezione e 73 impianti di riciclo.

- **il circuito flusso industriale inerente ai rifiuti provenienti dalla superficie privata.** Sono i rifiuti prodotti dalle organizzazioni aziendali. Tali rifiuti ricadono prevalentemente nel campo della gestione dei rifiuti speciali. La raccolta spetta alle imprese utilizzatrici che, di norma, provvedono rivolgendosi a imprese di recupero e riciclo specializzate che operano autonomamente sul mercato. In particolare, alcuni consorzi di filiera, quali COMIECO, COREPLA, RILEGNO e RICREA, hanno individuato, sul territorio nazionale, delle piattaforme in grado di ricevere gratuitamente i rifiuti di imballaggio provenienti dalle imprese industriali, commerciali, artigianali e dei servizi, al di fuori del servizio pubblico di raccolta. Anche questo circuito è caratterizzato da una prima fase di raccolta e una seconda fase di riciclo. In particolare, dai centri di recupero, i rifiuti plastici vengono poi inviati alle imprese private di riciclo. Queste ultime sottoporranno i materiali a macinazione, lavaggio ed eventuale granulazione e quindi si occuperanno del riciclo vero e proprio della plastica.

In entrambi i casi, la soluzione più efficiente per massimizzare il recupero di risorse e per contenere i costi di logistica è lo sviluppo di un sistema perfettamente integrato (Demirkesen e Ozorhon 2017) di produzione, selezione, recupero e riciclo della plastica. Un sistema perfettamente integrato consentirebbe di realizzare un flusso teso articolato attorno alla produzione, il riutilizzo e il riciclo (Silva et al. 2020). A tal proposito, emerge che il sistema italiano di gestione dei rifiuti seppur ben strutturato non è perfettamente integrato ed è caratterizzato da politiche incoerenti a diversi livelli. È necessario un cambiamento paradigmatico per affrontare e vincere le diverse sfide proposte dall'Agenda 2030.

Analizzando singolarmente le diverse fasi del sistema italiano di gestione della plastica emerge che l'Italia si colloca tra i *best in class* europei per ciò che attiene la produzione, il consumo, la raccolta e il riciclo della plastica (Conai, 2018; Ispra, 2018; Fondazione sviluppo sostenibile 2018; Mise, 2018). Tuttavia, ciò non basta: il sistema nel suo insieme non è perfettamente integrato e presenta delle grosse potenzialità inesprese. Il problema ruota attorno alla incoerenza politica e gerarchica del sistema (Koff et al., 2020). Tale incoerenza si sostanzia in **un'assenza totale di sussidiarietà orizzontale e verticale** (Rivolin, 2005). In particolare, gli operatori che operano allo stesso livello della "filiera" non dialogano tra loro (assenza di coerenza e sussidiarietà orizzontale) e non dialogano con gli operatori che operano a valle e a monte della "filiera" (assenza di coerenza e sussidiarietà verticale) (Poggi, 2001). Chi si occupa della produzione non dialoga in alcun modo con gli operatori che si occupano della raccolta e del riciclo e spesso chi si occupa della raccolta non dialoga in maniera efficiente con chi si occupa del riciclo (Koff et al., 2020). Il problema si ripropone anche a livello orizzontale: è presente un'assenza di coordinazione tra i produttori, tra tutti gli operatori che si occupano della raccolta della plastica e tra tutti gli operatori che si occupano del riciclo. L'incoerenza conduce ad un'assenza di dialogo, la quale a sua volta conduce ad una disintegrazione dell'intero sistema (Lindsey e Darby 2019; Zeigermann e Böcher, 2020; Zeigermann, 2020; Dutta, 2020; Glass e Newig, 2019; Schram, 2018). In particolare, nella webinar Italia 2030 dedicata al tema della gestione dei rifiuti (Luiss Business School, 30.10.2020), diversi rappresentanti di varie istituzioni (Ancitel Energia e Ambiente, Iren, Revet, Sustainability & Product Stewardship, Versalis (Eni), Scuola Superiore Sant'Anna, Alia Servizi Ambientali, Gruppo Hera) hanno concordato riguardo la forte disintegrazione che caratterizza il sistema italiano di gestione dei rifiuti.

La figura 2 mostra la totale assenza di punti di contatto e di comunicazione all'interno del sistema italiano di gestione della plastica. Non vi è coordinazione, non vi è dialogo e il sistema risulta essere completamente disaggregato.

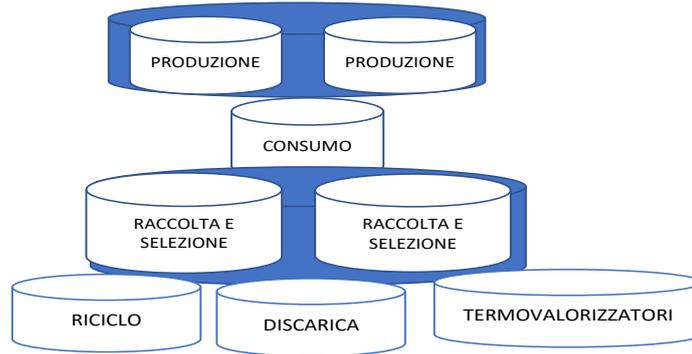


Fig. 2 Gli elementi di discontinuità del ciclo della plastica, fonte ns elaborazione

È necessario un cambiamento paradigmatico a livello comunicativo e gestionale dell'intero sistema (Foschi et al. 2020; Zeigermann e Böcher, 2020; Zeigermann, 2020; Paletta, 2019; Lenschow et al., 2018). Da dove partire? Gli autori segnalano che a diversi livelli vengono intraprese politiche coerenti di gestione della plastica. I diversi livelli, tuttavia, **non comunicano tra loro**. Osservando il sistema nel suo insieme sono diverse le problematiche:

- assenza di coordinamento;
- assenza di comunicazione;
- forte disaggregazione.

Viene proposto ora un modello di gestione della plastica integrato e coerente alle politiche di sviluppo sostenibile.

#### 4. Verso una gestione sostenibile dei rifiuti plastici

La gestione sostenibile dei rifiuti plastici rientra tra i vari obiettivi prestabiliti nell'Agenda 2030. Nonostante siano passati cinque anni dalla sua adozione, molti Paesi, tra cui l'Italia, devono ancora organizzarsi efficacemente per garantire la coerente attuazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs, *Sustainable development goals*). Realizzare gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 è una sfida multidimensionale (Koff, 2021; Conti e Simone, 2019; Simone e Calabrese, 2017). Occorre identificare, comprendere e gestire le interazioni e le connessioni tra gli SDGs (Zeigermann e Böcher, 2020). Per farlo serve coerenza politica su più livelli (Lah, 2020; Zeigermann e Böcher, 2020; Zeigermann, 2020). Gli SDGs non possono essere raggiunti applicando approcci settoriali, ma solo con l'adozione di approcci più integrati e coordinati nella pianificazione e nella politica si potranno avere risultati positivi (Zeigermann, 2020). L'OECD (2019) ha sottolineato che i diversi Paesi, per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile, devono adottare un approccio di gestione integrata in cui vengono riorganizzati e integrati i piani, le prassi e le strategie esistenti. È necessario così, anche per il sistema di gestione dei rifiuti plastici, uscire dagli schemi politici tradizionali. In particolare, come più sopra riportato, la *Policy Coherence for Sustainable development* (OECD, 2019) sottolinea la necessità di sviluppare un modello di gestione dei rifiuti coerente focalizzandosi prevalentemente su due dimensioni (Zeigermann e Böcher, 2020; Zeigermann, 2020; Jin et al. 2019; Glass e Newig, 2019):

- **la coerenza verticale:** le azioni politiche devono essere coerenti nei diversi livelli gerarchici;
- **coerenza orizzontale:** le azioni politiche dello stesso livello gerarchico devono essere coerenti e coordinate tra loro.

Partendo dal concetto di *policy coherence* e dalle *best practices* del modello italiano, presentiamo un modello di gestione dei rifiuti plastici coerente.

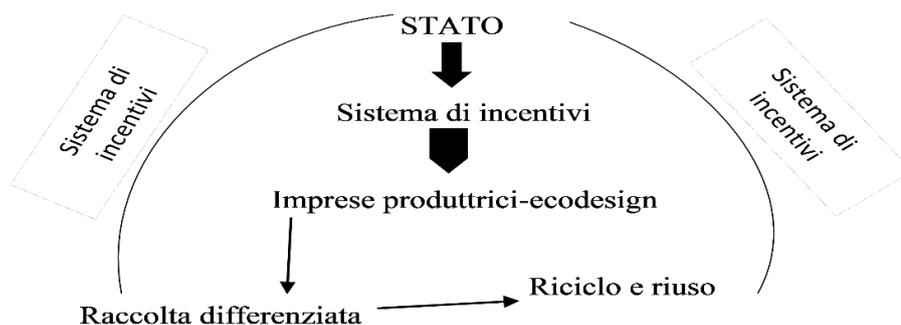


Fig. 3. Il *plastic waste management* coerente, fonte ns elaborazione

La fig. 3 mostra che un modello di gestione coerente dei rifiuti plastici è caratterizzato dalla cooperazione tra il settore pubblico e il settore privato (Wilson et. al, 2013; Wilson et. al 2012; Seadon, 2006; Drzyzga e Prieto, 2019). Punto di contatto tra i diversi attori coinvolti nella filiera deve essere lo Stato. In particolare, quest'ultimo deve essere il punto di contatto per i diversi soggetti operanti nella filiera della plastica, stabilendo componenti, regole e architetture comuni a tutti gli operatori. Esso deve costruire un ambiente cooperativo e collaborativo, ovvero, un ambiente in cui la velocità di condivisione delle informazioni deve essere istantanea (assenza di asimmetria informativa). È proprio l'immediatezza del flusso comunicativo che consente a tutti gli attori in gioco nella filiera di coordinarsi e di realizzare una gestione coerente in tutti gli stadi della filiera produttiva, da monte a valle (Barile et al. 2015; Simone et al. 2018; Simone, 2004). Partendo da monte, le imprese produttrici dovranno essere incentivate dallo Stato a produrre prodotti ecosostenibili e facilmente riciclabili. I prodotti ecosostenibili saranno poi utilizzati dai consumatori. Anche quest'ultimi dovranno essere "premiati" e "incentivati" dallo Stato ad effettuare correttamente la raccolta differenziata. Il cittadino riveste così un ruolo importantissimo all'interno della filiera e lo Stato deve "conquistare" la sua fiducia e collaborazione. Arrivando a valle della filiera, le imprese che si occupano del riciclo avranno vita facile ed il riciclo sarà molto più agevole. La coerenza, dunque, non va ricercata solo nella vera e propria fase di raccolta e riciclo della plastica ma anche nelle fasi antecedenti della filiera: sono la produzione e il consumo a determinare in larga parte il grado di coerenza dell'intero sistema di gestione dei rifiuti plastici. Nonostante siano richiesti sostanziali interventi a monte della filiera produttiva, in ogni caso, lo Stato non dovrà abbandonare le imprese a valle addette al riciclo. Proprio a queste ultime devono essere destinate una serie di incentivi volti al rinnovamento degli impianti di riciclo obsoleti. In tal modo si favorisce la riconversione green dell'intera filiera.

Il processo di transizione comporta importanti sfide:

- costi considerevoli in ricerca e sviluppo;
- sussidi per promuovere nuovi modelli di business;
- investimenti pubblici nella gestione dei rifiuti e nelle infrastrutture digitali;
- sistemi di incentivazione per produttori e riciclatori.

In particolare, la transizione verso un nuovo modello di gestione dei rifiuti coerente richiede nuove competenze tecniche per la progettazione di prodotti. I prodotti devono essere realizzati in un'ottica di circolarità. Il nuovo modello economico richiede cambiamenti sistemici non solo nei

comportamenti quotidiani dei consumatori, ma anche nei modelli di business: occorre una governance multilivello fortemente integrata.

## 5. Conclusioni

Nonostante le ricerche precedenti abbiano ampiamente studiato nuovi modelli di gestione dei rifiuti plastici, si rileva un divario nelle caratteristiche su cui può essere strutturato un sistema di gestione dei rifiuti plastici coerente e sostenibile. Questo lavoro tenta di dare un primo contributo a riguardo. In particolare, partendo dal concetto di *policy coherence*, viene messo in luce un possibile modello di gestione coerente dei rifiuti plastici.

Viene così proposto un framework che evidenzia le modalità attraverso le quali i diversi attori coinvolti nella filiera della plastica riescono a collaborare e a dialogare tra loro realizzando le migliori strategie possibili in termini di sostenibilità. È stata evidenziata la possibilità per gli Stati di istituire un perfetto equilibrio tra pubblico e privato al fine di raggiungere i più alti obiettivi di sviluppo sostenibile tra cui quello inerente alla gestione dei materiali plastici, al fine di una riconversione green e coerente dei modelli di governance tradizionali.

## 6. Bibliografia

Adnkronos (2018), il valore della plastica riciclata. Consultabile online: [https://www.adnkronos.com/sostenibilita/risorse/2018/03/23/valore-della-plastica-riciclata\\_wub3s98VPaPCmMoMeakBxK.html](https://www.adnkronos.com/sostenibilita/risorse/2018/03/23/valore-della-plastica-riciclata_wub3s98VPaPCmMoMeakBxK.html)

Barile, S., Saviano, M., & Simone, C. (2015). Service economy, knowledge, and the need for T-shaped innovators. *World Wide Web*, 18(4), 1177-1197.

Braunegg, G., Bona, R., Schellauf, F., & Wallner, E. (2004). Solid waste management and plastic recycling in Austria and Europe. *Polymer-plastics technology and engineering*, 43(6), 1755-1767.

Catacora-Vargas, G. (2020). Responses to the guiding questions to the preparatory process of the UN High Level Political Forum on Sustainable Development, July 2020 Session: Protecting the planet and building resilience Pursuing policies, investments and innovation to address disaster risk reduction and protect the planet from degradation. *Sustainable Development*.

Clube, R. K., & Tennant, M. (2020). The Circular Economy and human needs satisfaction: Promising the radical, delivering the familiar. *Ecological Economics*, 177, 106772.

CONAI (2018). Report Sostenibilità. Consultabile online: [http://www.conai.org/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/2018/11/CONAI\\_Report\\_Sostenibilit%C3%A0\\_2018.pdf](http://www.conai.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2018/11/CONAI_Report_Sostenibilit%C3%A0_2018.pdf)

Conti M.E.; Simone C. (2019). [Smart cities: are they really sustainable? \(Chapter 1\). In: Happiness management and creativity in the XXI century: intangible capitals as a source of innovation, competitiveness and sustainable development, Ed. Comares, Granada, Spain ISBN:978-84-9045-677-4, pp. 5-21.](#)

COREPLA (2017). Relazione sulla gestione. Consultabile online: <https://www.corepla.it/documenti/4646a702-7746-46ba-a0d5-f4497a656d25/Relazione+sulla+gestione.pdf>

COREPLA (2018), Report di sostenibilità. Consultabile online: <https://www.corepla.it/documenti/7ebe111b-2082-46d5-8da6-7567154632ca/Rapporto+di+Sostenibilita%CC%80+2018.pdf>

de Römph, T. J., & Cramer, J. M. (2020). How to improve the EU legal framework in view of the circular economy. *Journal of Energy & Natural Resources Law*, 38(3), 245-260.

Demirkesen, S., & Ozorhon, B. (2017). Impact of integration management on construction project management performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1639-1654.

DIRETTIVA (UE) 2018/849 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 30 maggio 2018 che modifica le direttive 2000/53/CE relativa ai veicoli fuori uso, 2006/66/CE relativa a pile e accumulatori e ai rifiuti di pile e accumulatori e 2012/19/UE sui rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche

Direttiva (UE) 2018/850 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 30 maggio 2018, che modifica la direttiva 1999/31/CE relativa alle discariche di rifiuti (Testo rilevante ai fini del SEE)

Direttiva (UE) 2018/851 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 30 maggio 2018, che modifica la direttiva 2008/98/CE relativa ai rifiuti

Direttiva (UE) 2018/852 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 30 maggio 2018, che modifica la direttiva 94/62/CE sugli imballaggi e i rifiuti di imballaggio. [Consultabile online: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:32018L0852](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:32018L0852)

DIRETTIVE DIRETTIVA (UE) 2019/904 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 5 giugno 2019 sulla riduzione dell'incidenza di determinati prodotti di plastica sull'ambiente

Drzyzga, O., & Prieto, A. (2019). Plastic waste management, a matter for the 'community'. *Microbial biotechnology*, 12(1), 66-68.

Dutta, K. (2020). UNGP: Importance of Policy Coherence in Addressing Resource Conflicts. *Journal of Human Rights and Social Work*, 1-5.

European House Ambrosetti (2013), L'eccellenza della filiera della plastica per il rilancio industriale dell'ITALIA e dell'EUROPA. Consultabile online: [https://www.corepla.it/documenti/57e2fbf5-87e3-4115-bb2d-a671a0e424e9/Ambrosetti\\_Filiera\\_della\\_plastica\\_Ricerca\\_completa\\_HD.pdf](https://www.corepla.it/documenti/57e2fbf5-87e3-4115-bb2d-a671a0e424e9/Ambrosetti_Filiera_della_plastica_Ricerca_completa_HD.pdf)

Fitch-Roy, O., Benson, D., & Monciardini, D. (2020). Going around in circles? Conceptual recycling, patching and policy layering in the EU circular economy package. *Environmental Politics*, 29(6), 983-1003.

FONDAZIONE SVILUPPO SOSTENIBILE (2018). Report L'Italia del riciclo. Consultabile online: [https://www.fondazionevilupposostenibile.org/wpcontent/uploads/dlm\\_uploads/2018/12/REPORT\\_2018\\_web\\_0412-compressed.pdf](https://www.fondazionevilupposostenibile.org/wpcontent/uploads/dlm_uploads/2018/12/REPORT_2018_web_0412-compressed.pdf)

Foschi, E., & Bonoli, A. (2019). The commitment of packaging industry in the framework of the European strategy for plastics in a circular economy. *Administrative Sciences*, 9(1), 18.

Foschi, E., D'Addato, F., & Bonoli, A. (2020). Plastic waste management: a comprehensive analysis of the status to set up an after-use plastic strategy in Emilia-Romagna Region (Italy). *Environmental Science and Pollution Research*, 1-14.

Ghisellini, P., & Ulgiati, S. (2020). Circular economy transition in Italy. Achievements, perspectives and constraints. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118360.

Glass, L. M., & Newig, J. (2019). Governance for achieving the Sustainable Development Goals: How important are participation, policy coherence, reflexivity, adaptation and democratic institutions?. *Earth System Governance*, 2, 100031.

Hahladakis JN, Purnell P, Iacovidou E, Velis CA, Atseyinku M (2018b) Post-consumer plastic packaging waste in England: assessing the yield of multiple collection-recycling schemes. *Waste Manag.* <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2018.02.009>

Hahladakis JN, Velis CA, Weber R, Iacovidou E, Purnell P (2018a) An overview of chemical additives present in plastics: migration, release, fate and environmental impact during their use, disposal and recycling. *J Hazard Mater.* <https://doi.org/10.1016/j.jhazmat.2017.10.014>

Hahladakis, J. N., Iacovidou, E., & Gerassimidou, S. (2020). Plastic waste in a circular economy. In *Plastic Waste and Recycling* (pp. 481-512). Academic Press.

ILSOLE 24 ORE (2013). Viaggio nella fabbrica del riciclo della plastica [https://st.ilsole24ore.com/art/rapporto-sviluppo-sostenibile-05-nov/2013-11-04/viaggio-fabbrica-riciclo-plastica-182746.shtml?uuid=ABPbqOb&refresh\\_ce=1](https://st.ilsole24ore.com/art/rapporto-sviluppo-sostenibile-05-nov/2013-11-04/viaggio-fabbrica-riciclo-plastica-182746.shtml?uuid=ABPbqOb&refresh_ce=1)

Isernia, R., Passaro, R., Quinto, I., & Thomas, A. (2019). The reverse supply chain of the e-waste management processes in a circular economy framework: Evidence from Italy. *Sustainability*, 11(8), 2430.

ISPRA (2018) Rapporto rifiuti urbani. Edizione 2018. Consultabile online: <http://www.isprambiente.gov.it/it/pubblicazioni/rapporti/rapportorifiuti-urbani-edizione-2018>

Jambeck JR, Geyer R, Wilcox C, Siegler TR, Perryman M, Andrady A, Law KL (2015) Plastic waste inputs from land into the ocean. *Science.* <https://doi.org/10.1126/science.1260352>

Jin, H., Mikeska, J. N., Hokayem, H., & Mavronikolas, E. (2019). Toward coherence in curriculum, instruction, and assessment: A review of learning progression literature. *Science Education*, 103(5), 1206-1234.

Koff, H. (2021). Why serve soup with a fork?: How policy coherence for development can link environmental impact assessment with the 2030 agenda for sustainable development. *Environmental Impact Assessment Review*, 86.

Koff, H., Challenger, A., & Portillo, I. (2020). Guidelines for Operationalizing Policy Coherence for Development (PCD) as a Methodology for the Design and Implementation of Sustainable Development Strategies. *Sustainability*, 12(10), 4055.

Lah, O. (2020). National and local level policy coherence for sustainable mobility transitions. In *Towards User-Centric Transport in Europe 2* (pp. 215-224). Springer, Cham.

Lazarevic, D., Aoustin, E., Buclet, N., & Brandt, N. (2010 a). Plastic waste management in the context of a European recycling society: comparing results and uncertainties in a life cycle perspective. *Resources, Conservation and Recycling*, 55(2), 246-259.

Lazarevic, D., Buclet, N., & Brandt, N. (2010 b). The influence of the waste hierarchy in shaping European waste management: the case of plastic waste. *Regional Development Dialogue*, 31(2), 124-148.

Leal Filho, W., Saari, U., Fedoruk, M., Iital, A., Moora, H., Klöga, M., & Voronova, V. (2019). An overview of the problems posed by plastic products and the role of extended producer responsibility in Europe. *Journal of cleaner production*, 214, 550-558.

Lenschow, A., Bocquillon, P., & Carafa, L. (2018). Understanding coherence between policy spheres. *Environmental Policy and Governance*, 28(5), 323-328.

Lindsey, I., & Darby, P. (2019). Sport and the Sustainable Development Goals: Where is the policy coherence?. *International Review for the Sociology of Sport*, 54(7), 793-812.

Luiss Business School, Webinar del 30/10/2020. Italia 2030, la gestione sostenibile dei rifiuti. Consultabile online dal 07/12/2020: <https://www.youtube.com/watch?v=yg69KSLKM1Y>

MISE (2018). Report Economia Circolare, Studio di fattibilità nell'ambito dell'economia circolare mirato al riciclo delle plastiche miste. Consultabile online: [https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/allegati/coop/SCHEDA\\_Riciclo\\_PlasticheMiste.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/allegati/coop/SCHEDA_Riciclo_PlasticheMiste.pdf)

OECD (2001) Extended producer responsibility: a guidance manual for governments, OECD, March, Paris

OECD (2019), Policy Coherence for Sustainable Development Empowering People and Ensuring Inclusiveness and Equality. Consultabile online: <https://www.oecd.org/governance/policy-coherence-for-sustainable-development-2019-a90f851f-en.htm>

OECD (2019b), Recommendation of the Council on Policy Coherence for Sustainable Development, OECD/LEGAL/0381, consultabile online: <https://www.oecd.org/gov/pcsd/recommendation-on-policy-coherence-for-sustainable-development-eng.pdf>

Organizzazione delle Nazioni Unite (2015). Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015: Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Consultato online in data 01/12/2020 <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>

Paletta A., Leal Filho W., Balogun A.L., Foschi E., Bonoli A. (2019) Barriers and challenges to plastics valorisation in the context of a circular economy: case studies from Italy. *J Clean Prod.* <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118149>

Payne, J., McKeown, P., & Jones, M. D. (2019). A circular economy approach to plastic waste. *Polymer Degradation and Stability*, 165, 170-181.

Peiró, L. T., Polverini, D., Ardente, F., & Mathieux, F. (2020). Advances towards circular economy policies in the EU: The new Ecodesign regulation of enterprise servers. *Resources, Conservation and Recycling*, 154, 104426.

Poggi, A. M. (2001). Le autonomie funzionali tra sussidiarietà verticale e sussidiarietà orizzontale.

REGOLAMENTO (UE) 2019/88 DELLA COMMISSIONE del 18 gennaio 2019 che modifica l'allegato II del regolamento (CE) n. 396/2005 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda i livelli massimi di residui di acetamiprid in determinati prodotti

Rigamonti, L. U. C. I. A., Grosso, M. A. R. I. O., Møller, J., Sanchez, V. M., Magnani, S., & Christensen, T. H. (2014). Environmental evaluation of plastic waste management scenarios. *Resources, Conservation and Recycling*, 85, 42-53.

- Rivolin, U. J. (2005). Cohesion and subsidiarity: towards good territorial governance in Europe. *The Town Planning Review*, 93-106.
- Rochman CM (2016) Strategies for reducing ocean plastic debris should be diverse and guided by science. *Environ Res Lett.* [https://doi.org/ 10.1088/1748-9326/11/4/041001](https://doi.org/10.1088/1748-9326/11/4/041001)
- Ronzon, T., & Sanjuán, A. I. (2020). Friends or foes? A compatibility assessment of bioeconomy-related Sustainable Development Goals for European policy coherence. *Journal of Cleaner Production*, 254, 119832.
- Schram, A. (2018). When evidence isn't enough: Ideological, institutional, and interest-based constraints on achieving trade and health policy coherence. *Global Social Policy*, 18(1), 62-80.
- Seadon, J. K. (2006). Integrated waste management—Looking beyond the solid waste horizon. *Waste management*, 26(12), 1327-1336.
- Silva, A. L. P., Prata, J. C., Walker, T. R., Campos, D., Duarte, A. C., Soares, A. M., ... & Rocha-Santos, T. (2020). Rethinking and optimising plastic waste management under COVID-19 pandemic: Policy solutions based on redesign and reduction of single-use plastics and personal protective equipment. *Science of the Total Environment*, 742, 140565.
- Simone C. (2004). La resource based view e la knowledge based view. Dall'ottica atomistica a quella interaziendale. Roma: Aracne editore
- Simone, C., & Calabrese, M. (2017). Territory and management science: new insights by the ConsulCubo model. *International Journal of Environment and Health*, 8(2), 101-119.
- Simone, C., Barile, S., & Calabrese, M. (2018). Managing territory and its complexity: a decision-making model based on the viable system approach (VsA). *Land Use Policy*, 72, 493-502.
- Thompson RC (2015) Microplastics in the marine environment: sources, consequences and solutions. *Mar Anthropogenic Litt.* [https://doi.org/10.1007/978-3-319-16510-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-16510-3_7)
- Tomić, T., & Schneider, D. R. (2020). Circular economy in waste management—Socio-economic effect of changes in waste management system structure. *Journal of Environmental Management*, 267, 110564.
- Wilson, D. C., Rodic, L., Scheinberg, A., Velis, C. A., & Alabaster, G. (2012). Comparative analysis of solid waste management in 20 cities. *Waste management & research*, 30(3), 237-254.
- Wilson, D. C., Velis, C. A., & Rodic, L. (2013, May). Integrated sustainable waste management in developing countries. In *Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Waste and Resource Management* (Vol. 166, No. 2, pp. 52-68). ICE Publishing.
- Zeigermann, U. (2020). Policy coherence for sustainable development: A promising approach for human security in fragile states. *Journal of Peacebuilding & Development*, 1542316620909077.
- Zeigermann, U., & Böcher, M. (2020). Challenges for bridging the gap between knowledge and governance in sustainability policy—The case of OECD 'Focal Points' for Policy Coherence for Development. *Forest Policy and Economics*, 114, 102005.

**IL CIVIC CROWDFUNDING COME LEVA FINANZIARIA PER LA VALORIZZAZIONE PARTECIPATA DEL PATRIMONIO PUBBLICO IMMOBILIARE E CULTURALE**

**Federica Fotino**

PhD, Sapienza Università di Roma  
Dipartimento di Management  
[federica.fotino@uniroma1.it](mailto:federica.fotino@uniroma1.it)

**Antonio Giammarino**

Dottorando, Sapienza Università di Roma  
Dipartimento di Management  
[antonio.giammarino@uniroma1.it](mailto:antonio.giammarino@uniroma1.it)

**Mario Calabrese**

Ricercatore, PhD, Sapienza Università di Roma  
Dipartimento di Management  
[mario.calabrese@uniroma1.it](mailto:mario.calabrese@uniroma1.it)

**Abstract**

**Obiettivi.** Analizzare le modalità e le possibilità concretamente offerte per l'utilizzo del civic crowdfunding come modalità di finanziamento di progetti per la riqualificazione, valorizzazione e il riuso di beni pubblici immobiliari, con particolare riguardo a quelli di rilevanza storico-culturale.

**Metodologia.** Lo studio si basa sull'analisi delle esperienze che si sono sviluppate sulle piattaforme operanti in Italia negli ultimi anni, con l'obiettivo di definire lo stato dell'arte e le prospettive di sviluppo possibili. Ai fini di effettuare un'analisi qualitativa approfondita è stata essenziale la consultazione di enti pubblici e CEO delle piattaforme specializzate in campagne di crowdfunding, che hanno evidenziato la distanza attualmente esistente tra domanda e offerta nel settore.

**Risultati.** Individuare le traiettorie di sviluppo dei progetti di valorizzazione e di riqualificazione del patrimonio pubblico attraverso l'utilizzo del crowdfunding, per ciascuna tipologia di beni individuato e per ciascuno strumento di valorizzazione disponibile.

**Limiti della ricerca.** Il presente lavoro può considerarsi un punto di partenza per l'utilizzo di modalità di finanziamento collettivo e collaborativo nel settore dell'immobiliare pubblico.

**Implicazioni pratiche.** Il civic crowdfunding, enfatizzando la relazione tra potere pubblico e comunità, consente di ridurre il debito e valorizzare il patrimonio pubblico attraverso un modello di management pubblico partecipativo e decentralizzato.

**Originalità del lavoro.** La ricerca contribuisce a far emergere le potenzialità, ancora inesprese, del civic crowdfunding, ad oggi sviluppato solo grazie alla capacità innovativa di sporadici amministratori.

**Parole chiave:** *crowdfunding; crowdsourcing; social innovation;* governo del territorio; patrimonio culturale; creazione di valore

## Abstract

**Objectives.** Analyzing the methods and possibilities actually offered for the use of civic crowdfunding as a method of financing projects for the redevelopment, enhancement and reuse of public real estate, with particular regard to those of historical and cultural importance.

**Methodology.** The study is based on the analysis of the experiences that have developed on the platforms operating in Italy in recent years, with the aim of defining the state of the art and possible development prospects. In order to carry out an in-depth qualitative analysis, consultation of public bodies and CEOs of platforms specialized in crowdfunding campaigns was essential, which highlighted the distance currently existing between supply and demand in the sector.

**Findings.** Identifying the development trajectories of the projects for the enhancement and redevelopment of public assets through the use of crowdfunding, for each type of asset identified and for each available enhancement tool.

**Research limits.** This work can be considered a starting point for the use of collective and collaborative financing methods in the public real estate sector.

**Practical implications.** Civic crowdfunding, by emphasizing the relationship between public power and community, allows to reduce debt and enhance public assets through a participatory and decentralized public management model.

**Originality of the study.** The research contributes to bringing out the unexpressed potential of civic crowdfunding, developed to date only thanks to the innovative capacity of sporadic administrators.

**Key words:** crowdfunding; crowdsourcing; social innovation; territorial government; cultural heritage; value creation

## Introduzione

Le condizioni, strutturali e congiunturali, delle moderne economie occidentali, vedono i governi chiamati a rispondere a un numero crescente di sfide.

Alla luce dei recenti cambiamenti anche la finanza pubblica dell'Italia ha vissuto alterne vicende che hanno portato un continuo susseguirsi di provvedimenti, talvolta dettati da necessità prettamente congiunturali, come è accaduto a seguito della crisi economico-finanziaria del 2008, tre anni dopo con la crisi del debito sovrano e, più recentemente, con la crisi sanitaria ed economica dei primi mesi del 2020. Il quadro che ne risulta non è sempre coerente e di agevole interpretazione.

Molte imprese, nate nel campo dell'ICT, sono state in grado di offrire prodotti finanziari, cominciando ad erodere quote di mercato alle banche tradizionali. Sfruttando la tecnologia e le innovazioni disponibili, molte imprese non bancarie sono state in grado di offrire servizi di pagamento, di investimento, di consulenza e di finanziamento che fino ad allora erano appannaggio esclusivo degli intermediari finanziari (Bofondi 2017). Stiamo assistendo, in questo senso, ad una disintermediazione delle attività finanziarie e non solo, con un conseguente notevole ampliamento dell'accessibilità dei servizi, facilitato anche dalla connettività globale e dalla diminuzione dei costi d'accesso (Diamandis et al. 2012). Il *crowdfunding*, inteso come la richiesta di fondi ad un vasto pubblico attraverso l'utilizzo di una piattaforma on-line, trova le basi per l'avvio e per il suo rapido sviluppo in questo innovativo contesto di tecnologia finanziaria. Composto da *'crowd'* (folla, massa) e *'funding'* (raccolta di fondi), la voce del dizionario italiano per *crowdfunding* recita infatti come segue «raccolta collettiva e collaborativa di fondi, effettuata attraverso la rete, aperta a tutti coloro che decidono di finanziare progetti innovativi e imprese appena costituite».

Il *crowdfunding* può costituire allora una delle possibili articolazioni finanziarie della *social innovation*: uno strumento di finanziamento partecipativo dal basso, che permette ai finanziatori di investire in progetti con contributi di limitata dimensione, grazie all'operare di un'economia di scala pachidermica innescata dalla rete e senza l'intermediazione degli operatori della finanza strutturata (Mollick, 2014, p. 2). Utilizzato in misura prevalente nel settore privato (di particolare successo le piattaforme IndieGoGo e Kickstarter), questo strumento sta trovando alcune prime applicazioni anche nel pubblico (particolarmente rilevanti per il c.d. *civic crowdfunding* a livello internazionale, le piattaforme Citizinvestor e Ioby) e può esprimersi, con particolare forza, proprio nel contesto delle politiche urbane. Per la sua natura pluralista e partecipativa, lo strumento del *crowdfunding* risulta particolarmente idoneo a finanziare progetti che prevedono la sinergia pubblico-privato già in fase di costruzione e gestione, attraverso schemi di Partenariato Pubblico Privato (PPP), puri o social; dove quest'ultimi includono, accanto al partner pubblico, ed eventualmente anche privato, organizzazioni no profit e di cittadinanza attiva (cd. *Public-Private-People partnerships*).

La forma di *crowdfunding* maggiormente idonea alla realizzazione di progetti pubblico-privati sembra essere il cosiddetto *'civic crowdfunding'*, che si definisce appunto come quella tipologia di *crowdfunding*, nell'ambito della quale i cittadini, in collaborazione con gli organi di governo, nazionale o locale, finanziano progetti volti alla realizzazione di un pubblico servizio, opera o infrastruttura (Stiver et al. 2014, p. 2).

Tale tipologia di *crowdfunding* potrebbe trovare positiva applicazione per lo sviluppo e la valorizzazione di asset pubblici e per la creazione, diretta o indiretta, di pubblico valore, indipendentemente dal tipo di strumento utilizzato (*donation* o *rewarding*) e dalla presenza o meno di una parte di finanziamento pubblico (risorse, beni o patrocini) (Davies, 2014).

Quanto alla prospettiva di analisi utilizzata nel presente Studio, non sono pochi gli studiosi che hanno applicato, nel tempo, l'apparato concettuale dell'Approccio Sistemico Vitale al governo e allo sviluppo del territorio. Secondo questa prospettiva, ben evidenziata da Barile (Barile, 2008, 2011), l'apparato territoriale, inteso come sistema vitale, può essere analizzato, superando l'ottica tradizionale e legata alla fisicità delle sue componenti strutturali e aprendo il ragionamento verso una nuova visione, capace di cogliere l'ampia varietà riscontrabile tanto a livello decisionale quanto operativo, nell'ambito di un'unica matrice interpretativa. L'interrelazione sistemica dei modelli di *crowdfunding* con gli attori del territorio è dimostrata, tra l'altro, dalla correlazione positiva esistente

tra l'efficacia interna dei progetti e il valore di attrattività del territorio da un punto di vista culturale, sociale e turistico (evidenziata dagli studi empirici di De Falco et al. 2015), dalla rilevanza per le scelte degli investitori delle identità culturali geograficamente localizzate (Staber 2006) e del legame con il proprio patrimonio ideale e culturale (Boeuf et al. 2014).

### 1. La domanda potenziale: un'analisi del portafoglio pubblico immobiliare e culturale in Italia

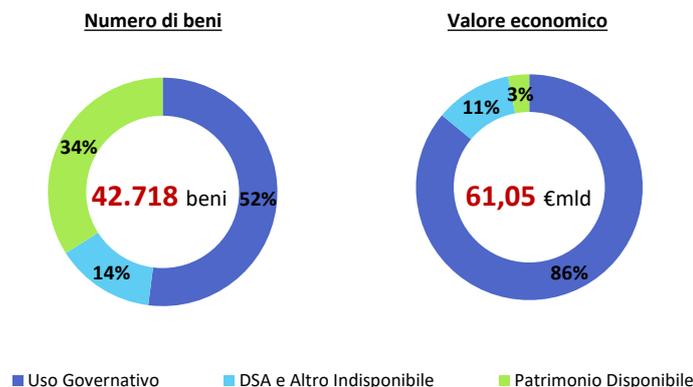
La dottrina urbanistica ha a più riprese sottolineato il valore del patrimonio pubblico come fattore di stimolo dello sviluppo e rigenerazione del tessuto urbano, da un punto di vista economico, sociale, culturale e, persino, come fattore identitario e valoriale. Al fine di indagare le opportunità di utilizzo di strumenti di *civic-crowdfunding* per il finanziamento e il supporto a progetti di riqualificazione urbana e valorizzazione del patrimonio pubblico immobiliare e culturale, si è proceduto con un'analisi quantitativa del patrimonio potenzialmente interessato.

In linea generale, il patrimonio immobiliare pubblico si può definire come il complesso dei beni immobiliari appartenenti a una persona giuridica avente natura pubblica e destinati a uno scopo generale. Alla luce del censimento annuale condotto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, pubblicato annualmente dal Dipartimento Tesoro, in Italia, questo conta 1.056.404 unità immobiliari e 1.375.867 terreni dichiarati da 8.111 amministrazioni pubbliche (i dati si riferiscono solo a quella parte di amministrazioni pubbliche che ha risposto alla rilevazione del MEF, pari al 79 per cento delle circa 11 mila Amministrazioni pubbliche/Enti inclusi nell'elenco ISTAT - Settore S13). Di tali beni, la maggior parte (73 per cento in termini di unità, 83 per cento in termini di superfici) appartiene ad Amministrazioni locali, in particolare i Comuni che contano da soli per il 68 per cento del totale in termini di numerosità e il 59 per cento in termini di superficie. Sono di proprietà delle Amministrazioni Centrali soltanto il 4 per cento del totale (che corrispondono, però, all'11 per cento delle superfici), mentre gli Enti pubblici di previdenza e assistenza detengono circa il 3 per cento del totale in termini di numerosità e solo l'1 per cento in termini di superficie.

Di questo ampio patrimonio, di cui solo una parte è ad oggi censito, ci si è focalizzati, ai fini del presente studio, sui beni in gestione per conto dello Stato da parte dell'Agenzia del Demanio.

Al 31/12/2019, il patrimonio dello Stato italiano risulta costituito da 42.718 beni, di cui 30.171 fabbricati e 12.547 terreni.

Tav.1.1 - Consistenze del Patrimonio dello Stato

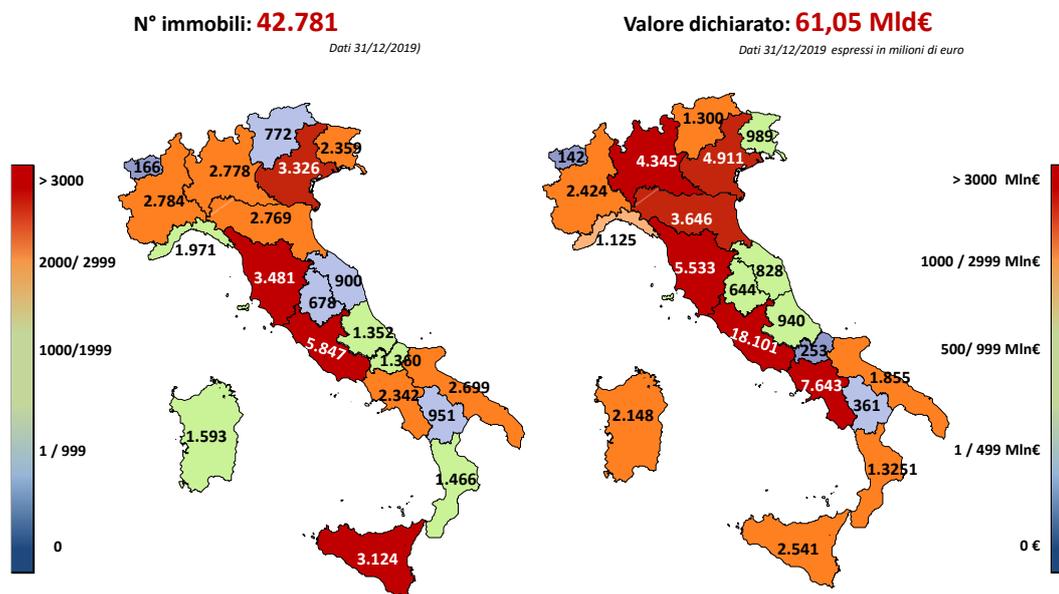


Fonte: OpenDemanio

Con riguardo alla distribuzione territoriale, il patrimonio di proprietà dello Stato è localizzato per il 40 per cento nelle regioni del Nord, il 35 per cento in quelle del Sud e nelle isole e per il 25 per

cento nelle regioni centrali del Paese.

Tav.1.2 - Distribuzione regionale del Patrimonio dello Stato



Fonte: OpenDemanio

Dall'analisi sin qui esposta si comprende come, nei fatti, del vasto patrimonio di proprietà dello Stato solo una quota minoritaria risulta potenzialmente elegibile a modelli di riuso che possano necessitare di forme di finanziamento di tipo *crowdfunding*, con particolare riferimento a quella porzione di patrimonio interessata da operazioni di valorizzazione e dismissione attraverso forme di collaborazione pubblico-privata (*business* o *social*). Si tratta di circa il 3 per cento del totale del valore rappresentato, costituito dal patrimonio dello Stato non in uso, suscettibile di messa a reddito ovvero di utilizzo sociale alternativo.

Si ribadisce, a fini di chiarezza, che il presente Studio si focalizza sul solo patrimonio di proprietà dello Stato in gestione all'Agenzia del Demanio, fermo restando che le strumentazioni e le iniziative sviluppate su tale portafoglio, presentano elevato potenziale di scalabilità e replicabilità verso il ben più vasto e altrettanto eterogeneo patrimonio pubblico italiano, in particolare di proprietà degli enti territoriali e previdenziali.

## 2. L'offerta potenziale: il mercato del crowdfunding tra creatività e partecipazione

La crisi economico-finanziaria, che ha preso avvio sul finire del 2007 negli Stati Uniti per poi propagarsi anche in Europa, ha scosso dalle fondamenta il sistema bancario provocando, oltre a un considerevole restringimento del credito a famiglie e imprese, una vera e propria crisi di fiducia nei confronti dei mercati e della finanza. Nel contesto di ristrutturazione del sistema bancario, che ne è seguita, si è sviluppata una innovativa tecnica di finanziamento: il *crowdfunding*.

In Italia, il primo esperimento è riconducibile alla piattaforma, nata nel 2005, "Produzioni dal basso", cui sono seguiti, negli anni, ritmi di crescita di non poco momento. Il vantaggio per le imprese è evidente, in quanto il *crowdfunding* offre loro una possibilità di finanziamento flessibile e innovativa, che supera il sistema intermediato del credito tradizionale. L'esito della raccolta, infatti, non dipende dalle garanzie che l'impresa può fornire a fronte del credito richiesto, ma soltanto dalla valutazione della "folla" dei potenziali investitori circa la qualità dell'iniziativa da finanziare e del relativo *business plan*. In un contesto come quello italiano, caratterizzato da una scarsa presenza di

fondi di *private equity*, di *venture capitalist* o di *business angels*, il *crowdfunding* è stato immediatamente oggetto di attenzione sia a livello istituzionale che da parte delle imprese interessate a finanziarsi. Il modello di funzionamento del *crowdfunding* si basa essenzialmente su tre attori principali: l'iniziatore del progetto, la folla dei sostenitori dell'idea, la piattaforma web specializzata nell'offerta di servizi per la gestione delle campagne che rende possibile l'incontro degli ideatori con i potenziali finanziatori (Ordanini et al. 2009).

Per quanto riguarda le differenti tipologie di *crowdfunding*, come individuate dalla Commissione Europea in una consultazione del 2013, si è soliti far riferimento alla seguente distinzione:

- *Equity*: attraverso questo strumento, gli investitori, a fronte dell'apporto di risorse finanziarie, ricevono le azioni di una società (tipicamente una start-up), divenendo titolari di un pacchetto di diritti patrimoniali e amministrativi che derivano dalla partecipazione nell'impresa. Il numero di azioni offerte in sottoscrizione agli investitori tramite la piattaforma è solitamente determinato partendo dall'importo-obiettivo che si intende raccogliere. I finanziatori, investendo nel capitale di rischio dell'impresa, partecipano alla distribuzione dei dividendi oltre che alla rivalutazione delle quote di partecipazione. La regolamentazione inizialmente adottata in Italia consentiva soltanto alle start-up innovative di ricorrere a questo tipo di finanziamento, anche se il c.d. "*Investment compact*" ha superato questa limitazione estendendo la possibilità anche alle PMI innovative;
- *Lending*: in questa forma di campagne, il tratto distintivo risiede nel contratto che viene sottoscritto da finanziatori e prenditori di fondi, con il quale questi ultimi si impegnano a restituire il capitale ricevuto, solitamente maggiorato di un tasso di remunerazione previsto, entro un dato termine. Affinché questo tipo di finanziamento possa realizzarsi, le piattaforme che favoriscono l'incontro di domanda e offerta di fondi solitamente selezionano i potenziali debitori assegnandogli una sorta di rating (anche con l'utilizzo di informazioni disponibili on-line) che rappresenta la probabilità di ripagare il debito contratto;
- *Donation*: come suggerito dal nome, in questo caso il finanziatore dell'iniziativa decide di sostenere con una donazione un'iniziativa, senza alcun obiettivo di tipo remunerativo, bensì in quanto ritenuta meritevole di essere sviluppata e completata, ad esempio alla luce degli impatti sociali, del valore culturale, della *reputation* dell'investitore;
- *Reward*: talvolta definito come "*kickstarter model*" (Clifford 2014), questo modello prevede la promessa di una ricompensa ai *bakers* nella forma del bene o del servizio realizzato grazie al contributo finanziario ricevuto. Il successo della campagna può essere condizionato dal raggiungimento di un target minimo di raccolta, in tal caso si parla di modello "*all or nothing*", che qualora non venisse raggiunto, prevede la restituzione dei fondi ai contribuenti. Nel caso in cui, invece, tutti i fondi raccolti vengano accettati, indipendentemente dal raggiungimento o meno del target, si parlerà di raccolta "*take it all*". Risultano evidenti i vantaggi di questo modello che, se ben attuato, può consentire all'azienda di avere un flusso di cassa assicurato a fronte degli ordinativi già ricevuti senza alcun obbligo di restituzione dei finanziamenti né di partecipazione al capitale della società.

L'*International Organization of Securities Commissions* considera le prime due fattispecie *crowdinvesting* per via della componente finanziaria che accomuna entrambe, differenziandole dalle altre due definite come *crowdsponsoring* o *community crowdfunding* proprio perché non prevedono la corresponsione di interessi o di rendimenti finanziari ma rispondono piuttosto ad un interesse generale o di comunità.

Indipendentemente dalla natura tecnica degli strumenti di raccolta utilizzati, il *crowdfunding* acquista una sua particolare connotazione alla luce dei tematismi e degli obiettivi alla base della campagna. Uno schema particolare è, ad esempio, quello del cosiddetto *crowdfunding* civico, che supporta campagne di utilità sociale a favore della comunità ovvero iniziative che riguardano l'ambiente, i beni pubblici, gli spazi urbani, i servizi al cittadino e alla comunità (Calveri et al 2013,

p. 38). Un primo esperimento in tal senso, sebbene non si avvalsesse di una piattaforma web, può farsi risalire già al 1884, anno in cui i francesi donarono la statua della libertà alla città di New York (BBC Magazine 2013). Sullo stesso *'fil rouge'*, una raccolta fondi molto più recente e altrettanto interessante ha visto coinvolto il museo del Louvre con l'iniziativa "Tutti mecenati" per l'acquisto della tela le "Tre grazie" di Lucas Cranach il Vecchio (Balocchini, 2013).

### 3. L'incontro tra domanda e offerta: il crowdfunding per la valorizzazione dei beni pubblici immobiliari

Soffermandoci più specificatamente sul finanziamento di opere che abbiano ad oggetto il patrimonio immobiliare di proprietà dello Stato o di altri Enti Pubblici, il presente Studio si pone l'obiettivo di identificare le forme di *crowdfunding* maggiormente idonee a rispondere agli obiettivi e alle caratteristiche di ciascuna progettualità che abbia ad oggetto un *asset* pubblico.

In un suo studio del 2016, Martin Mayer ha analizzato le caratteristiche di 226 progetti presentati su due delle principali piattaforme di *civic crowdfunding* (Citizinvestor e Ioby) su un arco temporale di 4 anni, cercando di identificarne i *key drivers* di successo. I risultati della ricerca hanno evidenziato che oltre la metà dei progetti presentati sulle due piattaforme erano riconducibili a tre principali tipologie: i) progetti c.d. per la sostenibilità (giardini di quartiere, *urban farm*, *food co-ops*, etc.) (20 per cento del totale dei progetti presentati); ii) piccoli *community grant* (15 per cento del totale dei progetti); iii) progetti nel settore arte e cultura (12 per cento dei progetti). Osservando, invece, il tasso di successo nella raccolta fondi, su iniziative totalmente o parzialmente finanziate, i risultati della ricerca appaiono diversi ed evidenziano la rilevanza di fattori eterogenei, quali la capacità di coinvolgimento delle comunità (quanto maggiore è il coinvolgimento, tanto maggiore è il successo della campagna), il costo di realizzazione (progetti a maggior costo iniziale sono spesso considerati scarsamente affidabili), il livello di attrattività del territorio, ma non anche la dimensione della comunità di riferimento né il livello medio di reddito.

Su questa linea, i lavori di De Falco et al. 2015, su un campione di 144 progetti di *civic crowdfunding* su due piattaforme italiane (DeRev ed Eppela), hanno rilevato una correlazione positiva tra l'efficacia interna dei progetti presentati e il valore culturale, sociale e turistico del territorio nel quale questi andavano a realizzarsi. Una correlazione positiva è stata rilevata anche tra l'efficacia dei progetti e il numero e qualità dei finanziatori, quanto in particolare all'orientamento socio-culturale degli stessi, in termini di interessi e valori.

L'opera di De Falco et al. e il presente studio, pur ponendosi obiettivi di ricerca diversi, partono da un approccio comune quanto all'interpretazione dei fatti analizzati. Entrambi lavori, infatti, affondano le proprie radici nella terra concettuale del cd. Approccio Sistemico-Vitale (ASV). Sviluppatisi alla fine degli anni '80 e successivamente ampliato e consolidato dai teorici della materia, detto approccio vede i sistemi come "Varietà Informative", costituite dal patrimonio di risorse possedute dal soggetto e articolate lungo il triplice livello di caratterizzazione dell'identità delle categorie valoriali, degli schemi interpretativi e delle unità informative. Nel racchiudere in sé un crescente numero di studiosi che interpretano le diverse materie dal sapere attraverso una modalità di appressamento ai concetti, non più descrittiva bensì sistemica, figlia dell'interazione tra il soggetto e il contesto (Fotino et al, 2017, 2018), si ritiene che l'ASV ben si presti alla materia trattata, tenuto conto della rilevanza e della complessità delle interrelazioni nonché della moltitudine dei soggetti coinvolti nei processi di *crowdfunding*.

Le risultanze di De Falco confermano, anche in questo campo, il ruolo che la consonanza, diadica e di contesto, riveste per il successo delle iniziative, quanto in particolare alle interrelazioni tra progettisti, fruitori e finanziatori; partecipi, tutti, del processo di co-creazione di valore su e per il territorio. Solo la consonanza infatti, ossia di quella sorta di «compatibilità tra sistemi, atta a consentire che essi possano rapportarsi raccordandosi» (cfr. Golinelli & Gatti 2000-2001, p. 69), permette di perseguire la sinergia dei percorsi evolutivi necessaria in presenza di iniziative complesse, multi-governo e *multi-stakeholders*. È nell'ambito di quest'approccio che il lavoro si propone di

indagare, quell'incontro tra domanda e offerta che potrebbe generarsi nel momento in cui si intendesse strutturare progetti di valorizzazione di patrimoni pubblici immobiliari, attraverso strumenti giuridici di partenariato pubblico-privato largamente intesi, da finanziare attraverso modelli del tipo *crowdfunding*.

Con tali obiettivi, l'analisi si focalizza sulla porzione di patrimonio pubblico immobiliare e culturale, di proprietà dello Stato, che il soggetto decisore intende destinare a percorsi di valorizzazione e dismissione sul mercato; detto patrimonio è stato suddiviso in quattro macro-cluster, sulla base delle caratteristiche di ciascun bene, della loro potenziale appetibilità e collocabilità sul mercato:

- *Beni non suscettibili di messa a reddito*: beni di piccola dimensione e/o che non risultino appetibili per un investitore privato sulla base di caratteristiche attuali - fisiche, di localizzazione, di destinazioni d'uso, etc. –ma che possono piuttosto essere destinati a tipologie di utilizzo di tipo sociale, culturale e/o temporaneo (beni 'freddi' per il mercato).
- *Beni destinabili a piccole attività imprenditoriali*: beni che per caratteristiche fisiche, vincoli, localizzazione, etc. risultino idonei ad ospitare attività imprenditoriali di piccola scala e/o a sfondo sociale, quali piccole attività turistico-ricettive (foresterie, ristoranti, hotel di charme, etc.), fablab, sedi istituzionali di fondazioni/associazioni, imprese sociali, etc. (beni 'tiepidi').
- *Beni ad alta appetibilità*: si tratta di beni di pregio, spesso di grandi dimensioni e localizzati nelle principali città metropolitane o in luoghi di attrazione business/turistica, per i quali si riscontra un forte interesse da parte del settore privato e la possibilità di impiantarvi iniziative a forte capacità di generare ritorni dagli investimenti (beni 'caldi').
- *Beni in uso alla PA*: beni strumentali all'utilizzo da parte della PA, che siano stati destinati o siano destinabili a operazioni di razionalizzazione e ottimizzazione degli usi e dei costi di gestione, con mantenimento della funzione pubblica, anche attraverso operazioni cosiddette di '*federal building*', capaci di creare luoghi multiservizio per il cittadino, con forte potenziale di riqualificazione delle aree urbane interessate. Tali beni restano di proprietà dello Stato e gli interventi di rifunzionalizzazione, efficientamento e messa in sicurezza possono avvenire, oltre che tramite appalto tradizionale, attraverso operazioni in PPP ovvero di *Sale and LeaseBack*.

A questo punto, sono stati individuati e analizzati sinotticamente i principali strumenti (*way-out*) per la valorizzazione e il riuso dei beni pubblici e culturali, attraverso forme di collaborazione con il privato, ampiamente inteso, imprenditoriale e sociale.

- *Uso sociale e temporary use*: ci si riferisce a iniziative di collaborazione tra cittadini e amministrazioni (es. ex art. 24 e 26 D.Lgs. 133/2014 o baratto amministrativo ex art 190 D.Lgs. 50/2016), iniziative di promozione della cultura (es. ex art. 6 D.L. 91/2013 per la creazione di spazi per la produzione di arte, musica e teatro) e progetti di utilizzo temporaneo (e.g. spazi espositivi, programmi di eventi, etc.) per il riuso di beni inutilizzati e spazi abbandonati presenti sul territorio.
- *Concessione/Locazione gratuita*: beni non strumentali concessi o locati a privati o enti del terzo settore, a titolo gratuito, con trasferimento delle spese a carico del privato e mantenimento della proprietà in capo al pubblico, per la realizzazione di attività istituzionali, sociali o con moderati ritorni economici (es. ex DPR 296/2005 art. 11 solo per determinati soggetti esplicitamente individuati dalla norma; ex D.L. 83/2014 art. 11 c. 3 a imprese, cooperative e associazioni, costituite in prevalenza da soggetti fino a quaranta anni con finalità di promozione dell'offerta turistica; ex Codice del Terzo Settore D.Lgs. 117/2017 a soggetti appartenenti al terzo settore).
- *Concessione/Locazione di valorizzazione*: beni non strumentali concessi o locati a investitori/gestori privati, a canoni di mercato o comunque commisurati al raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario dell'iniziativa, a fini di valorizzazione e gestione economica dei beni per un periodo non eccedente 50 anni (ex D.L. 351/2001 art. 3-bis), dopo il quale il bene torna delle disponibilità del pubblico.

- *PPP di costruzione e gestione*: nel caso di nuove costruzioni o ristrutturazioni di beni da destinare ad attività economica ovvero in uso alla PA, da realizzare per il tramite di partenariati contrattuali con i soggetti costruttori e gestori (ex. Codice dei contratti pubblici D.Lgs. 50/2016), con trasferimento della proprietà al pubblico al termine del contratto.
- *Fondo/Società immobiliare*: beni, strumentali e non, la cui proprietà viene trasferita al privato, per il tramite di strumenti finanziari o societari, a fini di gestione, messa a reddito e/o valorizzazione (es. ex D.L. 98/2011 artt. 33 e 33-bis).

La matrice *asset/way-out* è stata costruita definendo indici di frequenza su base 100 e considerando i soli strumenti che prevedono una collaborazione pubblico-privata.

Tav.3.1 - Matrice *asset/way-out*

		Uso Sociale e Temporary Use	Concessione / Locazione gratuita	Concessione / Locazione di valorizzazione	PPP di costruzione e gestione	Fondo / Società immobiliare
Beni non suscettibili di messa a reddito	Patrimonio non appetibile					
	Monumenti, musei e altro DSA minore					
Beni desinabili a piccole attività imprenditoriali	Patrimonio minore (caselli idrici, postali, case cantoniere, etc.)					
	DSA minore (fari, torri, edifici costieri, etc.)					
Beni ad alta appetibilità	Patrimonio di pregio					
	DSA di pregio					
Beni in uso alla PA	Patrimonio strumentale					

Fonte: elaborazione propria

A questo punto, si è proceduto alla costruzione di una matrice a triplice entrata *asset/way-out/crowdfunding*, utilizzabile dai soggetti decisori per la strutturazione di operazioni pubblico-privato su beni pubblici e culturali che necessitano di un supporto finanziario esterno.

Tav.3.2 - Matrice a triplice entrata *asset/way-out/crowdfunding*

		Donation	Rewarding	Lending	Equity
Patrimonio di tipo "Freddo"	Sociale				
	Gratuito				
	Valorizzazione				
	Business (PPP/Fondo)				
Patrimonio di tipo "Tiepido"	Sociale				
	Gratuito				
	Valorizzazione				
	Business (PPP/Fondo)				
Patrimonio di tipo "Caldo"	Sociale				
	Gratuito				
	Valorizzazione				
	Business (PPP/Fondo)				

Fonte: elaborazione propria

Ne viene fuori, come ci si aspettava, una segregazione delle tipologie di *crowdfunding* a seconda della attrattività dei beni per il mercato, che vede una separazione abbastanza netta tra le forme *donation* e *rewarding* maggiormente idonee al finanziamento o cofinanziamento di progettualità che abbiamo ad oggetto beni del patrimonio disponibile e demanio-storico artistico del tipo ‘freddo’ o ‘tiepido’ e con destinazioni di tipo economico-sociale e culturale a beneficio della collettività. Al contrario, nel caso di progettualità ‘calde’, a maggiore remuneratività, saranno più opportuni strumenti assimilabili al mercato finanziario tradizionale quali sono le forme del *lending* e dell'*equity crowdfunding*.

#### 4. L'approccio metodologico: l'intervista qualitativa

Le analisi oggetto del presente studio sono state condotte sia su base *desk* sia tramite *stakeholder consultation*.

L'analisi *desk* è stata condotta, oltre che sulla base della *literature review* e dell'analisi dei principali rapporti di settore, attraverso un'indagine statistica dei dati raccolti sulle principali piattaforme operanti in Italia, con particolare riguardo ma non limitatamente a quelle attive in campagne di *civic crowdfunding*, considerando il numero e la tipologia di progetti finanziati, l'ammontare di raccolta e la varietà e tipologia di finanziatori. Non essendo disponibili dati statistici uniformi, l'analisi empirica dei progetti presentati e finanziati è stata condotta singolarmente su ciascuna piattaforma, con particolare riguardo a quelle attive nel segmento del *civic crowdfunding*, fino a giugno 2018, per un totale di 231 campagne di raccolta, create da 214 imprese ed enti.

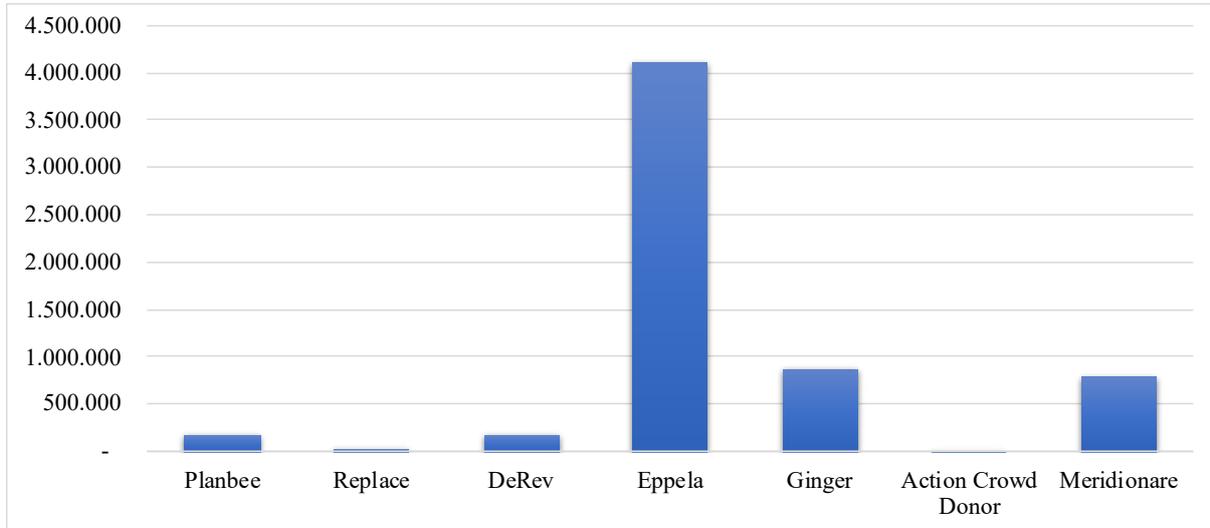
Per quanto riguarda, invece, la conduzione della *stakeholder consultation*, si è ritenuto che l'approccio qualitativo fosse quello più adeguato al fine di soddisfare la domanda di ricerca a cui il presente lavoro cerca di dare un contributo.

A seguito dell'analisi sistematica della letteratura sul tema, si è deciso di prediligere una metodologia non standard e in particolare il ricorso all'intervista qualitativa che può essere definita come “una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione” (Corbetta, 1999, p. 405).

Le motivazioni alla base della scelta di tale approccio sono rinvenibili nel fatto che gli Autori hanno percepito come un potenziale limite, in questa sede, la rappresentazione dei fenomeni attraverso una sintesi numerica laddove, invece, “la ricerca qualitativa vede un disegno più aperto e flessibile dove le analisi ricercano la comprensione dell'attore sociale attraverso la rilevazione di dati soft; la restituzione dei risultati avviene attraverso narrazioni vere e proprie la cui portata è riferita alla profondità dell'analisi senza aspirare alla generalizzazione dei risultati sul numero più ampio possibile di casi” (Soldi, 2013, p.590).

Secondo un approccio consolidato in letteratura, è stato definito innanzitutto il perimetro dell'indagine costituito dalle piattaforme di *crowdfunding* operative in Italia e maggiormente focalizzate su campagne di tipo civico. Il campione è stato individuato a partire dall'analisi empirica dei dati riportati sulle piattaforme al 30/06/2018, con particolare riguardo al *civic crowdfunding*. In particolare, sono stati presi a riferimento la distribuzione del totale di raccolta e la distribuzione dei sostenitori tra le diverse piattaforme operative in Italia. Eppela è stata individuata quale la piattaforma più utilizzata, con un totale di raccolta di €4.114.108 e con un flusso di sostenitori pari a n. 27.514, seguita da Ginger con €871.714 di raccolta e n. 19.064 sostenitori.

Tav.4.1 – Totale raccolta portali civic crowdfunding

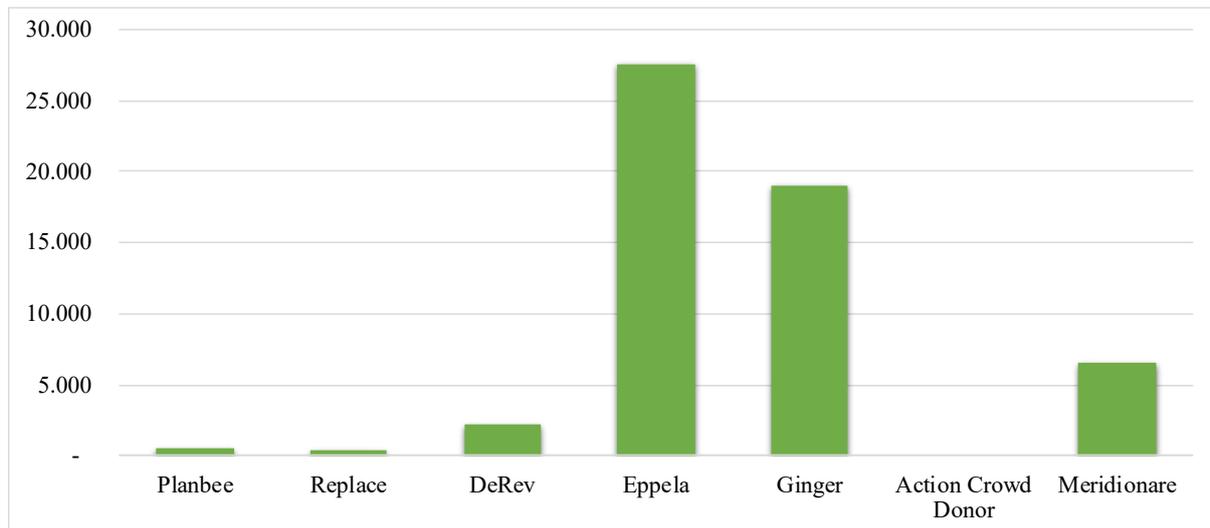


Fonte: elaborazioni proprie su dati dei portali

Data la rilevanza attribuita, in questo studio, ai beni di pregio storico-culturale, un ulteriore approfondimento ha riguardato le campagne condotte sul servizio generalista e *rewardbased Kickstarter*, leader di settore del *crowdfunding* culturale.

Una volta definito il campione delle piattaforme d'interesse sulla base delle campagne effettivamente portate a termine, si è proceduto a contattare i rispettivi CEO per poter chiarire con loro le finalità della ricerca e le modalità di conduzione dell'intervista.

Tav.4.2 – Totale sostenitori campagne civic crowdfunding



Fonte: elaborazioni proprie su dati dei portali

## 5. L'autoregolamentazione e il possibile utilizzo della leva fiscale

Le necessità di tutelare gli investitori hanno portato il legislatore e le autorità finanziarie a stimolare una progressiva evoluzione della normativa nazionale atta a regolamentare le diverse

fattispecie di *crowd-investing*.

Con particolare riguardo al *civic crowdfunding*, la differenza profonda degli interessi coinvolti nelle campagne attivate, hanno portato fino ad ora ad uno sviluppo pressoché autonomo di questo settore, sfruttando gli spazi normativi già esistenti. La carenza di una regolamentazione specifica da una parte ha rallentato o addirittura impedito l'avvio di molte iniziative di raccolta, dall'altra ha portato a proliferare prassi gestionali molto differenti tra loro. Ad oggi, la crescita del settore non può prescindere da un intervento normativo su alcuni aspetti, quali ad esempio le agevolazioni fiscali e la disciplina applicata dagli enti pubblici per la gestione delle donazioni. Quest'ultima è attualmente demandata a regolamenti che spesso sono stati adottati ad hoc dagli enti a livello locale, proprio in funzione dell'attivazione di una campagna di *crowdfunding*. Uno dei principali esempi in tal senso è rappresentato dal "Regolamento sulla collaborazione fra cittadini e amministrazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani" inizialmente redatto da parte di Labsus insieme con il Comune di Bologna e successivamente adottato da oltre 200 comuni italiani (Labsus, 2019).

Dall'analisi effettuata emerge l'assenza di una visione d'insieme per cui agli strumenti previsti per incentivare le erogazioni liberali da parte dei cittadini, anche attraverso l'utilizzo della leva fiscale, non è seguito un tentativo di integrazione delle opportunità che il *crowdfunding* offre nella valorizzazione, ad esempio, dei beni culturali e del patrimonio "comune". Si pensi allo strumento dell'Art bonus, introdotto con il D.L.83/ 2014 "Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo" e successivamente reso permanente con la Legge di Stabilità 2016. L'esperienza dell'Art bonus ha reso oltremodo evidente la necessità di un coordinamento ancora assente e il ruolo che il *crowdfunding* civico può avere nel finanziamento di beni pubblici, anche meno noti, poco redditizi o con scarsa risonanza, il cui valore per la collettività locale può tuttavia essere notevole da un punto di vista valoriale e identitario.

Da quando è stato introdotto, l'Art bonus ha coinvolto oltre 15.000 mecenati, quasi 4.000 nel solo 2019, per complessivi 435 milioni di euro donati. L'importo delle donazioni vede ancora una volta l'Italia divisa in due con la Lombardia e il Piemonte che insieme raccolgono oltre il 50 per cento di tutte le risorse donate. Sicilia, Calabria, Molise, Basilicata e Valle d'Aosta registrano tutte donazioni inferiori al milione di euro. Anche all'interno delle stesse Regioni gli interventi finanziati si concentrano spesso su pochi beni o interventi; infatti, su 175 milioni di euro di risorse mobilitate dalla sola Lombardia, oltre 100 milioni sono stati destinati nel corso degli anni a sostegno del Teatro alla Scala di Milano. Complessivamente il 96 per cento degli importi donati proviene da enti ed imprese, il 4 per cento da persone fisiche.

La distribuzione a macchia di leopardo delle erogazioni da parte dei mecenati italiani è sintomatica di una carenza comunicativa ed evidenzia come questa mancanza renda difficile, se non impossibile, il raggiungimento dell'obiettivo economico senza la partecipazione e il coinvolgimento attivo dei cittadini.

Sembra dunque evidente che, per ottenere i risultati sperati in termini di copertura territoriale e di beni su cui intervenire, non ci si possa affidare soltanto all'inventiva, seppur talvolta notevole, degli amministratori pubblici o dei gestori delle piattaforme di *crowdfunding*, bensì sarebbe necessario un intervento organico per mettere in comunicazione due mondi e altrettanti strumenti che attualmente faticano a parlarsi.

## 6. Conclusioni

Il presente studio è stato elaborato a partire da analisi sia su base *desk* ed empirica sia di natura più propriamente qualitativa, anche tramite *stakeholder consultation*. È stato essenziale, ai fini dei risultati raggiunti, il coinvolgimento di alcuni enti pubblici che hanno partecipato alla pianificazione e all'attuazione di progetti finanziati attraverso campagne di *crowdfunding* ovvero che si configurano quali gestori di patrimoni pubblici immobiliari, nonché interviste mirate ai CEO delle piattaforme specializzate in campagne di tipo *civic* in Italia.

Gli interlocutori intervistati hanno evidenziato la distanza attualmente esistente tra domanda e offerta nel settore. L'impressione è che nella maggior parte dei casi vi sia una sostanziale mancanza

di consapevolezza, da parte degli amministratori pubblici, circa le finalità e le reali potenzialità del *crowdfunding*, attivabile inter alia per campagne di tipo civico. Nonostante la distanza esistente, l'incontro con la domanda di finanziamenti, sempre più pressante per le pubbliche amministrazioni, è stato possibile, in alcuni casi, grazie alla particolare propositività di taluni amministratori pubblici, al graduale sviluppo di una certa cultura della partecipazione e alla duttilità e alla forte capacità di innovazione osservabile dal lato dell'offerta, che hanno permesso, in tempi molto rapidi, lo sviluppo del settore.

Il presente studio intende contribuire alla formazione di una cultura di inclusività e innovazione nello sviluppo dei territori, non solo da un punto di vista del *know-how* e delle idee imprenditoriali ma anche finanziario, in grado di valorizzare il ruolo svolto, a livello sistemico, da tutti gli operatori interessati, lato pubblico, privato e del terzo settore. Con l'obiettivo di favorire lo sviluppo di iniziative di valorizzazione partecipata dei patrimoni pubblici, si è cercato di addivenire alla definizione di una matrice di correlazione che identifichi la tipologia di strumento di *crowdfunding* maggiormente compatibile con le caratteristiche del portafoglio (*asset*), a seconda del tipo di utilizzo che si intende proporre e dello strumento di valorizzazione e rifunzionalizzazione adottato (*way-out*). Ne è venuta fuori una teorizzata segregazione tra gli strumenti di *crowdfunding* di tipo 'social' (*donation* e *rewarding*), maggiormente idonei a progettualità fredde o tiepide da un punto di vista reddituale ma ad elevato impatto sociale, culturale e ambientale, e le tipologie di tipo 'business' (*lending* ed *equity*) che ben si prestano a progetti ad alta appetibilità del mercato e a maggiore remuneratività (beni caldi).

Si evidenzia ad esempio come, per quella parte di patrimonio e demanio storico-artistico c.d. tiepido (es. biblioteche comunali, musei o spazi espositivi), che sia valorizzato per il tramite di locazioni/concessioni, *temporary use* o che siano gestiti direttamente dal pubblico, lo strumento più frequentemente utilizzabile risulti il *reward-crowdfunding*. È il caso in cui si prevedono, ad esempio, biglietti di ingresso omaggio a mostre ed eventi, oppure in cui venga offerta la possibilità a ciascun finanziatore di apporre il proprio nome su parte della struttura, come segno tangibile della loro risposta a quel richiamo di responsabilità sociale, appartenenza alla città e senso civico che è alla base delle azioni collettive. Tornano alla mente, in merito, le considerazioni dal premio Nobel Elinor Ostrom sui 'common pool of resources' e sulle molteplici pratiche partecipative consapevoli che stanno interessando il dibattito sull'urbanistica (e.g. responsabilizzazione civica e pratiche partecipative in materia urbanistica, Bonafede & Lo Piccolo 2010a e 2010b), in quanto strumenti capaci di far fronte alle due grandi crisi del nostro tempo: quella economica, con i sempre più stringenti vicoli alla finanza pubblica e la trappola delle risorse scarse; e quella dei valori, dell'identità culturale dei popoli e delle città, dei ruoli sistemici che ciascuno viene ad assumere nell'ambito delle relazioni e interrelazioni presenti.

Partendo dalle premesse sin qui formulate, ulteriori sviluppi dello studio potrebbero riguardare la definizione di modelli di operazioni di valorizzazione finanziata tramite campagne di *crowdfunding*, individuando per ciascun cluster di beni immobiliari pubblici, così come definiti all'interno della matrice di correlazione elaborata, uno o più casi di possibile applicazione, prendendo a riferimento beni di proprietà dello Stato o di Enti Territoriali, con il coinvolgimento attivo dei soggetti pubblici proprietari, anche al fine di individuare, per ciascuna tipologia di operazione, i punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità nelle diverse fasi di strutturazione, realizzazione e controllo delle iniziative. L'analisi per casi e il confronto con i soggetti potenzialmente coinvolti nell'implementazione fornirebbe, inoltre, l'opportunità di approfondire il processo di realizzazione di progetti ad alta complessità quali quelle qui discusse, individuando sin da subito le possibili criticità a livello sia manageriale che procedurale, ad esempio per quanto riguarda la necessità di coniugare le esigenze di tutela dei principi relativi al public *procurement* nella gestione delle procedure di individuazione della controparte privata, con gli obiettivi di partecipazione e di raccolta di finanziamenti propri delle campagne di *crowdfunding*.

## Bibliografia

- Certeau, M. D., Giard, L., & Mayol, P. (1994). *L'invention du quotidien/2 Habiter, cuisiner*. Gallimard.
- Corbetta, P. (1999). Metodologia e tecniche della ricerca sociale.
- NIGRO, C., & BARILE, S. (2000). Dalle relazioni strutturali alle interazioni sistemiche.
- Gatti, M., & Golinelli, G. M. (2000). L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemiche. *L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemiche*, 1000-1029.
- Golinelli, G. M. (2000). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa* (Vol. 1). Padova, Italy: Cedam.
- Golinelli, G. M. (2002). L'approccio sistemico al governo dell'impresa III. *Padova: Cedam*.
- Leach, W. D., Pelkey, N. W., & Sabatier, P. A. (2002). Stakeholder partnerships as collaborative policymaking: Evaluation criteria applied to watershed management in California and Washington. *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*, 21(4), 645-670.
- Conley, A., & Moote, M. A. (2003). Evaluating collaborative natural resource management. *Society & Natural Resources*, 16(5), 371-386.
- Saviano, M., & Magliocca, P. (2003). Programmazione negoziata e governo del territorio. *Esperienze d'Impresa*.
- Surowiecki, J. (2005). *The wisdom of crowds*. Anchor.
- Staber, U. (2006). Social capital processes in cross cultural management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6(2), 189-203.
- Barile, S. (2008). *L'impresa come sistema: contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*. Giappichelli.
- De Falco, S. E., Vagnani, G., Simoni, M., Ricotta, F., & Gatti, C. (2008). Ambito problematico, profilazione e consonanza: tra concettualizzazione e misurazione. *Metodologie, strumenti e metriche di supporto alle dinamiche decisionali: Il contributo del progetto di ricerca SIVI. Sinergie Rapporti di ricerca*, 29, 141-201.
- OECD. Publishing. (2008). *Growing unequal?: Income distribution and poverty in OECD countries*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2009). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23-56.
- Barile, S. (2009). *Management sistemico vitale* (Vol. 1). Giappichelli.
- Bonafede, G., & Lo Piccolo, F. (2010a). Participative planning processes in the absence of the (public) space of democracy. *Planning Practice & Research*, 25(3), 353-375.
- Bonafede, G., & Lo Piccolo, F. (2010b). Re-Building Public (Plural) Spaces Through Inclusionary Participative Processes in 'Thresholds' Places. In *Space is luxury: 24th AESOP Annual Conference* (pp. 523-524). YTK-Aalto university.
- Commissione Europea, Innovation Union initiative, 2010
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). *Divided we stand: Why inequality keeps rising*. Paris: OECD.
- Oomen, J., & Aroyo, L. (2011, June). Crowdsourcing in the cultural heritage domain: opportunities and challenges. In *Proceedings of the 5th International Conference on Communities and Technologies* (pp. 138-149).
- Fisk, R. P., Patrício, L., Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M., & Parasuraman, A. (2011). Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of service management*.
- Barile, S. (2012). L'approccio sistemico vitale per lo sviluppo del territorio. *Sinergie Italian Journal of Management*, (84), 47-87.
- Diamandis, P. H., & Kotler, S. (2012). *Abundance: The future is better than you think*. Simon and Schuster.
- McNamara, M. (2012). Starting to untangle the web of cooperation, coordination, and collaboration: A framework for public managers. *International Journal of Public Administration*, 35(6), 389-401.
- Picone, M., & Schilleci, F. (2012). *Quartiere e identità. Per una rilettura del decentramento a Palermo*. Alinea.

- Balocchini, C. (2013). Anche i musei usano il crowdfunding, Artribune
- Barollo, A., & Castrataro, D. (2013). Il crowdfunding civico: una proposta. *Disponibile all'indirizzo: <http://issuu.com/alessiobarollo/docs/civic-crowdfunding>. (Data ultimo accesso: 6/01/2015), 7.*
- Calveri, C., & Esposito, R. (2013). Dereg Crowdfunding World 2013: report, analisi e trend.
- Fransen, L. (2013). Social Investment Package. *PP presentation during lunchtime session—organized by the OSE with the liaison agency Flanders-Europe (vleva): 'The Social Investment Package: Just Hype or the Next Big Thing.*
- Europeia, C. (2013). Crowdfunding in the EU-Exploring the added value of potential EU action. *Consultation Document.*
- International Labour Office. (2013). *World of work report 2013: Repairing the economic and social fabric.* International Labour Office.
- Oxford Martin Commission for Future Generations. (2013). *Now for the long term: The report of the oxford martin commission for future generations.* Oxford Martin School.
- Peters, A. (2013). Will the future of urban planning be crowd funded?, 22 May 2013. *Economic Development.org.*
- Soldi, F. (2013). Statistica e ricerca qualitativa. *Micro & Macro Marketing*, 22(3), 587-600.
- Boeuf, B., Darveau, J., & Legoux, R. (2014). Financing creativity: Crowdfunding as a new approach for theatre projects. *International Journal of Arts Management*, 16(3).
- Clifford, C. (2014). Crowdfunding generates more than \$60,000 an hour (infographic).
- Davies, R. (2014). Civic crowdfunding: participatory communities, entrepreneurs and the political economy of place. *Entrepreneurs and the Political Economy of Place (May 9, 2014).*
- Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 29(1), 1-16.
- Vassallo, W. (2014). *Crowdfunding nell'era della conoscenza. Chiunque può realizzare un progetto. Il futuro è oggi: Chiunque può realizzare un progetto. Il futuro è oggi.* FrancoAngeli.
- De Falco, S. E., Volpe, T., & Cucari, N. (2015). Civic crowdfunding e valore del territorio: un'analisi empirica attraverso due piattaforme italiane. *Economia e diritto del terziario.*
- Stiver, A., Barroca, L., Minocha, S., Richards, M., & Roberts, D. (2015). Civic crowdfunding research: Challenges, opportunities, and future agenda. *New media & society*, 17(2), 249-271.
- Fotino, F. (2016). Gli strumenti finanziari per lo sviluppo del territorio come sistema vitale. *Esperienze d'Impresa.*
- Mayer, M. (2016). Civic Crowdfunding and Local Government: An Examination into Projects, Scope, and Implications for Local Government.
- Bofondi, M. (2017). *Il lending-based crowdfunding: opportunità e rischi.* Banca d'Italia, Eurosystema.
- Fotino, F., & Calabrese, M. (2017). La programmazione comunitaria per lo sviluppo territoriale in ottica sistemico-vitale.(Community planning for territorial development from a systemic-vital point of view). *Sinergie Italian Journal of Management*, 35(May-Aug).
- International Organization of Securities Commissions [IOSCO]. (2017). IOSCO Research Report on Financial Technologies (Fintech). *February*
- Fotino, F., Calabrese, M., & Lettieri, M. (2018). Co-creating value in urban public policy contexts: A different approach. *Land use policy*, 79, 20-29.
- MEF - Dipartimento del Tesoro, Patrimonio della PA: Rapporto sui beni immobili detenuti dalle Amministrazioni Pubbliche, 2019



## STRATEGIE CIRCOLARI PER LA SOSTENIBILITÀ DELLE ORGANIZZAZIONI SANITARIE: UN FOCUS SULLA SANITÀ ITALIANA

### **Silvia Cosimato**

Ricercatore, PhD, Università di Napoli Federico II  
Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni (DEMI)  
[silvia.cosimato@unina.it](mailto:silvia.cosimato@unina.it)

### **Roberto Vona**

Professore Ordinario, PhD, Università di Napoli Federico II  
Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni (DEMI)  
[rvona@unina.it](mailto:rvona@unina.it)

### **Nadia di Paola**

Ricercatore, PhD, Università di Napoli Federico II  
Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni (DEMI)  
[ndipaola@uninal.it](mailto:ndipaola@uninal.it)

### **Francesca Loia**

Ricercatore, PhD, Università di Napoli Federico II  
Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni (DEMI)  
[francesca.loia@unina.it](mailto:francesca.loia@unina.it)

### **Abstract**

**Obiettivo.** Negli ultimi anni, la sostenibilità dei sistemi sanitari nazionali ha attratto l'attenzione di istituzioni, policy-maker e studiosi di diversa provenienza. Pertanto, il lavoro in oggetto intende contribuire alle riflessioni e agli studi svolti in tal senso, focalizzando la propria attenzione sull'approccio alla sostenibilità sviluppato dalle organizzazioni sanitarie italiane e sulle strategie attuate in tal senso.

**Metodologia.** L'analisi è stata basata su una metodologia di natura strettamente qualitativa, quale quella della case study analysis, attraverso cui sono state individuate le modalità con cui le organizzazioni sanitarie italiane approcciano la sostenibilità e le strategie che tendono ad implementare a tal fine.

**Risultati.** I risultati dell'analisi hanno evidenziato un atteggiamento tendenzialmente reattivo delle organizzazioni sanitarie italiane nei confronti della sostenibilità, testimoniato dalla tendenza a rispettare le leggi e i regolamenti vigenti senza sviluppare approcci ed iniziative proattive. Ciò accade anche quando le problematiche legate, ad esempio, alla sostenibilità ambientale (es. gestione dei rifiuti sanitari) richiederebbero strategie e politiche in grado di contribuire al raggiungimento degli obiettivi al cuore della sostenibilità.

**Implicazioni pratiche.** Lo studio in oggetto ha evidenziato interessanti spunti tanto per i policy-maker, quanto per i manager delle organizzazioni sanitarie, i quali dovrebbero dimostrare maggiore supporto e apertura nei confronti di strategie orientate alla sostenibilità (es. strategie di Circular Economy – CE) attraverso cui favorire non solo il cambiamento di processi e attività, ma anche della sensibilità degli operatori di settore.

**Originalità e limiti.** Sebbene l'analisi sia limitata dalla sua stessa natura qualitativa, essa rappresenta uno dei primi tentativi di inquadrare l'orientamento alla sostenibilità e le strategie implementate a tal fine dalle organizzazioni sanitarie italiane.

**Key words:** Sanità; Sostenibilità, Circular Economy; gestione dei rifiuti.

## 1. Introduzione

Nel corso degli ultimi decenni la sostenibilità e le sfide che essa pone hanno attratto l'attenzione di numerosi studiosi e professionisti, i quali hanno orientato i propri sforzi all'armonizzazione delle attività utili a raggiungere obiettivi di natura sociale, economica e ambientale (Elkington, 1994; 2013). Un supporto in tal senso è venuto anche dalle istituzioni nazionali ed internazionali, tra le quali vale ricordare l'azione svolta dalle Nazioni Unite, riassunta nella risoluzione *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (UN General Assembly, 2013), in cui vengono definiti i caposaldi dello sviluppo sostenibile (riassunti nei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile o SDG), e nel cosiddetto *Global Compact*, che definisce le linee guida che le imprese dovrebbero seguire a livello internazionale per allineare le proprie strategie ai principi base dello sviluppo sostenibile (UNGC, 2017).

Tale temperie culturale ha pervaso, a livello globale, gran parte dei settori produttivi e non da ultimo il settore sanitario (Organizzazione Mondiale della Sanità, 2017, 2019; Lancet Commission, 2015), le cui attività pesano sul prodotto interno lordo (PIL) dell'Unione europea (UE) per il 15% e impiegano l'8% della relativa forza lavoro (OCSE, 2015). In Italia, invece, le attività sanitarie contribuiscono al PIL nazionale per circa l'8,9% (ISTAT, 2017). Nonostante l'importanza del settore in oggetto per gran parte delle economie mondiali, la sanità resta un ambito particolarmente critico soprattutto per la sostenibilità di matrice ambientale. Ciò è in larga parte dovuto alla notevole quantità di rifiuti prodotti dallo svolgimento delle differenti attività, quantità che secondo la World Health Organization (WHO) negli Stati Uniti ammonta a 8,4 kg giornalieri, mentre nell'Unione Europea tocca i 6 kg giornalieri (Minoglou et al., 2017; United Nation, 2017).

I rifiuti in oggetto sono stati, inoltre, classificati dalle istituzioni internazionali e nazionali in base alla rischiosità per la salute umana in rifiuti tossici, infettivi, patologici, chimici e materiali, la cui gestione tende ad essere nella maggior parte dei casi ancora lontana dai principi dello sviluppo sostenibile e dalla logica orientata alla loro completa eliminazione, conosciuta a livello globale come *zero waste*. Tale logica è stata esposta nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, in cui viene suggerita la riduzione “degli impatti negativi delle attività urbane e delle sostanze chimiche pericolose per la salute umana e l'ambiente, anche attraverso la gestione ecologicamente corretta e l'uso sicuro delle sostanze chimiche, la riduzione e il riciclo dei rifiuti” (UN 2015, p. 13). Una dichiarazione del genere ha contribuito a porre ulteriore enfasi sulla necessità di ripensare in ottica sostenibile i processi e le attività di qualsiasi settore produttivo, non da ultimo quello sanitario, in modo da attuare strategie innovative orientate, ad esempio, ai principi dell'Economia Circolare (CE), attraverso cui stabilire buone pratiche che puntano a facilitare la transizione verso la sostenibilità (The Ellen MacArthur Foundation, 2015). In tal senso, nel 2015 la Commissione Europea ha definito un piano d'azione per l'economia circolare (CE) diretto ad ottenere il massimo valore e il più alto grado di riuso di scarti e rifiuti, riconvertendoli in materie prime seconde (Vona, 2014), anche quando provenienti dal settore sanitario (Domenech & Bahn-Walkowiak, 2019; Leissner & Ryan-Fogarty, 2019). Ciò ha stimolato la ricerca di approcci e soluzioni circolari da utilizzare anche per la gestione dei rifiuti sanitari (Murray et al., 2017; Smol et al., 2017), favorendo la diffusione di pratiche orientate al riuso, riciclo e rigenerazione di materiali, componenti e prodotti specifici (Voudrias, 2018). Per tanto, il presente lavoro intende inserirsi e contribuire a tale filone di ricerca, fornendo un contributo all'analisi e alla comprensione del modo in cui le organizzazioni sanitarie ed in particolar modo le organizzazioni sanitarie italiane stanno affrontando la transizione verso la sostenibilità. A tal fine, lo studio di natura puramente esplorativa è stato basato sull'analisi di uno specifico caso studio, attraverso il quale è stato possibile cogliere e descrivere l'orientamento e la disposizione di un'organizzazione sanitaria pubblica alla sostenibilità di matrice principalmente ambientale, valutandone, ad esempio, le strategie attuate.

Il lavoro in oggetto è stato organizzato come segue. La sezione 2 presenta il background teorico della CE e passa in rassegna brevemente la ricerca esistente sulla CE in ambito sanitario, mentre la sezione 3 descrive la metodologia di analisi implementate. I risultati dell'analisi svolta sono presentati e discussi nelle sezioni 4 e 5. Infine, la sezione 6 fornisce alcune osservazioni conclusive.

## 2. Inquadramento teorico

### 2.1 Strategie di economia circolare per la sostenibilità

Nel corso degli ultimi decenni, il concetto di economia circolare ha catalizzato l'attenzione del mondo politico, imprenditoriale ed accademico sul processo di trasformazione che sta, gradualmente, interessando i modelli produttivi e di consumo correnti, rivelatisi non più adeguati e sostenibili a causa non solo dell'eccessivo carico ambientale esercitato, ma anche delle ineguaglianze sociali generate (Tukker, 2015; Stahel, 2016; Geissdoerfer et al., 2017). Data la natura sostanzialmente transdisciplinare della CE (Winans et al., 2017; Korhonen et al., 2018), diverse sono le definizioni fornite nel tempo da studiosi appartenenti ad ambiti disciplinari talvolta molto diversi come l'economia, il management, la chimica, l'ingegneria e persino l'architettura (Kirchherr et al., 2017; Sigh et al., 2017; Bridgens et al., 2019). Ciò è accaduto nonostante una delle prime definizioni risalga al 1970, anno di pubblicazione dell'ormai celebre "Limits to growth" (Meadows & Meadows, 1972), seguita, poi, da quella fornita dalla Ellen MacArthur Foundation, secondo cui la CE si basa su un sistema industriale creato e finalizzato ad essere orientato al riuso o alla rigenerazione dei materiali e delle materie prime<sup>1</sup> (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

Recentemente, la CE intesa come "un'economia che bilancia lo sviluppo economico con la tutela dell'ambiente e delle risorse; pone l'accento sull'uso più efficiente e il riciclo delle risorse" (UNEP, 2006), è stata oggetto di attenzione crescente da parte di istituzioni sia internazionali sia nazionali, che hanno iniziato ad orientare i loro programmi di sviluppo ai principi cardine dello sviluppo sostenibile, basandoli anche sull'attuazione di strategie circolari. In tal senso, la Commissione Europea nella cosiddetta "Roadmap to a resource efficient Europe" e nel "Closing the Loop. An Action Plan for the Circular Economy" ha evidenziato le potenzialità della CE nel contribuire alla competitività degli stati membri, attraverso la definizione e l'attuazione di programmi ed azioni tese a rendere l'economia dei paesi membri totalmente basata sul riciclo e il recupero di materiali e rifiuti, in quanto azioni finalizzate a migliorare la dimensione ambientale della sostenibilità (Commissione Europea, 2014, 2015). Scopo delle suddette iniziative era armonizzare i diversi programmi nazionali, orientandoli, ad esempio, al "riuso-riciclo-recupero" (conosciuto anche come le 3R), che attraverso il superamento del cosiddetto "fine vita" avrebbero potuto favorire la diffusione di un approccio diverso ai processi di produzione, distribuzione e consumo, rendendo le attività economiche meno dannose per l'ambiente (McDonough & Braungart, 2002; Kirchherr et al., 2017). Recentemente, agli elementi fondanti di riuso, riciclo e recupero sono stati aggiunti ulteriori tre elementi, quali la riprogettazione, la rigenerazione e la riduzione (che sommati ai precedenti hanno determinato la nascita delle cosiddette 6R) (Jawahir et al., 2016), processi ritenuti sempre più importanti ai fini dello sviluppo sostenibile, poiché in grado di contribuire al miglioramento della qualità ambientale, della prosperità economica e dell'equità sociale per le generazioni presenti e future. Un contributo in tal senso è venuto anche dall'ecologia industriale (Lifset & Graedel, 2002; Stahel, 2013), che ha indirizzato il passaggio da sistemi economici lineari a sistemi circolari, tesi non solo ad eliminare i rifiuti, ma anche e soprattutto estendere la "vita" di prodotti e materiali, attivando cicli (o *loop*) che li reimmettono nel ciclo produttivo di origine o in cicli diversi (Reuter et al., 2019), determinando, così, la possibilità di ridurre e/o ritardare l'obsolescenza di prodotti e materiali, che, di fatto, li rende "rifiuto", perché ne determina la diminuzione del valore percepito e, dunque, l'uscita dal sistema economico (Hollander et al., 2017).

Assumendo una prospettiva circolare è possibile, dunque, evitare che l'obsolescenza di prodotti e materiali produca rifiuti, grazie all'attuazione di strategie orientate al recupero dei prodotti e materiali (Bakker & Poppelaars, 2018). Ciò consente, di conseguenza, di massimizzare il valore di prodotti e materiali, nonché di minimizzare le perdite ambientali recuperando o modificando il loro stato originale (Kane et al., 2018) o, in altre parole, migliorandone la riparabilità, la ri-producibilità e/o la riciclabilità (Prendeville et al., 2016).

<sup>1</sup> Traduzione a cura degli autori dall'originale "industrial system that is restorative or regenerative by intent and design", Ellen MacArthur Foundation 2013, p.7.

## 2.2 Gestire i rifiuti sanitari in ottica circolare: un focus sulla situazione italiana

Recentemente, la sostenibilità del sistema sanitario ha catturato, a livello internazionale, l'attenzione delle istituzioni (Jamieson et al., 2015; Ertz & Patrick, 2020), dal momento che essa è ritenuta strettamente legata ed influenzata da questioni sostanzialmente irrisolte, tra cui: la complessità normativa ed etica dei prodotti e dei servizi sanitari, la mancanza di una storia metodologica (es. progetti e ricerche rivolte alla sostenibilità sanitaria) e la necessità di sviluppare strategie riparative o rigenerative basate su metodologie e procedure interdisciplinari (Barbero et al., 2017). Quest'ultimo elemento ha spinto, inoltre, istituzioni, professionisti e cittadini a riflettere su un ulteriore elemento, ovvero la gestione dei rifiuti sanitari (Daù et al., 2019). Il settore in oggetto, infatti, tende a produrre numerosi e diversi rifiuti, classificati dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) in base al danno arrecato e/o arrecabile agli individui (Viani et al., 2016) e suddivisi in rifiuti solidi (es. dispositivi usa e getta, strumenti elettronici, dispositivi in plastica, bende, ecc.), liquidi (es. fluidi organici e non organici, farmaci ecc.) ed emissioni di gas serra (WHO, 2014). La stessa OMS ha evidenziato, inoltre, le differenze esistenti tra rifiuti sanitari "generalisti", circa l'80% del totale, e i rifiuti nocivi, che necessitano di trattamenti specifici, basati su dispositivi e tecnologie in grado di eliminare eventuali particelle infettive e contagiose (WHO, 2017). Sebbene i rifiuti infettivi, nocivi o pericolosi (es. farmaci, prodotti chimici, aghi, ecc.) rappresentino una quantità minima del totale dei rifiuti sanitari, il loro costo di smaltimento supera (di circa 5-10 volte) quello dei rifiuti non pericolosi (Ghasemi & Yusuff, 2016).

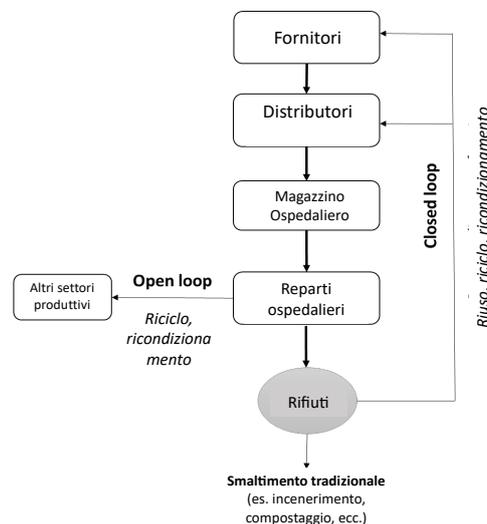
Un recente rapporto denominato "Rapporto sui Rifiuti Speciali 2019" ha evidenziato come il Sistema Sanitario Nazionale (SSN) italiano nel 2017 abbia prodotto 12.508 tonnellate di rifiuti speciali pericolosi e 436 tonnellate di rifiuti speciali non pericolosi (ISPRA, 2019). In tal senso, nel corso dei primi anni del XXI secolo il Governo italiano ha varato una legge specifica dedicata alla gestione dei "rifiuti speciali" (DPR 245/03) ed in particolare alla classificazione e alla trattazione sia dei rifiuti urbani sia quelli speciali anche quando di natura sanitaria. Successivamente, il D.Lgs 152/2006, modificato dal successivo DLgs. 205/2010, ha stabilito alcune linee guida per lo sviluppo di un sistema di gestione dei rifiuti orientato al riuso, recupero e riciclo, applicabile anche al settore sanitario (APAT, 2008). Tali decreti hanno ispirato l'attuazione di sistemi di *reverse logistics* e di strategie circolari per la gestione dei materiali in input ed output (Gaur et al., 2017). Tuttavia, in ambito sanitario l'attuazione delle suddette soluzioni ha trovato alcuni ostacoli, dovuti principalmente alla natura dei rifiuti e/o dei materiali trattati (es. infettivi, taglienti, patologici, chimici, radioattivi), che ne impedisce il riciclo, il riuso o il recupero (Rawlings & Pora, 2009; Bergsma & Sevenster, 2013). A ciò va sommato il fatto che alcuni materiali utilizzati, come i polimeri, non raggiungono una massa critica tale da giustificare economicamente il riciclo, ragion per cui si continua a preferire logiche di smaltimento tradizionali (Hopewell et al. 2009; d'Ambrières, 2019).

Nonostante le iniziative sin qui presentate, è d'obbligo rilevare che le attività di riciclo, riuso e recupero di rifiuti e materiali sanitari restano alquanto limitate (Viani et al., 2016) e necessiterebbero di iniziative e programmi d'incentivo (Castellani et al., 2015; Caniato et al., 2015; Ghisellini et al. 2015), finalizzati anche a favorire significativi cambiamenti nei comportamenti di consumo da parte delle organizzazioni interessate (Grimmer & Bingham, 2013). In tal senso, in letteratura sono state individuate alcune azioni che le organizzazioni sanitarie potrebbero attuare per giungere ad una gestione circolare e sostenibile dei flussi di materiali e rifiuti (Voudrias, 2018), ovvero: 1) creazione di green team, 2) misurazione del volume di rifiuti prodotto, 3) riduzione dei rifiuti, 4) riuso sicuro di materiali, 5) riciclo, 6) ricondizionamento.

Obiettivo principale dei cosiddetti green team è la definizione di linee d'azione strategiche per la gestione dei rifiuti sanitari, basate sul monitoraggio e la rendicontazione delle relative prestazioni sociali e ambientali (Daddi et al., 2011; Landi & Sciarelli, 2019). La misurazione del volume dei rifiuti prodotti attiene, invece, all'acquisizione d'informazioni in merito alla composizione dei degli stessi, così da definire efficienti ed efficaci pratiche gestionali (es. incenerimento, scarico, riutilizzo, riciclo o ritrattamento) (Andersson et al., 2019), attraverso cui giungere ad una riduzione significativa degli stessi (Vogt & Nunes, 2014). Il riuso sicuro dei materiali e dei prodotti sanitari

rappresenta una tendenza alquanto recente, che interessa materiali e prodotti come strumenti laparoscopici, aspiratori, vassoi in plastica e simili, i quali per poter essere riutilizzati devono essere sottoposti a trattamenti specifici (es. sterilizzazione). Tale azione è finalizzata a ridurre l'impatto ambientale e i costi di smaltimento degli stessi (Uger et al., 2017). Per quanto attiene il riciclo, invece, deve essere evidenziato che in ambito sanitario la diffusione di tale pratica sconta la natura pericolosa e infettiva di parte dei rifiuti prodotti, che limita l'attivazione e la diffusione di programmi di riciclo efficaci. In aggiunta a quanto affermato, altre tipologie di materiali e prodotti sanitari, come ad esempio i packaging in carta e cartone, lattine, plastica PETE e HDPE, apparecchiature elettroniche, potrebbero essere riciclati più facilmente (Voudrias, 2018). Infine, alcuni materiali e prodotti (es. guanti monouso, piastre, cateteri a ultrasuoni, apparecchiature laparoscopiche, cateteri per angioplastica, ecc.) potrebbero essere addirittura ricondizionati o riutilizzati dopo essere stati riparati o sterilizzati, previo stoccaggio e spedizione ad aziende che si occupano della rimessa in opera, pulizia, sterilizzazione, riconfezionamento e rivendita (USGAO, 2008). Sulla base delle precedenti considerazioni, è stato sviluppato un modello supply chain circolare applicabile al settore sanitario (Fig.1).

Figura. 1: Supply chain sanitaria circolare.



Fonte: adattata da Farooque *et al.*, 2019.

### 3. Metodologia

#### 3.1 Obiettivi, approccio e selezione del caso studio

Data la natura strettamente esplorativa, lo studio in oggetto si propone di indagare le modalità con cui le organizzazioni sanitarie stanno approcciando la transizione verso la sostenibilità, nonché se e come esse stiano implementando a tal fine strategie di CE orientate alla riduzione e al miglioramento della gestione dei rifiuti. Pertanto, le domande di ricerca che hanno ispirato la seguente analisi sono:

**RQ1:** Qual è la percezione che le organizzazioni sanitarie italiane hanno della sostenibilità?

**RQ2:** Le organizzazioni sanitarie italiane considerano il miglioramento della gestione dei rifiuti utile alla sostenibilità delle proprie attività? In caso affermativo, quali sono le azioni migliorative proposte?

Al fine di fornire una risposta alle domande precedentemente presentate, l'analisi è stata svolta implementando una metodologia di natura strettamente qualitativa, quale la *case study analysis*, attraverso la quale si è inteso indagare un fenomeno contemporaneo nel suo contesto reale (Yin,

2009). L'analisi ha interessato un'organizzazione sanitaria pubblica nazionale, che, negli ultimi cinque anni, ha implementato programmi orientati alla sostenibilità. L'organizzazione in oggetto (un ospedale universitario pubblico, ubicato nel sud Italia) è stata selezionata utilizzando una tecnica non probabilistica (Pathak et al., 1980), poiché programmi orientati tanto alla sostenibilità sono attualmente tutt'altro che diffusi a livello nazionale. Per motivi di riservatezza, è stato concordato di non rendere noto né il nome dell'organizzazione né l'identità di coloro i quali hanno partecipato all'indagine. Per rendere più affidabile l'indagine svolta e sulla base della revisione della letteratura di riferimento (Voda & Justice, 2015; Voudrias, 2018) sono stati identificati alcuni temi preliminari che guideranno l'analisi e l'elaborazione delle informazioni raccolte (vedi Tab.1).

Tabella. 1: Temi e sub-temi per l'analisi dell'orientamento alla sostenibilità delle organizzazioni sanitarie.

<b>Tem</b>	<b>Sub-temi</b>
<i>Orientamento alla sostenibilità</i>	Approccio alla sostenibilità Adattamento ai cambiamenti di business e alle problematiche ambientali
<i>Creazione di green team</i>	Acquisto di prodotti e materiali eco-compatibili Selezione dei fornitori basata su criteri orientati alla sostenibilità Aumento della consapevolezza ambientale
<i>Produzione di rifiuti</i>	Iniziative e strumenti per il monitoraggio della produzione di rifiuti Iniziative e strumenti per la raccolta differenziata dei rifiuti
<i>Riduzione dei rifiuti</i>	Iniziative e strumenti per ridurre gli sprechi Iniziative e strumenti per la classificazione dei rifiuti Iniziative e strumenti per il trattamento dei rifiuti pericolosi
<i>Riuso</i>	Rifiuti, materiali e prodotti che potrebbero o sono riutilizzati e quelli che non lo sono
<i>Riciclo</i>	Rifiuti, materiali e prodotti che potrebbero o sono riciclati e quelli che non lo sono
<i>Ricondizionamento</i>	Rifiuti, materiali e prodotti che potrebbero o sono ricondizionati e quelli che non lo sono

Fonte: elaborazione degli autori.

### 3.2 Questionario e raccolta dati

Per comprendere la rilevanza che l'organizzazione sanitaria oggetto d'indagine attribuisce alla sostenibilità, sono stati utilizzati e combinati diversi metodi di raccolta dati (Eisenhardt 1989), ovvero un'analisi desk dei documenti aziendali (es. rapporti, manuali, opuscoli e articoli scientifici) forniti dall'organizzazione stessa o accessibili tramite il sito web aziendale e/o i social media, e un'analisi empirica, basata su interviste telefoniche, condotte per ottenere una più profonda comprensione del fenomeno indagato.

L'organizzazione sanitaria individuata (ospedale universitario pubblico) ha accettato di partecipare allo studio, identificando un informatore chiave (direttore amministrativo), cui è stata somministrata un'intervista semi-strutturata, articolata in 20 domande aperte ispirate ai temi e ai sotto-temi specifici presentati in Tabella 1. L'intervista è stata condotta telefonicamente nel corso del mese di settembre 2020, ha avuto una durata di circa 30 minuti, è stata registrata con il consenso dell'intervistato e, infine, trascritta e codificata al fine di identificare i temi da discutere. Per garantire maggiore validità e affidabilità ai dati raccolti, è stato avviato un processo di triangolazione (Merriam, 1995), basato sull'uso di ulteriori documenti aziendali, siti web informativi e documenti di portata locale/nazionale (ad esempio piani di gestione nazionali e regionali). È stato, inoltre, implementato un processo di codifica iterativo, basato sulla classificazione, sul test e la riorganizzazione dei dati raccolti attraverso un dibattito critico tra gli autori, che ha condotto alla stesura di un rapporto di ricerca.

#### 4. Findings

Per semplicità esplicativa, i risultati sono stati organizzati e presentati utilizzando la classificazione proposta in Tabella 1.

##### *Orientamento alla sostenibilità*

L'organizzazione sanitaria oggetto di analisi, in termini di orientamento alla sostenibilità, ha dimostrato una rigorosa conformità alle leggi e regolamenti esistenti, difettando, però, di iniziative più ampie e proattive. In tal senso, il direttore generale dell'organizzazione ha riferito:

*“Per noi, la sostenibilità è un dovere. Dobbiamo quindi rispettare le leggi, i regolamenti e gli standard vigenti, anche se alcuni di noi considerano questa compliance un problema, perché richiede un grande sforzo organizzativo ed economico”.*

Il direttore sanitario intervistato, nel dimostrare una buona consapevolezza dell'importanza di rispondere ai numerosi cambiamenti che interessano la sostenibilità delle attività aziendali, ha posto grande enfasi sulle normative e gli standard nazionali e internazionali, nonché sull'uso di prodotti e materiali sicuri, economici ed ecologici. In tal senso, costui ha dichiarato:

*“All'inizio, essere conformi a leggi e regolamenti ha richiesto un notevole sforzo per la nostra struttura, ma oggi posso dire che ci siamo totalmente riusciti, perché facciamo esattamente ciò che ci viene chiesto, anche per quanto riguarda la gestione dei rifiuti pericolosi e non”.*

##### *Creazione di green teams*

Sebbene recentemente anche le organizzazioni sanitarie abbiano iniziato a creare i cosiddetti “team verdi” per organizzare al meglio la gestione e la comunicazione di iniziative sostenibili, l'intervistato ha sottolineato la mancanza di tali strutture all'interno della sua organizzazione, affermando:

*“Nel 2016, la nostra organizzazione ha attivato azioni e progetti diffusi orientati alla sostenibilità, che hanno visto il coinvolgimento del personale medico e non. Tuttavia, manca ancora l'attivazione di gruppi, sezioni o unità esplicitamente dedicate a tale tematica”.*

##### *Produzione dei rifiuti*

Partendo dalla considerazione che le organizzazioni sanitarie (es. ospedali, cliniche, laboratori analisi, ecc.) producono una grande quantità di rifiuti (pericolosi e non) che necessitano dell'implementazione di sistemi di monitoraggio e gestione non solo specifici, ma anche conformi alla normativa vigente, l'intervistato ha evidenziato che:

*“In ottemperamento alla normativa vigente in materia di gestione dei rifiuti sanitari, questo ospedale - come tutti gli altri ospedali italiani - ha implementato un protocollo specifico per la raccolta, lo smaltimento e il trasporto dei rifiuti, separandoli per tipologia e pericolosità. Siamo abituati a porre grande attenzione ai rifiuti in generale ed in particolare a quelli infettivi, monitorando l'applicazione del relativo protocollo di trattamento stabilito dalla normativa nazionale”.*

##### *Riduzione dei rifiuti*

La riduzione dei rifiuti è uno degli obiettivi essenziali che non solo la sanità, ma anche altri settori devono centrare per progredire verso la sostenibilità. Ciò implica l'implementazione di strumenti ed attività volte a ridurre la produzione di rifiuti, rispetto alle quali l'intervistato ha dichiarato:

*“Penso che la riduzione dei rifiuti sia una delle azioni più importanti da mettere in atto per migliorare la sostenibilità delle nostre attività. Nella nostra azienda, stiamo cercando di ridurre gli sprechi, modificando i comportamenti di acquisto e consumo dei prodotti medici e non medici, come cibo o oggetti di plastica. Pertanto, per quando possibile, preferiamo acquistare prodotti riutilizzabili e sterilizzabili. Stiamo, inoltre, cercando di educare il nostro personale alla riduzione degli sprechi e della produzione di rifiuti, ma ammetto che è difficile, perché il nostro lavoro prevede l'uso non solo di molti prodotti, ma anche di sostanze chimiche e farmaci, che per lo più non possono essere riutilizzati”.*

*Riuso*

Il riuso è una delle prime misure che, insieme al riciclo e alla rigenerazione, le organizzazioni sanitarie potrebbero adottare per raggiungere l'obiettivo ambizioso sintetizzato nel concetto di *zero waste*. In tal senso, l'intervistato ha affermato:

*“La nostra azienda non ha ancora attuato alcun programma destinato al riuso di prodotti o dispositivi medici. Tuttavia, stiamo pensando di fare qualcosa in questo senso a breve, anche se si tratta di un lavoro duro, perché siamo una generazione cresciuta con i prodotti usa-e-getta”.*

*Riciclo*

Il riciclo dei rifiuti è una pratica poco diffusa in ambito sanitario, a causa delle numerose restrizioni normative sia internazionali, che nazionali. Infatti, l'intervistato ritiene che:

*“Non è così semplice riciclare i rifiuti sanitari e quando possibile, i relativi processi tendono ad essere molto costosi. Abbiamo deciso di non sviluppare programmi di riciclo specifici, limitando queste attività ai comuni imballaggi di carta e plastica”.*

*Ricondizionamento*

La rigenerazione, infine, concerne la possibilità di recuperare prodotti obsoleti, al fine di renderli nuovamente funzionanti, sostituendo e/o migliorandone alcune componenti. Il direttore generale dell'organizzazione analizzata ha affermato che:

*“Sfortunatamente, non abbiamo attivato alcuna iniziativa in tal senso, anche se stiamo pensando di mettere in atto questo tipo di processi insieme a un partner per il ricondizionamento e il riutilizzo delle apparecchiature a raggi X, in questo modo ridurremo la spesa annuale per la sostituzione di dispositivi medici”.*

**5. Discussione dei risultati**

I risultati ottenuti dall'analisi del caso studio individuato hanno fornito informazioni in merito ad alcune delle modalità con cui le organizzazioni sanitarie italiane approcciano possibili strategie di CE per migliorare la sostenibilità ambientale dei propri processi. In tal senso, l'organizzazione sanitaria oggetto di studio ha dimostrato una certa attenzione ai principali temi individuati, dovuta alla stretta ottemperanza alle leggi e alle direttive vigenti in materia di sostenibilità e, soprattutto, di gestione dei rifiuti (vedi Tab.2). Ne consegue che l'organizzazione analizzata ha dimostrato un approccio reattivo alla sostenibilità, che tende a considerare ed attuare (seppure in maniera limitata) strategie circolari con l'obiettivo di essere quanto più conforme possibile al dettato normativo. Ciò implica che, nonostante la crescente sensibilità dimostrata dal Sistema Sanitario Nazionale nei confronti della sostenibilità e degli obiettivi principali al cuore dello sviluppo sostenibile, il modo in cui le organizzazioni operano non sembra aver interiorizzato e sposato completamente tale orientamento, cosa che le spinge a considerare le attività orientate al miglioramento della sostenibilità delle proprie attività, ancora, come un obbligo esterno cui bisogna necessariamente rispondere (Kane & Bakker, 2018).

Tabella 2: Presentazione dei risultati.

<b>Tema analizzato</b>	<b>Risultato</b>
<i>Orientamento alla sostenibilità</i>	Rispetto e stretta compliance alla legislazione vigente
<i>Creazione di green teams</i>	Mancanza di green team
<i>Produzione di rifiuti</i>	Nessun sistema di gestione circolare dei rifiuti, ma semplice rispetto della normativa vigente.
<i>Riduzione dei rifiuti</i>	Iniziative specifiche volte ad educare a modelli di consumo più consapevoli e sostenibili
<i>Riuso</i>	Nessun programma di riuso
<i>Riciclo</i>	Nessun programma di riciclo dei materiali/rifiuti speciali (eccetto carta, plastica, vetro e simili)
<i>Rigenerazione</i>	Nessun programma di rigenerazione di strumenti e attrezzature

Fonte: elaborazione a cura degli autori.

Quanto sin qui riportato consente di rispondere alla prima domanda di ricerca, ovvero *qual è la percezione che le organizzazioni sanitarie italiane hanno della sostenibilità?*

I risultati ottenuti dall'analisi del caso studio selezionato e l'atteggiamento reattivo alla sostenibilità dimostrato, ha influenzato anche le strategie che l'organizzazione sanitaria in oggetto tende ad implementare per migliorare la sostenibilità (principalmente ambientale) delle proprie attività. In tal senso, essa ha dimostrato, ad esempio, una limitata attenzione e disposizione nei confronti dell'attuazione di strategie di CE volte a ridurre e riciclare i rifiuti prodotti, nonché a riutilizzare o rigenerare prodotti e materiali specifici. Ciò accade poiché, a causa dei processi e delle attività che caratterizzano la pratica medica, tanto le organizzazioni, quanto gli individui (i singoli professionisti) tendono a preferire i prodotti monouso a quelli riutilizzabili o rigenerabili, nonostante leggi e regolamenti nazionali ed internazionali ne stiano progressivamente incentivando l'uso (Shi et al., 2009). Uno stimolo in tal senso è venuto anche dal Global Compact, in quanto uno dei relativi principi fondanti in termini di protezione ambientale (Principio IX) incoraggia le imprese a sviluppare, utilizzare e diffondere tecnologie, metodologie e processi rispettosi dell'ambiente anche per quanto attiene la gestione dei rifiuti (UNCED, 1992). Ciò consente di rispondere alla seconda domanda di ricerca, ovvero *Le organizzazioni sanitarie italiane considerano il miglioramento della gestione dei rifiuti utile alla sostenibilità delle proprie attività? In caso affermativo, quali sono le attività migliorative proposte?* Infatti, in termini di miglioramento della gestione dei rifiuti sanitari, i risultati ottenuti hanno evidenziato una nascente seppur ancora limitata attenzione alle strategie di CE e al loro potenziale in termini di monitoraggio, riutilizzo, riciclo e rigenerazione di materiali e rifiuti (Hailey et al., 2008).

## 6. Implicazioni e conclusioni

Nel corso degli ultimi decenni, le organizzazioni sanitarie sono state chiamate a rispondere a sfide sempre più complesse, che attengono non solo alla richiesta di servizi di elevata qualità e sicurezza, ma anche alla necessità di rivedere i propri processi ed attività in ottica sostenibile, ovvero prestando maggiore attenzione all'uso delle risorse (naturali e non) e alla riduzione delle emissioni e dei rifiuti generati dallo svolgimento delle diverse attività sanitarie (Leissner & Ryan-Fogarty, 2019). In quest'ottica, l'analisi condotta ha evidenziato come, sebbene la sostenibilità sia a livello globale una priorità per le organizzazioni sanitarie, la transizione verso modelli di sviluppo sostenibile è perseguita attraverso modalità e azioni ancora molto diverse. In ambito, italiano, infatti, le organizzazioni sanitarie pubbliche tendono ad approcciare in maniera ancora reattiva le sfide legate alla sostenibilità, limitando le proprie azioni al mero rispetto e conformità alla legislazione vigente. Ciò ha determinato, inoltre, un'apertura limitata alla definizione e all'implementazione, ad esempio, di strategie di CE, orientate alla valorizzazione e alla riduzione dei rifiuti, attraverso cui contribuire alla dimensione ambientale della sostenibilità (The Ellen MacArthur Foundation, 2015). A tal proposito, infatti, nonostante le indicazioni diffuse dalla UE, l'attuazione di strategie circolari di gestione dei rifiuti sanitari sembra trovare una limitazione nella natura stessa dei rifiuti e dei materiali di scarto considerati (Voudrias, 2018). Essi, infatti, pur rappresentando una concreta minaccia per l'ambiente, la salute e la sicurezza pubblica, non sempre possono essere riciclati, riusati o rigenerati, perché tossici o infettivi (Martin & Miller, 2005). Pertanto, una soluzione a tale stato di cose potrebbe venire dalla diffusione di politiche ed azioni volte a stimolare una rinnovata sensibilità e un più deciso orientamento alla sostenibilità tra gli operatori sanitari, capaci di ispirare un cambiamento nell'acquisto e nell'uso di materiali, prodotti e dispositivi medici (WHO, 2014). Perché ciò avvenga sono tuttavia necessari il coinvolgimento e la partecipazione di tutti i soggetti attivi in ambito sanitario, i quali dovrebbero essere aperti alla definizione e all'attuazione di processi sperimentali e/o innovativi in grado di favorire una sorta di "rivoluzione culturale", attraverso cui generare un significativo progresso in termini di conoscenza, qualità della vita e sostenibilità (Vona, 2014).

Nonostante il presente lavoro abbia tentato di contribuire ad una migliore comprensione delle

modalità con cui le organizzazioni sanitarie nazionali approcciano la sostenibilità ambientale, esso risulta essere, tuttavia, limitato dalla natura essenzialmente qualitativa dell'indagine svolta, nonché dall'analisi di un singolo caso studio. Tali limitazioni saranno oggetto di ulteriori e futuri approfondimenti che s'intende svolgere analizzando un campione più ampio ed utilizzando metodologie di natura quali-quantitativa.

## Bibliografia

- Andersson, M., Oxfall, H., & Nilsson, C. (2019). Mapping and Evaluation of some Restricted Chemical Substances in Recycled Plastics Originating from ELV and WEEE Collected in Europe.
- APAT, S. G. D. I. (2008). Dipartimento Difesa del Suolo: Note illustrative della Carta Geologica d'Italia alla scala 1: 50.000, Foglio 601 Messina. *Reggio di Calabria, S. EL. CA, Firenze*.
- Azouz, S., Boyll, P., Swanson, M., Castel, N., Maffi, T., & Rebecca, A. M. (2019). Managing barriers to recycling in the operating room. *The American Journal of Surgery*, 217(4), 634-638.
- Bakker, C., & Poppelaars, R. B. F. (2018). 14 Design for product integrity in a Circular Economy. *Designing for the circular economy*.
- Barbero, S., Pereno, A., & Tamborrini, P. (2017). Systemic innovation in sustainable design of medical devices. *The Design Journal*, 20(sup1), S2486-S2497.
- Bergsma, G., & Sevenster, M. N. (2013). *End-of-life Best Approach for Allocating Recycling Benefits in LCAs of Metal Packaging: Report*. CE Delft.
- Bridgens, B., Hobson, K., Lilley, D., Lee, J., Scott, J. L., & Wilson, G. T. (2019). Closing the loop on E-waste: A multidisciplinary perspective. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 169-181.
- Caniato, M., Tudor, T., & Vaccari, M. (2015). International governance structures for health-care waste management: A systematic review of scientific literature. *Journal of Environmental Management*, 153, 93-107.
- d'Ambrières, W. (2019). Plastics recycling worldwide: current overview and desirable changes. *Field Actions Science Reports. The journal of field actions*, (Special Issue 19), 12-21.
- Den Hollander, M. C., Bakker, C. A., & Hultink, E. J. (2017). Product design in a circular economy: Development of a typology of key concepts and terms. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 517-525.
- Directive, E. C. (2008). Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on waste and repealing certain Directives. *Official Journal of the European Union L*, 312(3).
- Domenech, T., & Bahn-Walkowiak, B. (2019). Transition towards a resource efficient circular economy in Europe: policy lessons from the EU and the member states. *Ecological Economics*, 155, 7-19.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100.
- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. the triple bottom line.
- Ertz, M., & Patrick, K. (2020). The future of sustainable healthcare: Extending product lifecycles. *Resources, Conservation and Recycling*, 153, 104589.
- European Commission. (2011). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Youth Opportunities Initiative.
- European Commission. (2011). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Youth Opportunities Initiative.
- Faggini, M., Cosimato, S., Nota, F. D., & Nota, G. (2019). Pursuing Sustainability for Healthcare through Digital Platforms. *Sustainability*, 11(1), 165.
- Farooque, M., Zhang, A., Thürer, M., Qu, T., & Huisingsh, D. (2019). Circular supply chain management: A definition and structured literature review. *Journal of Cleaner Production*, 228, 882-900.
- Gaur, J., Subramoniam, R., Govindan, K., & Huisingsh, D. (2017). Closed-loop supply chain management: From conceptual to an action oriented framework on core acquisition. *Journal of cleaner production*, 167, 1415-1424.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy—A new sustainability paradigm?. *Journal of cleaner production*, 143, 757-768.
- Georgescu, D. D. (2011). Lean thinking and transferring lean management—the best defence against an economic recession?. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 4.
- Ghasemi, M. K., & Yusuff, R. B. (2016). Advantages and Disadvantages of Healthcare Waste Treatment and Disposal Alternatives: Malaysian Scenario. *Polish Journal of Environmental Studies*, 25(1).
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner production*, 114, 11-32.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of management Review*, 21(1), 13-47.
- Grimmer, M., & Bingham, T. (2013). Company environmental performance and consumer purchase intentions. *Journal of business research*, 66(10), 1945-1953.

- Hailey, D., Jacobs, P. D., Ries, N. M., & Polisen, J. (2008). Reuse of single use medical devices in Canada: clinical and economic outcomes, legal and ethical issues, and current hospital practice. *International journal of technology assessment in health care*, 24(4), 430.
- Hcwh (2001), Health Care Without Harm, Going Green: A Resource Kit for Pollution Prevention in Health Care, Washington.
- Hopewell, J., Dvorak, R., & Kosior, E. (2009). Plastics recycling: challenges and opportunities. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 364(1526), 2115-2126
- ISTAT (2017). The System of Health accounts in Italy, 2017, retrieved at <https://www.istat.it/en/archivio/201949> accessed 03.02.2020
- Jawahir, I. S., & Bradley, R. (2016). Technological elements of circular economy and the principles of 6R-based closed-loop material flow in sustainable manufacturing. *Procedia Cirp*, 40(1), 103-108.
- Kane, G. M., Bakker, C. A., & Balkenende, A. R. (2018). Towards design strategies for circular medical products. *Resources, Conservation and Recycling*, 135, 38-47.
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, conservation and recycling*, 127, 221-232.
- Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular economy: the concept and its limitations. *Ecological economics*, 143, 37-46.
- Kwakye, G., Brat, G. A., & Makary, M. A. (2011). Green surgical practices for health care. *Archives of surgery*, 146(2), 131-136.
- Lancet Commission On Climate Change And Health (2015). retrieved at <http://www.thelancet.com/commissions/climate-change>, accessed 02.10.2020.
- Landi, G., & Sciarelli, M. (2019). Towards a more ethical market: The impact of ESG rating on corporate financial performance. *Social Responsibility Journal*.
- Leissner, S., & Ryan-Fogarty, Y. (2019). Challenges and opportunities for reduction of single use plastics in healthcare: a case study of single use infant formula bottles in two Irish maternity hospitals. *Resources, Conservation and Recycling*, 151, 104462.
- Lifset, R., & Graedel, T. E. (2002). Industrial ecology: goals and definitions. *A handbook of industrial ecology*, 3-15.
- MacArthur, E. (2013). Towards the circular economy. *Journal of Industrial Ecology*, 2, 23-44.
- MacArthur, E., Zumwinkel, K., & Stuchtey, M. R. (2015). Growth within: A Circular Economy Vision for a Competitive Europe. Ellen MacArthur Foundation, Isle of Wight, UK.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). The limits to growth. *New York*, 102(1972), 27.
- Merriam, S. B. (1995). What can you tell from an N of 1?: Issues of validity and reliability in qualitative research. *PAACE Journal of lifelong learning*, 4, 51-60.
- Minoglou, M., Gerassimidou, S., & Komilis, D. (2017). Healthcare waste generation worldwide and its dependence on socio-economic and environmental factors. *Sustainability*, 9(2), 220.
- Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The circular economy: an interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *Journal of business ethics*, 140(3), 369-380.
- OECD, Healthcare Costs Unsustainable in Advanced Economies without Reform, (2015). retrieved at <http://www.oecd.org/health/healthcarecostsunsustainableinadvancedeconomieswithoutreform.htm>, accessed 02.10.2020.
- Pathak, D. S., Meinhold, J. M., & Fisher, D. J. (1980). Research design: sampling techniques. *American Journal of Hospital Pharmacy*, 37(7), 998-1005.
- Prendeville, S., Hartung, G., Purvis, E., Brass, C., & Hall, A. (2016, April). Makespaces: From redistributed manufacturing to a circular economy. In *International Conference on Sustainable Design and Manufacturing* (pp. 577-588). Springer, Cham.
- Rawlings, B., & Pora, H. (2009). Environmental impact of single-use and reusable bioprocess systems. *BioProcess Int*, 7(2), 18-26.
- Reuter, M. A., van Schaik, A., Gutzmer, J., Bartie, N., & Abadías-Llamas, A. (2019). Challenges of the circular economy: a material, metallurgical, and product design perspective. *Annual Review of Materials Research*, 49, 253-274.
- Sciarelli, M., & Tani, M. (2015). Sustainability and stakeholder approach in Olivetti from 1943 to 1960: a lesson from the past. *Sinergie Italian Journal of Management*, 33(Jan-Apr), 19-36.
- Shi, L., Fan, H., Gao, P., & Zhang, H. (2009, October). Network model and optimization of medical waste reverse logistics by improved genetic algorithm. In *International Symposium on Intelligence Computation and Applications* (pp. 40-52). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Smol, M., Kulczycka, J., & Avdiushchenko, A. (2017). Circular economy indicators in relation to eco-innovation in European regions. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 19(3), 669-678.
- Song, Q., Li, J., & Zeng, X. (2015). Minimizing the increasing solid waste through zero waste strategy. *Journal of Cleaner Production*, 104, 199-210.
- Stahel, W. R. (2013). The business angle of a circular economy—higher competitiveness, higher resource security and material efficiency. *A new dynamic: Effective business in a circular economy*, 1.
- Stahel, W. R. (2016). The circular economy. *Nature*, 531(7595), 435-438.

- Tukker, A. (2015). Product services for a resource-efficient and circular economy—a review. *Journal of cleaner production*, 97, 76-91.
- U.N. General Assembly (2013). A life of dignity for all: accelerating progress towards the millennium development goals and advancing the United Nations development agenda beyond 2015, A Report of the Secretary-General, New York, NY.
- UN GLOBAL COMPACT (2017). Communication on Progress, New York, NY.
- UNCED (1992). Agenda 21, United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, United Nations, New York, NY.
- Unger, S. R., Hottle, T. A., Hobbs, S. R., Thiel, C. L., Campion, N., Bilec, M. M., & Landis, A. E. (2017). Do single-use medical devices containing biopolymers reduce the environmental impacts of surgical procedures compared with their plastic equivalents?. *Journal of health services research & policy*, 22(4), 218-225.
- UNITED NATIONS (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. A/RES/70/1, <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> Accessed on 22.09.2020.
- UNITED NATIONS (2017). available at: [https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017\\_Highlights.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017_Highlights.pdf), accessed on 30.09.2020.
- USGAO - US Government Accountability Office (2008). Report to the Committee on Oversight and Government Reform, House of Representatives. Reprocessed Single-Use Medical Devices, GAO-08-147, Washington, DC.
- Vaccari, M., Montasser, W., Tudor, T., & Leone, L. (2017). Environmental audits and process flow mapping to assess management of solid waste and wastewater from a healthcare facility: an Italian case study. *Environmental monitoring and assessment*, 189(5), 239.
- Viani, C., Vaccari, M., & Tudor, T. (2016). Recovering value from used medical instruments: A case study of laryngoscopes in England and Italy. *Resources, Conservation and Recycling*, 111, 1-9.
- Voda, O. P., & Justice, S. (2015). Stretching the limits for innovative and sustainable public procurement: innovative and sustainable clothing for hospitals as a show case for innovative procurement in healthcare. In *Public Procurement Policy* (pp. 126-153). Routledge.
- Vogt, J., & Nunes, K. R. (2014). Recycling behaviour in healthcare: waste handling at work. *Ergonomics*, 57(4), 525-535.
- Vona, R. (2014). *Fighting Ecomafias through Biotech Innovation*, Liguori Editori.
- Voudrias, E. A. (2018). Healthcare waste management from the point of view of circular economy, *Waste Management*, 75, 2018, pp. 1-2.
- WHO (2014). *Healthcare solid waste*, available at: <https://www.who.int/sustainable-development/health-sector/health-risks/solid-waste/en/>, accessed on 30/09/2020
- WHO (2017). Safe management of wastes from health-care activities: a summary (No. WHO/FWC/WSH/17.05), World Health Organization, New York, NY.
- Winans, K., Kendall, A., & Deng, H. (2017). The history and current applications of the circular economy concept. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 68, 825-833.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION (2019). Overview of technologies for the treatment of infectious and sharp waste from health care facilities, New York, NY.
- Wu, H. Q., Shi, Y., Xia, Q., & Zhu, W. D. (2014). Effectiveness of the policy of circular economy in China: A DEA-based analysis for the period of 11th five-year-plan. *Resources, conservation and recycling*, 83, 163-175.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

**LA SMART CITY E LA COLLABORAZIONE SMART: NUOVE SFIDE PER  
L'INNOVAZIONE**

**Antonio Botti**

Professore Associato, PhD, Università degli Studi di Salerno  
Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems/DISA-MIS  
Affiliate Research Fellow, IPAG Business School of Paris  
[abotti@unisa.it](mailto:abotti@unisa.it)

**Antonella Monda**

PhD, Università degli Studi di Salerno  
Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems/DISA-MIS  
[monda.antonella@gmail.com](mailto:monda.antonella@gmail.com)

**Abstract**

**Obiettivo** Il paper ha l'obiettivo di portare alla luce i servizi di Smart City più utilizzati e più richiesti in Italia.

**Metodologia** Al fine di investigare la percezione e la volontà dei cittadini, il lavoro è basato su una indagine empirica, che si serve della tecnica del questionario strutturato, in cui le domande sono somministrate nello stesso ordine e con gli stessi termini a tutti gli intervistati.

**Risultati** Il paper offre una panoramica degli eventi e delle esperienze legate ai servizi *smart* nel contesto italiano e analizza i servizi più utilizzati e più ricercati dai cittadini.

**Limiti della ricerca** Il principale limite della ricerca riguarda la numerosità del campione.

**Implicazioni pratiche** L'analisi dei risultati suggerisce ai manager pubblici le aree su cui intervenire per favorire lo sviluppo di città *smart* e permette di evidenziare i servizi che dovrebbero essere maggiormente implementati.

**Originalità del paper** Il lavoro fornisce spunti originali e interessanti che possano apportare miglioramenti alla gestione delle Smart cities in Italia.

**Keywords.** Smart city, servizi smart, Italia, Service-Dominant logic

## 1. Introduzione

Negli ultimi decenni, la città ha rappresentato l'elemento fondamentale per la definizione degli indirizzi politici e delle strategie economiche, nazionali ed internazionali, acquisendo una centralità sempre maggiore nell'ambito dei processi evolutivi dei Paesi. Dall'esigenza di impostare politiche lungimiranti per lo sviluppo sostenibile delle città, è nato e si è diffuso il fenomeno della Smart City. Tale concetto è stato introdotto per rispondere a tutte quelle sfide sociali, ambientali ed economiche che le città non sono più in grado di affrontare con metodi tradizionali, ma alle quali devono trovare una risposta attraverso soluzioni intelligenti ed innovative.

La Smart City è una città che utilizza le proprie risorse in modo "intelligente", dall'inglese *smart*, puntando a diventare economicamente sostenibile, energeticamente autosufficiente e attenta alla qualità della vita dei cittadini. Inoltre, con il termine Smart City si intende una città che, attraverso le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT), favorisce la partecipazione dei cittadini alla definizione e realizzazione di un sistema integrato di politiche urbane sostenibili finalizzate al miglioramento della qualità della vita e del benessere dei cittadini (OECD, 2020). Tuttavia, in merito al concetto di Smart City non vi è ancora una convergenza verso una definizione condivisa, né vi è una piena conoscenza del fenomeno da parte di tutti i cittadini. In alcune parti del mondo, la nozione di Smart City è ancora sconosciuta. Secondo un'indagine condotta in Italia (TEH-Ambrosetti, 2012), vi sarebbe una scarsa conoscenza del fenomeno della Smart City tra i cittadini del Bel Paese. Infatti, 4 italiani su 5 non hanno mai sentito la parola "Smart City".

Alla luce di questi dati e in virtù del crescente interesse verso il tema in oggetto, il presente lavoro si pone l'obiettivo di portare alla luce i servizi di Smart City più utilizzati e quelli più richiesti, al fine di individuare i principali servizi smart utilizzati della popolazione italiana e di suggerire ai manager pubblici le aree su cui investire per favorire lo sviluppo delle Smart Cities italiane.

Nello specifico, il paper vuole rispondere alle seguenti domande di ricerca:

RQ1: quali sono i servizi smart più utilizzati dai cittadini italiani?

RQ2: quali sono i servizi smart più importanti per il benessere della smart community italiana?

Il lavoro parte da una panoramica del concetto di Smart City, che comprende le diverse definizioni e le dimensioni della città *smart*. Successivamente, viene evidenziata l'importanza della collaborazione intelligente, in linea con le recenti teorie sui servizi (Service-Dominant logic, Vargo e Lusch, 2004, e Service Science, Maglio et al., 2006). Inoltre, viene proposta una rappresentazione del modello innovativo di pianificazione, gestione e organizzazione delle città italiane. Sulla base di un'indagine empirica, lo studio analizza poi i servizi più utilizzati e più richiesti dai cittadini italiani. I risultati mostrano come il ripensamento "intelligente" delle aree urbane possa essere una delle soluzioni ai problemi ambientali e sociali e come riesca a favorire la crescita economica, grazie alle opportunità offerte dalle nuove tecnologie. Inoltre, ci si focalizza sull'importanza dell'identità della città, che va rispettata attraverso l'uso di tecnologie specifiche per ogni singola realtà, al fine non di standardizzare tutte le città ma di esaltarne le molteplici particolarità.

## **2. Background teorico**

### **2.1 Definizione e origini della Smart City**

Nel corso dell'ultimo decennio il concetto di Smart City è stato oggetto di numerosi dibattiti che hanno dato vita ad un ampio ventaglio di definizioni, volte ad individuare le caratteristiche del fenomeno e i processi di sviluppo necessari a trasformare un agglomerato urbano in una città smart. È opportuno sottolineare, innanzitutto, quanto due eventi, in particolare, abbiano contribuito allo sviluppo e alla diffusione delle Smart Cities (Cocchia, 2014): l'urbanizzazione e la propagazione delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT - *Information & Communication Technology*). A tal proposito, la Smart City può essere intesa come una città in grado di risolvere le problematiche urbane prestando particolare attenzione all'ambiente ed ai cittadini stessi, grazie all'aiuto delle ICT.

Nel tempo, il concetto di Smart City si è evoluto in una visione "olistica" che ha affrontato efficacemente diversi ambiti: servizi, politiche partecipative, inclusione sociale, economia, tutela ambientale, governance per uno sviluppo sostenibile (Toppeta, 2010). Per questo motivo, diversi autori evidenziano come, al fine di affrontare in modo efficace la moltitudine di argomenti e questioni pertinenti alla Smart City, la ricerca sulle città intelligenti debba ricorrere ad approcci inter- e multidisciplinari (Kitchin 2015, 2016, Visvizi e Lytras 2018a). La *cross-fertilization* tra i diversi

campi di ricerca della Smart City mira a generare valore aggiunto per gli abitanti di una città attraverso servizi potenziati dalle ICT (Visvizi e Lytras, 2018b; De Maio et al 2015).

A causa dei diversi punti di vista da cui il fenomeno è analizzato, in letteratura non esiste ancora una definizione di Smart City condivisa dal mondo accademico, politico e industriale. Smart City è un concetto non ben delineato e definito in letteratura (Albino et al., 2015). Infatti, a seconda del significato che si attribuisce alla parola “*smart*”, deriva una definizione diversa di Smart City. Cocchia (2014, p.19) analizza i differenti significati del termine “*smart*” (come ad es. *digital, virtual, ubiquitous, intelligent*) usati in letteratura come aggettivi della città ed elenca le varie definizioni di Smart City che ne derivano: Intelligent City, Knowledge City, Ubiquitous City, Digital City, Sustainable City, Virtual City, Smart Community, Learning City.

L’elemento comune alle suddette definizioni è l’impatto delle tecnologie sulle nuove forme di policy e di pianificazione (Hollands, 2008; Schuler, 2002; Anthopoulos and Fitsilis, 2010, Komninos, 2006; Couclelis, 2004; California Institute, 2001; Ergazakis et al. 2004, OECD, 1999; 2010; Batagan 2011). In particolare, il concetto allargato di Smart City rappresenta la sintesi perfetta di una serie di elementi e caratteristiche volte a favorire la sostenibilità ambientale e lo sviluppo socio-economico, attraverso determinati obiettivi cardine, che si esplicano principalmente: nel miglioramento delle condizioni ambientali in termini di riduzione delle emissioni di anidride carbonica, delle sostanze inquinanti e di smaltimento di rifiuti (OECD, 2010), nell’utilizzo di fonti energetiche rinnovabili (Batagan, 2011), nella diffusione di conoscenza intesa come la capacità e la competenza grazie alle quali gli stakeholder della smart city possono usufruire pienamente dei prodotti e dei servizi innovativi traendone vantaggi socio-economici (OECD, 1999; Ergazakis et al., 2004; Komninos, 2006). Ancora, la città smart mira ad incentivare il coinvolgimento attivo di tutti gli attori attraverso la diffusione di strumenti di *e-governament* e di *e-democracy*, ponendo il focus in particolare sul miglioramento del livello della qualità della vita e del benessere dei cittadini (Couclelis, 2004; California Institute, 2001). Una città, dunque, può essere considerata *smart* se riesce rapidamente ad integrare e sintetizzare i dati prodotti da qualsiasi tipo di sensore per migliorare l’efficienza, la sostenibilità, l’equità e la qualità della vita della città stessa. Nonostante le tante definizioni di Smart City che tengano conto dei diversi aspetti summenzionati (Dameri 2012; Caragliu et al., 2011; Hall, 2000), di seguito si riporta una definizione che riteniamo completa di tutti gli elementi sopra discussi. È la definizione della Cassa Depositi e Prestiti (2013) in cui la Smart City viene definita come “una città

che secondo una visione strategica e in maniera organica, impiega gli strumenti dell'ICT come supporto innovativo degli ambiti di gestione e nell'erogazione di servizi pubblici, grazie anche all'ausilio di partenariati pubblico-privati, per migliorare la vivibilità dei propri cittadini; utilizza informazioni provenienti dai vari ambiti in tempo reale, e sfrutta risorse sia tangibili (ad es. infrastrutture di trasporto, dell'energia e delle risorse naturali) sia intangibili (capitale umano, istruzione e conoscenza, capitale intellettuale delle aziende); è capace di mirare ad una proiezione astratta di comunità del futuro [...] ed ha l'obiettivo di migliorare la vita ai cittadini garantendo il minor impatto ambientale possibile.”

## 2.2 Dimensioni della Smart City

La Commissione per l'industria, la ricerca e l'energia (ITRE) del Parlamento europeo ha dichiarato, nel documento “Mapping Smart Cities in the EU”<sup>1</sup>, che in qualsiasi iniziativa o progetto “Smart City” deve essere presente almeno una delle sei caratteristiche elencate nel progetto “European Smart City Project”, tra cui: Smart Economy, Smart Mobility, Smart Governance, Smart Environment, Smart People, Smart Living.

Il primo dominio d'applicazione delle iniziative (Smart Economy) fa riferimento all'insieme di progetti ed attività che sfruttano le tecnologie ICT per lo svolgimento e lo sviluppo di attività per la promozione ed il commercio di beni e servizi. La Smart Economy favorisce la nascita di nuove idee, di nuovi prodotti e nuovi modelli di imprenditorialità. Il punto di forza su cui fa leva la smart economy è lo spirito innovativo che deve contraddistinguere la Smart City: un'economia smart è innovativa, strettamente legata all'imprenditorialità, ed è in grado di promuovere al contempo un ambiente di alta qualità, una maggiore sicurezza sull'approvvigionamento energetico nonché la coesione economica e sociale.

Il secondo dominio d'applicazione delle iniziative (Smart Mobility) è definito dal World Business Council for Sustainable Development come “la possibilità di spostarsi in libertà, comunicare e stabilire relazioni senza mai perdere di vista l'aspetto umano e quello ambientale, oggi come in futuro”. La Smart Mobility può essere considerata, dunque, come una mobilità “a misura di cittadino” (Abba, 2018), che permette di gestire i flussi di mobilità per ridurre la congestione, i tempi morti, i

---

<sup>1</sup> Si tratta di un report commissionato per fornire informazioni sulle Smart Cities nell'Unione Europea.

disservizi ed i rischi, fornendo anche ai cittadini servizi su misura e personalizzati per soddisfare al meglio i bisogni.

Il terzo ambito dell'elenco menzionato (Smart Governance) riguarda l'amministrazione. Per Smart Governance si intende il processo inclusivo di gestione equilibrata e razionale delle risorse, la collaborazione e l'integrazione tra le organizzazioni pubbliche, private, civili ed europee cosicché la città possa funzionare efficientemente ed efficacemente come un unico organismo. La tecnologia è uno strumento fondamentale al servizio della governance per il raggiungimento degli obiettivi della città intelligente, in quanto permette, attraverso i partenariati tra pubblico e privato, la collaborazione tra i diversi attori che vivono e lavorano nelle città. Più nel dettaglio, gli strumenti utilizzati per consentire tale connessione, per garantire trasparenza, ma anche per rimuovere gli ostacoli allo sviluppo innovativo posti dalla burocratizzazione, sono le ICT, che da un lato potrebbero assicurare una fruizione più fluida dei servizi offerti ai cittadini e dall'altro potrebbero favorire la partecipazione attiva degli stessi alla vita amministrativa della città.

Per Smart Environment, invece, si intende l'utilizzo di fonti di energia rinnovabili, il monitoraggio dell'inquinamento, la gestione e la riduzione dei rifiuti attraverso la raccolta differenziata, la pianificazione di edifici sostenibili, l'uso delle reti intelligenti e dell'illuminazione intelligente.

Ancora, una caratteristica della Smart City che funge da filo conduttore per tutte le altre è la valorizzazione del capitale umano (Smart People): i cittadini rappresentano gli elementi in grado di sviluppare e condividere idee e tecnologie nel proprio contesto locale e di trasferirle nel mondo globale. Un cittadino smart possiede le competenze tecnologiche e la capacità di utilizzare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ed è in grado di fornire input alla comunità in diversi settori. La Smart City sostiene, dunque, la co-progettazione e la collaborazione tra i diversi attori, attraverso una relazione diretta tra cittadini e istituzioni, fondata sulla fiducia reciproca.

Infine, è opportuno sottolineare quanto il coinvolgimento e la collaborazione degli attori principali di una città siano un requisito fondamentale per rendere possibile l'integrazione delle tecnologie che favoriscono lo sviluppo di uno Smart Living. Tale ambito si riferisce allo stile di vita, al comportamento e al consumo dei cittadini, ed è correlato ad alti livelli di coesione sociale e di sviluppo del capitale sociale. Così come accade nel settore della mobilità (Ning et al., 2017), della vita domestica e dell'ambiente urbano (Liu et al., 2015), anche nei settori della sanità (Botti and Monda, 2020), sicurezza (Lacinák and Ristvej, 2017), cultura e turismo (Troisi et al., 2019a; Polese

et al., 2018) entrano con forza le componenti *smart* per migliorare la valorizzazione paesaggistica ed ambientale di un territorio, nonché per dar vita ad una fruizione più sostenibile. Lo Smart Living è correlato a quelle soluzioni tecnologiche innovative ed intelligenti che permettono di agevolare la vita di un cittadino, siano esse utilizzate all'interno di un'abitazione, nella sfera culturale ed artistica, nel settore dei servizi e della ristorazione, nella mobilità e nel modo intelligente di spostarsi all'interno di un contesto urbano.

La trasformazione verso una città "*smarter*", ovvero più intelligente, è completa quando l'innovazione è presente anche nelle operazioni di pianificazione e di gestione della città (Naphade et al., 2011). Una città che intende diventare *smart* deve, cioè, valutare i propri bisogni e le proprie opportunità di innovazione, deve stabilire obiettivi chiari e metriche che consentano ai pianificatori della città, ai consulenti ICT e ai residenti di valutare i progressi. Sviluppare una strategia di città è il passo più complesso ma fondamentale per diventare una Smart City differenziata ed attraente: valutare i sistemi e le attività principali di una città rappresenta il primo passo verso una prosperità più sostenibile, attraverso l'utilizzo di soluzioni e pratiche di gestione intelligenti.

### **2.3 La Smart City e il ruolo della collaborazione smart**

Ogni città è una complessa rete di attori e componenti: cittadini, imprese, trasporti, comunicazioni, energia, servizi, ecc. L'integrazione dei vari componenti e il coinvolgimento e la collaborazione degli attori sono elementi alla base di una Smart City. Quest'ultima integra e ottimizza una serie di sistemi interdipendenti pubblici e privati, con l'obiettivo di raggiungere nuovi livelli di efficacia ed efficienza. Motivo per cui, una città intelligente può essere definita come un "sistema dei sistemi" (Naphade et al., 2011). I sistemi che compongono la Smart City sono, allo stesso tempo, produttori di informazioni e consumatori di informazioni, promuovendo uno scambio di risorse e informazioni. Da questo punto di vista, il concetto di Smart City è in linea con alcune recenti teorie sui servizi, come la Service-Dominant logic (Vargo e Lusch, 2004; 2008; 2011) e la Service Science, Management, Engineering and Design (o Service Science) (Maglio et al., 2006; Maglio e Spohrer, 2008), che adottano una visione olistica della gestione dei servizi e che enfatizzano il ruolo della tecnologia e dello scambio di conoscenze. Tali teorie si basano su una logica di servizio secondo la quale, in uno scambio economico, diventa centrale la collaborazione tra due o più attori, in quanto favorisce lo scambio di conoscenze e competenze, generando valore e migliorando il benessere di

tutti i partecipanti allo scambio (Vargo e Lusch, 2004; Barile e Polese, 2009; 2010; Barile et al., 2018). Nello specifico, queste teorie sostengono che lo scambio di risorse è facilitato dal ruolo predominante delle ICT, che velocizzano l'apprendimento sociale e aiutano il coinvolgimento tra gli attori (Maglio et al., 2006).

La rilettura della Smart City alla luce di queste teorie evidenzia lo sviluppo di logiche collaborative tra attori della Smart City, risultante da processi continui di cooperazione tra decisori pubblici e privati e cittadini, e consente di moltiplicare i momenti di creazione di valore come risultato di interazioni sinergiche (Polese et al., 2019). In questa logica, tutti gli attori del sistema assumono la stessa importanza, inclusi i cittadini, che sempre più vengono ascoltati e coinvolti nella progettazione del servizio (Nambisan and Baron, 2009). Il coinvolgimento di tutti gli attori nella progettazione dei servizi promuove la crescita sociale di tutti i gruppi di stakeholder dell'ecosistema (Troisi et al. 2019b).

La Smart City è qui intesa come Smart Community che mira a sottolineare la necessità di sviluppare soluzioni innovative attraverso un approccio collaborativo che soddisfi importanti sfide sociali (Lytras e Visvizi, 2018). In questo contesto, la tecnologia smart è considerata una leva fondamentale per il benessere della comunità, al pari delle altre capacità umane e gestionali, indispensabili per favorire l'emergere di una crescita sostenibile (California Institute, 2001; Ciasullo et al., 2020; Eger 2009). Il passaggio a Smart Community sottolinea l'importanza delle variabili sociali, etiche e ambientali nello sviluppo urbano.

## **2.4 La Smart City in Italia**

L'Italia possiede il più grande patrimonio culturale a livello mondiale<sup>2</sup> (piazzandosi al 1° posto nella classifica del turismo e i beni culturali secondo il Country Brand Index, 2014-2015) e un patrimonio ambientale unico al mondo, con le sue coste, le sue riserve e paesaggi naturali. Tuttavia, nel passaggio alla *smartness* dei sistemi urbani, l'Italia parte con qualche ritardo e sconta la debolezza di non avere grandi metropoli.

La forte identità locale e l'assenza di megalopoli incidono sullo sviluppo delle città nostrane e sulla necessità di trovare una via italiana alla Smart City. Vi è, dunque, in Italia la consapevolezza che

---

<sup>2</sup> L'Italia conta 47 siti Unesco dei Patrimoni Mondiali dell'Umanità, oltre 4.000 musei, 6.000 aree archeologiche, 85.000 chiese soggette a tutela e 40.000 dimore storiche censite.

bisogna sottrarsi alla semplice ripetizione di modelli urbani elaborati in altri contesti. Il modello più diffuso di Smart City, elaborato soprattutto su città metropolitane europee, rischia di produrre generalizzazioni derivanti dall'utilizzo di tecnologie standard, che spesso non riescono a valorizzare le identità locali, importando *tout court* idee di sviluppo e azioni non commisurate alle esigenze dei cittadini, alle peculiarità del contesto e alle condizioni preliminari delle città. Il protocollo italiano sulle Smart City, invece, intende basarsi su peculiarità del territorio locale e su strategie di valorizzazione delle stesse, lavorando su temi quali il paesaggio, gli attrattori culturali, l'identità, l'autenticità dei territori italiani, l'accessibilità, la connettività e le opportunità. Le innovazioni tecnologiche e le strategie di pianificazione in Italia dovrebbero, quindi, favorire il benessere individuale e collettivo, in un approccio che possiamo definire "human oriented"<sup>3</sup>.

In linea con questi obiettivi, le Smart City italiane sono caratterizzate da (TEH-Ambrosetti, 2012):

- un territorio non molto vasto che sfrutta prevalentemente le infrastrutture già esistenti (*brownfield*) dotandole di ICT (anche in un'ottica di sharing economy, come ad esempio gli spazi dedicati al co-working);
- utilizzo di strumenti ICT per migliorare la qualità della vita dei cittadini;
- un coinvolgimento attivo dei cittadini in un'ottica di *e-democracy*, dove ogni individuo mira al proprio benessere;
- direttive sovranazionali in materia di sviluppo sostenibile (tutela per l'ambiente) ed intelligente (diffusione delle tecnologie e riduzione del digital divide);
- una governance decentrata agli Enti Locali che segue un approccio di tipo bottom-up, caratterizzata da una bassa capacità di reperire le fonti di finanziamento (le quali derivano per la maggior parte dai fondi europei) che incentiva il ricorso a forme di finanziamento alternative come il *crowdfunding*.

Anche a causa di quest'ultima caratteristica, la situazione relativa allo sviluppo delle Smart Cities italiane appare frammentata. Nonostante molte città italiane rispondano ai criteri della *smartness* e abbiano ottenuto riconoscimenti a livello europeo (EY, 2020), in Italia, vi è una marcata frammentazione e dispersione delle iniziative, una tendenza alla auto-organizzazione, e un insieme molto eterogeneo di soluzioni genericamente etichettate come *smart* (TEH-Ambrosetti, 2012). Lo sviluppo non omogeneo di iniziative *smart* si riflette anche nella distribuzione delle Smart City lungo

---

<sup>3</sup> [www.startmag.it](http://www.startmag.it)

la penisola. Le città smart non sono equamente distribuite su tutto lo stivale, difatti, vi è una prevalenza di smart cities nel nord del Paese (Smart City Index di EY 2020)<sup>4</sup>.

### **3. Metodologia della ricerca**

Per fornire una panoramica completa del fenomeno oggetto di studio, si presenta di seguito una ricerca empirica effettuata per analizzare ed individuare i servizi di Smart City maggiormente utilizzati e quelli più richiesti dai cittadini italiani.

Ci si è voluti interrogare sulle città italiane, al fine di poter individuare a che punto del processo evolutivo, verso un percorso *smart*, queste si trovino. Per questo motivo, l'indagine empirica è stata svolta sui cittadini italiani.

A supporto di tale obiettivo, per investigare la percezione e la volontà dei cittadini, si è scelto di utilizzare la tecnica del questionario strutturato, in cui le domande sono somministrate nello stesso ordine e con gli stessi termini a tutti gli intervistati (Bichi, 2003).

Più nel dettaglio, l'indagine è stata condotta somministrando un questionario online anonimo al campione, attraverso un sistema che permette di conservare i dati ricevuti e di aggiornarli contestualmente alla compilazione da parte degli intervistati, ai quali è stato chiesto di esprimere giudizi sui servizi di Smart City.

Tale sondaggio ha permesso, principalmente, di comprendere le esigenze e le necessità degli individui, i servizi che in generale essi utilizzano, la percezione che hanno dei servizi Smart City, con l'obiettivo di incentivare lo sviluppo di servizi che da un lato siano in grado di migliorare il benessere dei cittadini e la vivibilità delle città, dall'altro che prestino particolare attenzione alla tutela e alla cura dell'ambiente.

## **4. Risultati**

### **4.1 Caratteristiche socio-demografiche del Campione**

Le caratteristiche socio-demografiche del campione sono riportate nella Tabella 4.1.

Il campione è composto da 200 individui, rappresentato dal genere femminile per il 59,6% e dal genere maschile per il 40,4 %. L'età degli individui intervistati definisce un intervallo abbastanza

---

<sup>4</sup> Secondo lo Smart City Index di EY 2020, le prime 10 città smart italiane sono: Trento, Torino, Bologna, Mantova, Milano, Bolzano, Brescia, Bergamo, Pordenone, Ferrara.

ampio. Sono incluse persone di età compresa tra 75 e 23 anni, di cui il 7,7% tra i 75- 55 anni, il 15,4% tra il 54-35 anni, il 60,6% tra 34-25 anni, il 16,3% con meno di 24 anni.

Per quanto riguarda la distribuzione del campione rispetto al livello di istruzione conseguito, emerge che l'1% degli individui intervistati ha frequentato la scuola elementare, il 2,9% possiede un diploma di scuola media, il 43,3% ha frequentato la scuola superiore, il 29,8% ha conseguito la laurea triennale, il 21,1% ha conseguito la laurea magistrale e l'1,9% ha continuato il proprio percorso di studi con il dottorato di ricerca. Quindi, il livello di istruzione in cui si concentra il maggior numero di frequenza è il diploma di scuola superiore.

Il Paese in cui gli individui intervistati vivono è l'Italia e le città in cui essi risiedono prevedono un numero di abitanti fino a 10.000 per il 26%, fino a 100.000 per il 52,9%, fino a 1.000.000 per il 13,5% e oltre 1.000.000 per il 7,7%.

Infine, in relazione al lavoro svolto dagli individui intervistati e al lavoro che intendono svolgere in futuro, il 46,2%, si occupa del settore commerciale, il 16,3% è impegnato nell'ambito accademico, il 6,8% lavora nel settore non governativo (ONG), il 21,2% intende iniziare la propria attività in futuro, il 5,8% degli individui non ha un lavoro e quindi è disoccupato ed infine il 4,8% si prende cura della famiglia e dei bambini. La maggior parte delle persone svolge un lavoro nel settore commerciale oppure è intenzionato a lavorare in quest'ambito in futuro.

**Tabella 4.1 – Caratteristiche del campione**

Descrizione		%
Genere	M	40.4
	F	59.6
Età	<24	16.3
	25-34	60.6
	35-54	15.4
	55-75	7.7
Livello di istruzione	Licenza elementare	1
	Scuola media	2.9
	Scuola superiore	43.3
	Laurea triennale	29.8
	Laurea magistrale	21.1
	Dottorato di ricerca	1.9

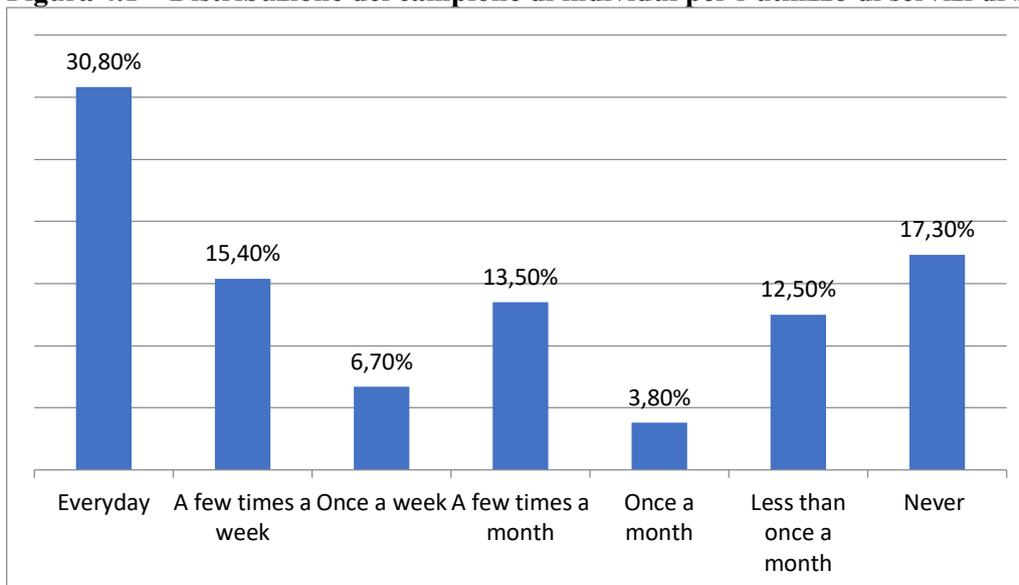
Numero di abitanti	Fino a 10.000	26
	Fino a 100.000	52
	Fino a 1.000.000	13.5
	Oltre 1.000.000	8.5
Occupazione per settore	Ambito accademico	16.3
	Settore commerciale	46.2
	Settore Non-governativo (NGOs)	6.8
	Casalingo	4.8
	Disoccupato	5.8
	Intenzione di iniziare la propria attività	20.1

Fonte: ns elaborazione.

#### 4.2 Risultati della ricerca

Di seguito vengono mostrati i principali risultati della nostra indagine. Attraverso il sondaggio è possibile definire con quale frequenza le persone utilizzano i servizi di Smart City: il 30,8% li utilizza quotidianamente, il 15,4% poche volte alla settimana, il 6,7% una volta alla settimana, il 13,5% poche volte al mese, il 3,8% una volta al mese, il 12,5% meno di una volta al mese ed infine il 17,3% non utilizza tali servizi (Figura 4.1).

**Figura 4.1 – Distribuzione del campione di individui per l'utilizzo di servizi di Smart City**

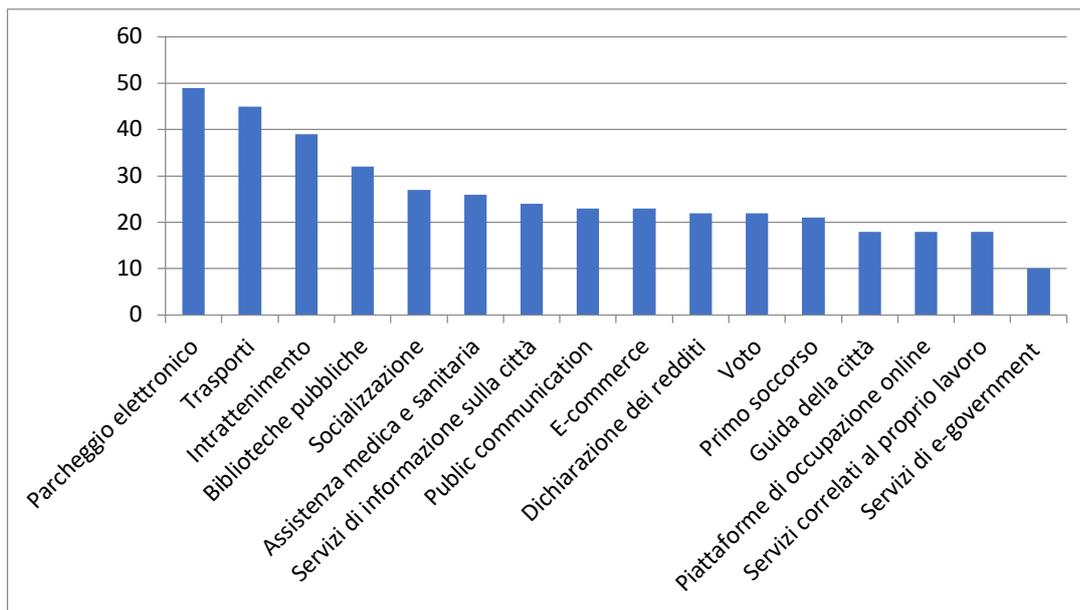


Fonte: ns elaborazione.

Gran parte dei soggetti ai quali è stato somministrato il questionario utilizza i servizi di Smart City per necessità (39,3%), per la facilità d'uso (18%) o per convenienza (17,2%).

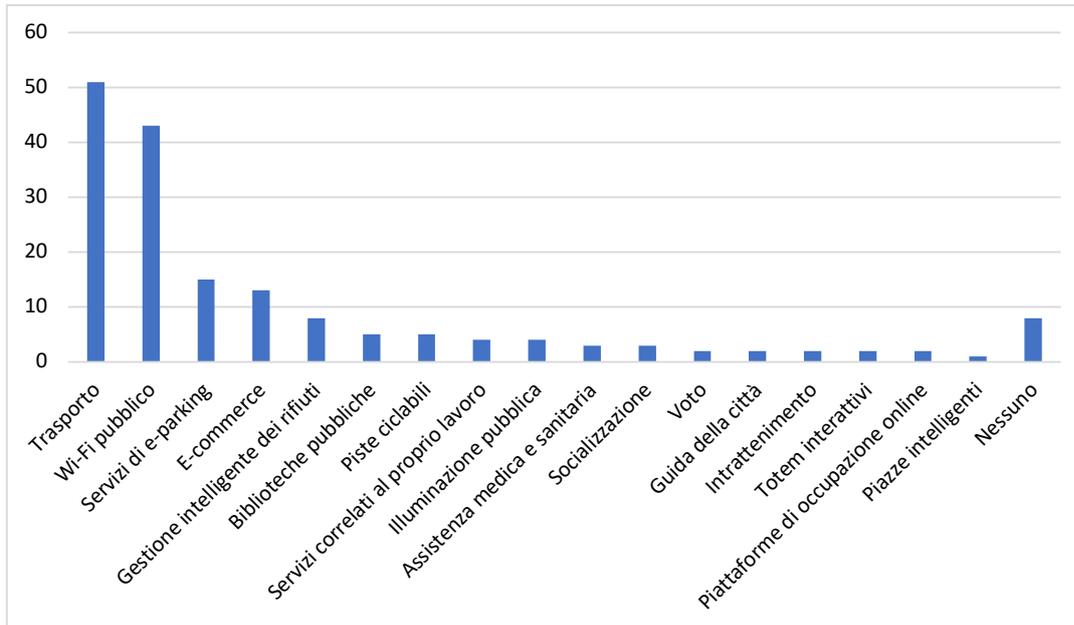
La Figura 4.2 riporta le categorie di servizi e di applicazioni *smart* che il campione dichiara di conoscere e di avere utilizzato. Dai risultati ottenuti, si evince che sono maggiormente utilizzati servizi di parcheggio elettronico, servizi di trasporto pubblico e servizi legati al divertimento.

**Figura 4.2 – Servizi di Smart City conosciuti e usati almeno una volta dal campione**



Fonte: ns elaborazione.

L'indagine empirica condotta ha permesso, inoltre, di conoscere, approssimativamente, quali servizi di Smart City vengono regolarmente utilizzati dagli intervistati (Figura 4.3).

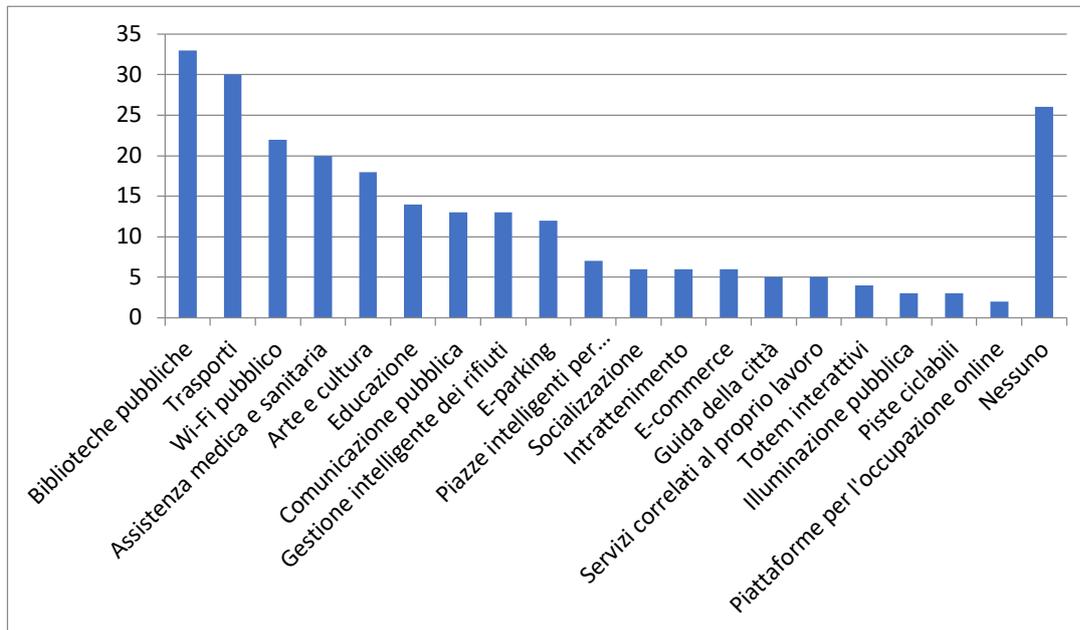
**Figura 4.3 - Servizi di Smart City più utilizzati dagli individui intervistati**

Fonte: ns elaborazione.

Come riportato in Figura 3, i tre servizi maggiormente utilizzati dai cittadini sono: servizi di e-transporto (51), Wi-Fi (43) e servizi di parcheggio elettronico (15). È emerso, inoltre, che per la fruizione di tali servizi *smart*, gli individui utilizzano maggiormente il telefono cellulare, nel 74,6% dei casi, e il computer, nell'11,5% dei casi.

Dall'analisi condotta è emerso, inoltre, che i tre servizi ritenuti fondamentali per il miglioramento dello sviluppo personale e per migliorare la qualità della vita e del benessere sono (Figura 4.4): accesso alle biblioteche pubbliche, assistenza medica e sanitaria e servizi di trasporto pubblico.

Figura 4.4 – Servizi di Smart City per migliorare sviluppo personale, qualità di vita e benessere



Fonte: ns elaborazione.

Dall'analisi relativa ai servizi di Smart City si rileva, inoltre, che:

- L'82% del campione vorrebbe più servizi che migliorino la qualità della vita
- L'80,3% del campione vorrebbe più servizi che permettano di impegnare e responsabilizzare maggiormente il cittadino alla vita politica
- Il 71,3% del campione vorrebbe più servizi che consentano di partecipare attivamente alla vita della comunità
- L'80,3% del campione vorrebbe più servizi che permettano di localizzare agevolmente gli eventi culturali nelle città
- Il 66,4% del campione vorrebbe più servizi che permettano di aiutare gli altri e che consentano di partecipare ai modelli di sharing economy
- L'86,1% del campione vorrebbe più servizi che consentano ai cittadini di impegnarsi attivamente in azioni orientate alla sostenibilità ambientale
- L'82,1% del campione vorrebbe più servizi che rispondano ai bisogni e alle capacità degli anziani
- Il 93,4% del campione richiede più servizi che permettano di segnalare situazioni di pericolo e minacce in real time (stupro, aggressioni, incendi, inondazioni e altro)

## 5. Discussioni e conclusioni

Il lavoro di ricerca condotto ha permesso di analizzare concretamente sia la percezione che i cittadini hanno dei servizi di Smart City sia l'effettivo utilizzo da parte degli stessi, dando la possibilità di comprendere come sia possibile sviluppare idee innovative per migliorare la città, implementando progetti in grado di ottimizzare numerosi aspetti, che spaziano dalla governance alla mobilità, dalla tecnologia alla cura e alla tutela dell'ambiente, con un riguardo particolare alle esigenze e necessità dei cittadini.

Più in particolare, l'analisi quantitativa effettuata ha permesso innanzitutto di rilevare che il 78,7% degli individui intervistati ritiene che nelle città le infrastrutture svolgono un ruolo di primaria importanza per quanto riguarda l'organizzazione della vita (ad esempio gestione del traffico, raccolta dei rifiuti, elettricità), ma anche per la sicurezza della salute nel 13,9% dei casi.

Dall'indagine empirica emerge, inoltre, che i servizi di Smart City che migliorano ed ottimizzano la qualità della vita dei cittadini sono principalmente legati allo sviluppo di nuove opportunità di lavoro per il 53,3% degli intervistati, mentre per il 27,9% sono le tecnologie della comunicazione che migliorano la vivibilità in generale.

Un ulteriore dato emerso dalla ricerca fa riferimento all'importanza del fattore culturale per il campione indagato: la maggior parte del campione intervistato intende migliorare il proprio sviluppo personale mediante, innanzitutto, l'accesso alle biblioteche e alla cultura, ma anche attraverso l'istruzione e la partecipazione ad attività formative organizzate per i cittadini.

Dall'analisi condotta risulta, inoltre, che gran parte del campione (80,3%) ritiene che i servizi di Smart City migliorino o possano migliorare la qualità della vita ma, allo stesso tempo, una fetta del campione (oltre il 20%) non li utilizza affatto: è possibile, pertanto, dedurre che, in Italia, non vi è ancora una spinta collettiva, tangibile e concreta verso il cambiamento in un'ottica di servizi intelligenti e *smart* considerando anche che circa il 25% del campione ritiene che nelle città manchino le infrastrutture di base e, pertanto, i servizi di Smart City siano un lusso inutile.

Volendo fare un parallelo con le città più *smart* al mondo, come ad es. Londra e Copenaghen, si intuisce come queste realtà siano all'avanguardia ed innovative nelle loro varie sfaccettature *smart* rispetto alla realtà analizzata. Sarebbe auspicabile, quindi, un'accelerazione della proposta e della diffusione dei servizi di Smart City da parte degli enti pubblici del nostro Paese, con l'obiettivo

principale di indirizzare i cittadini verso una riconversione dei servizi tradizionali in una chiave *smart*, in modo tale da migliorare e semplificare sia la vita dei cittadini che la vivibilità delle città stesse. Inoltre, in un contesto come quello italiano, con assenza di grandi metropoli e una forte identità culturale, sarebbe insensato pensare di trasformare i centri urbani in futuristiche megalopoli. Il vantaggio competitivo che emana un patrimonio artistico e culturale unico al mondo, e un capitale sociale tra i più solidi al mondo, va valorizzato. Questo vantaggio è l'occasione per formulare un'idea distintiva e originale di città *smart*, nel quadro di un Paese uniformemente “più smart”, in cui si deve coniugare competitività del sistema e benessere dei cittadini.

## References

- Albino, V., Berardi, U., and Dangelico, R. M. (2015) ‘Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives’, *Journal of urban technology*, 22(1), pp. 3-21.
- Anthopoulos, L., and Fitsilis, P. (2010) ‘From digital to ubiquitous cities: defining a common architecture for urban development’, *IEEE 6th International conference on Intelligent Environments*, (pp. 301–306). IEEE Xplore.
- Barile, S., Pellicano, M., Polese, F. (Eds.). (2018). *Social dynamics in a systems perspective*. Springer International Publishing.
- Barile, S., Polese, F. (2009). Service Dominant Logic and Service Science: a contribute deriving from network theories. in Gummesson, E., Mele, C., Polese, F.(a cura di), *Service Science, SD logic and network theory*, Giannini Editore, Napoli, 11.
- Barile, S., Polese, F. (2010). Smart service systems and viable service systems: Applying systems theory to service science. *Service Science*, 2(1-2), 21-40.
- Batagan, L. (2011) ‘Smart cities and sustainability models’, *Revista de Informatica Economica*, 15(3), 80–87.
- Bichi R. (2003) ‘Il disegno della ricerca’, in Cesareo V. (ed.) *I protagonisti della Società civile*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Botti, A. and Monda, A. (2020) ‘Sustainable value co-creation and digital health: The case of Trentino eHealth ecosystem’, *Sustainability*, 12(13), p. 5263.
- California Institute (2001) <http://smartcommunities.org/concept.php>.

- Caragliu, A., Del Bo, C. and Nijkamp, P. (2011) 'Smart cities in Europe', *Journal of Urban Technology*, 18(2), pp. 65–82.
- Ciasullo, M. V., Troisi, O., Grimaldi, M. and Leone, D. (2020) 'Multi-level governance for sustainable innovation in smart communities: an ecosystems approach', *International Entrepreneurship and Management Journal*, pp. 1-29.
- Cocchia, A. (2014) 'Smart and Digital City: A Systematic Literature Review', in Dameri, R.P. and Rosenthal-Sabroux, C. (eds). *Smart City: How to Create Public and Economic Value with High Technology in Urban Space*, Cham: Springer, pp. 13-43. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-06160-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-06160-3_2)
- Couclelis, H. (2004) 'The construction of the digital city', *Planning and Design*, 31(1), pp. 5–19 (Environment and Planning).
- Dameri, R. P. (2012) 'Defining an evaluation framework for digital cities implementation', IEEE International Conference on Information Society (i-Society), (pp. 466-470). IEEE Xplore.
- De Maio, C., Botti, A., Fenza, G., Loia, V., Tommasetti, A., Troisi, O. and Vesci, M. (2015, November). What-if analysis combining fuzzy cognitive map and structural equation modeling. In *2015 Conference on Technologies and Applications of Artificial Intelligence (TAAI)* (pp. 89-96). IEEE.
- Eger, J. M. (2009) 'Smart growth, smart cities, and the crisis at the pump a worldwide phenomenon', *I-WAYS-The Journal of E-Government Policy and Regulation*, 32(1), pp. 47-53.
- Ergazakis, M., Metaxiotis, M. and Psarras, J. (2004) 'Towards knowledge cities: conceptual analysis and success stories', *Journal of Knowledge Management*, 8(5), pp. 5-15 (Emerald Group Publishing Limited).
- Hall, P. (2000) 'Creative cities and economic development', *Urban Studies*, 37(4), pp. 633–649.
- Hollands, R. G. (2008) 'Will the real smart city please stand up?', *City: Analysis of Urban Trend, Culture, Theory, Policy, Action*, 12(3), pp. 303–320.
- Kitchin, R. (2015) 'Making sense of smart cities: addressing present shortcomings', *Cambridge journal of regions, economy and society*, 8(1), pp. 131-136.
- Komninos, N. (2006) 'The architecture of intelligent cities: integrating human, collective and artificial intelligence to enhance knowledge and innovation', IEEE 2nd IET International Conference on Intelligent Environments (pp. 13–20). IEEE Xplore.

- Lacinák, M. and Ristvej, J. (2017) 'Smart city, safety and security' *Procedia engineering*, 192, pp. 522-527.
- Liu, J., Li, Y., Chen, M., Dong, W. and Jin, D. (2015) 'Software-defined internet of things for smart urban sensing', *IEEE communications magazine*, 53(9), pp. 55-63.
- Lytras, M. D. and Visvizi, A. (2018) 'Who uses smart city services and what to make of it: Toward interdisciplinary smart cities research', *Sustainability*, 10(6), pp. 1998.
- Maglio, P.P. and Spohrer, J. (2008) 'Fundamentals of Service Science', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 18-20. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0058-9>
- Maglio, P.P., Srinivasan, S., Kreulen, J.T. and Spohrer, J. (2006) 'Service Systems, Service Scientists, SSME, and Innovation', *Communications of the ACM*, 49, pp. 81-85. <https://doi.org/10.1145/1139922.1139955>
- Nambisan, S. and Baron, R.A. (2009) 'Virtual customer environments: Testing a model of voluntary participation in value co-creation activities', *Journal of Product Innovation Management*, 26, pp. 388-406.
- Naphade, M., Banavar, G., Harrison, C., Paraszczak, J. and Morris, R. (2011) 'Smarter cities and their innovation challenges', *Computer*, 44(6), pp. 32-39.
- Ning, Z., Xia, F., Ullah, N., Kong, X. and Hu, X. (2017) 'Vehicular social networks: Enabling smart mobility', *IEEE Communications Magazine*, 55(5), pp. 16-55.
- OECD Observed (1999). Learning cities: the new recipe in regional development.
- OECD: Green Cities Programme (2010). <http://www.oecd.org/gov/regional-policy/49318965.pdf>.
- OECD, 2020, Smart City and Inclusive growth, Building on the outcomes of the 1st OECD Roundtable on Smart Cities and Inclusive Growth [http://www.oecd.org/cfe/cities/OECD\\_Policy\\_Paper\\_Smart\\_Cities\\_and\\_Inclusive\\_Growth.pdf](http://www.oecd.org/cfe/cities/OECD_Policy_Paper_Smart_Cities_and_Inclusive_Growth.pdf)
- Polese, F., Botti, A., Grimaldi, M., Monda, A. and Vesci, M. (2018) 'Social innovation in smart tourism ecosystems: How technology and institutions shape sustainable value co-creation', *Sustainability*, 10(1), pp. 140.
- Polese, F., Botti, A., Monda, A. and Grimaldi, M. (2019) 'Smart City as a Service System: A Framework to Improve Smart Service Management', *Journal of Service Science and Management*, 12, pp. 1-16. <https://doi.org/10.4236/jssm.2019.121001>

Schuler, D. (2002) 'Digital cities and digital citizens', in Tanabe, M., van den Besselaar, P. and Ishida T. (eds.), *Digital cities II: computational and sociological approaches*. LNCS, vol. 2362, (pp. 71–85). Berlin: Springer.

The European House - Ambrosetti, ABB Group (2012) *Smart Cities in Italia: un'opportunità nello spirito del Rinascimento per una nuova qualità della vita* (2012), Milano.

Toppeta, D. (2010) 'The smart city vision: how innovation and ICT can build smart, "livable", sustainable cities', *The innovation knowledge foundation*, 5, 1-9.

Troisi, O., Grimaldi, M. and Monda, A. (2019a) 'Managing Smart Service Ecosystems Through Technology: How ICTs Enable Value Cocreation', *Tourism Analysis*, 24(3), pp. 377-393.

Troisi, O., Ciasullo, M. V., Carrubbo, L., Sarno, D. and Grimaldi, M. (2019b) 'Meta-management for sustainability in territorial ecosystems: The case of Libera's social reuse of territory', *Land Use Policy*, 84, 138-153.

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004) 'Evolving to a New Dominant Logic for Marketing', *Journal of Marketing*, 68, pp. 1-17.

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008) 'Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 1-10.

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2011) 'It's All B2B and beyond: Toward a Systems Perspective of the Market', *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 181-187.

Visvizi, A. and Lytras, M.D. (2018) 'It's Not a Fad: Smart Cities and Smart Villages Research in European and Global Contexts', *Sustainability*, 10, pp. 2727.

Visvizi, A. and Lytras, M. D. (2018b) 'Rescaling and refocusing smart cities research: From mega cities to smart villages', *Journal of Science and Technology Policy Management*, 9(2), pp. 134-145





La Rivista di Studi Manageriali (RiSMa) nasce con l'intento di contribuire alla promozione, in ambito interdisciplinare, di studi e ricerche incentrati sul management dei sistemi complessi (imprese for profit; imprese no profit; pubbliche amministrazioni; network; aree urbane e territori etc.). L'impegno editoriale deriva dall'aver rilevato che nelle diverse dinamiche di crescita culturale il distanziamento tra le diverse discipline costituisce un ostacolo allo sviluppo di una conoscenza combinatoria, connettiva, e critica quale è invece quella di cui più si necessita negli attuali paesaggi socio-economici. RiSMa adotta un sistema di valutazione basato sulla revisione paritaria e anonima (*peer-review*).

ISSN: XXXXXXXXXXXX



[www.editricesapienza.it](http://www.editricesapienza.it)

Opera diffusa in modalità *open access*  
e sottoposta a licenza Creative Commons  
Attribuzione – Non commerciale  
(CC BY-NC), 4.0 International